



**JUNTA DE ANDALUCIA**

**CONSEJERIA DE FOMENTO  
Y TRABAJO**

**Dirección General de Trabajo  
y Seguridad Social**



*LA INTERVENCION PSICOSOCIAL  
EN LAS  
ORGANIZACIONES*

**N.º 5**

EQUIPO INVESTIGADOR:

- Lourdes Munduate Jaca  
Doctora en Psicología  
Profesora titular de Psicología Social
  
- Miguel Barón Duque  
Licenciado en Psicología  
Profesor de la Escuela Social de Sevilla
  
- María Marín Marín  
Licenciada en Psicología  
Colaboradora del Departamento de Psicología Social
  
- Manuel Castro Sanchez  
Ingeniero técnico Industrial  
Tecnico de Seguridad
  
- Herminia Muñoz Flores  
Licenciada en Psicología  
Colaboradora del Departamento de Psicología Social

Sevilla, Junio de 1988

## INDICE

### CONSIDERACIONES GENERALES: INTRODUCCION

1. MARCO TEORICO: LA MOTIVACION Y SUS IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO
  - 1.1. CONCEPCION ACTUAL DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO
    - 1.1.1. IMPLICACIONES DE LAS PREMISAS BASICAS SOBRE LA MOTIVACION
    - 1.1.2. PRESCRIPCIONES PARA EL CONTENIDO DEL TRABAJO
  - 1.2. EL DISEÑO DEL TRABAJO
    - 1.2.1. DEFINICION Y OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL TRABAJO
      - 1.2.1.1. LA ESTRUCTURA DE LA TAREA
      - 1.2.1.2. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LA COMPLEJIDAD DE LA TAREA
      - 1.2.1.3. LAS VARIABLES CONTEXTUALES
    - 1.2.2. TEORIAS DEL DISEÑO DEL TRABAJO Y TECNICAS DE INTERVENCION
      - 1.2.2.1. APROXIMACION TRADICIONAL AL DISEÑO DEL TRABAJO
      - 1.2.2.2. NUEVAS PERSPECTIVAS EN DISEÑO DEL TRABAJO
        - 1.2.2.2.1. PRESCRIPCIONES DEL MODELO DE EXPECTATIVA
        - 1.2.2.2.2. EL DIAGNOSTICO DE INTERVENCION
        - 1.2.2.2.3. IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO
    - 1.2.3. MODELO DEL DISEÑO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO
  - 1.3. EL DISEÑO CONTINGENTE DE LAS ORGANIZACIONES
2. TRABAJO DE CAMPO
  - 2.1. INTRODUCCION
  - 2.2. INFORME DE LAS CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO EN LA MARROQUINERIA
    - 2.2.1. SEGURIDAD
    - 2.2.2. HIGIENE
    - 2.2.3. ERGONOMIA

- 2.3. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACION
  - LA MOTIVACION EN EL TRABAJO
    - 2.3.1. OBJETIVOS
    - 2.3.2. FORMULACION DE LA TEORIA
      - HIPOTESIS DEL MODELO
    - 2.3.3. DISEÑO
    - 2.3.4. VARIABLES
  - 2.4. METODO
    - 2.4.1. DESCRIPCION DE LA MUESTRA
    - 2.4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS
    - 2.4.3. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA
      - 2.4.3.1. CUESTIONARIOS
      - 2.4.3.2. PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES
      - 2.4.3.3. MEDIDAS DE CRITERIO
  - 2.5. RESULTADOS DEL MODELO DE EXPECTATIVA
    - 2.5.1. RELACION DE LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS CON EL ESFUERZO
    - 2.5.2. PREDICCION DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
  - 2.6. DISCUSION DE LOS RESULTADOS
  - 2.7. CONCLUSIONES DEL MODELO DE EXPECTATIVA
  - 2.8. ANALISIS DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO
    - 2.8.1. RESULTADOS DEL MODELO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO
    - 2.8.2. DISCUSION
  - 2.9. DIAGNOSTICO DE INTERVENCION
    - 2.9.1. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO
- 3. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO I : -CUESTIONARIO DE MOTIVACION

ANEXO II : -CUESTIONARIO DE DISEÑO DEL TRABAJO (JDS)

-CUESTIONARIO DE DISEÑO DEL TRABAJO (JDS-TERCEROS)

-PERFIL MOTIVACIONAL

## CONSIDERACIONES GENERALES: INTRODUCCION

¿Por qué trabajamos? ¿Por qué la diferencia del esfuerzo individual con relación a su trabajo, de unos individuos respecto de otros? ¿Qué podemos hacer para influir en este proceso? ¿Cómo podemos diseñar los puestos de trabajo para que brinden la oportunidad de satisfacer las necesidades de los sujetos que los ocupan? ¿Cual debe ser el sistema de recompensas, pagas e incentivos? Estas "clásicas" preguntas sobre el desempeño de la conducta laboral, continúan encabezando algunos de los trabajos actuales sobre motivación, en los manuales de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Drenth, et. al., 1984; Peiró, 1984; Weinert, 1985), y diversos artículos sobre el tema (Munduate, 1985a; Locke y Henne, 1986) plantean reiteradamente las mismas cuestiones. Como observa Peiró en su obra **Psicología de las Organizaciones**. " el estudio de la motivación resulta ... central para la organización. Únicamente si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de los objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse, pero para que ésto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la organización". (Peiró, 1984,21)

Naturalmente, este interés y atención por el tema, se basa en gran medida en el hecho de que la motivación es uno de los factores más determinantes de la calidad y el rendimiento del trabajo que realiza una persona. De hecho, todas las consideraciones realizadas sobre los procesos de motivación en el campo laboral, parten de la hipótesis de que dichos procesos influyen de un modo determinante sobre la conducta y el rendimiento en el ámbito organizacional, si bien efectivamente otra serie de factores como las aptitudes, las expectativas, los valores, la percepción del rol, el contenido y las condiciones de trabajo, o las experiencias anteriores por ejemplo, van a ejercer

una influencia considerable sobre la conducta organizacional. A su vez, el compromiso de los individuos en relación a la consecución de los fines de la organización a través de la colaboración mediante estos recursos, estará en función de que dichos objetivos contribuyan, directa o indirectamente, a sus propios fines personales. (Simon, 1971; Peiró, 1984). Es bajo estas consideraciones por lo que el estudio de los procesos de la motivación en el trabajo, debe ser contemplado dentro de un contexto integrado que abarque la variedad de las características individuales, las del grupo de trabajo con el que este individuo va a interactuar al realizar su labor, así como las características estructurales y operacionales de la organización en la que va a desempeñar su actividad, para captar el carácter interactivo de la conducta organizacional.

Este marco integrador confiere evidentemente una complejidad adicional al estudio del proceso básico de la motivación, pero su adopción resulta imprescindible para comprender las implicaciones de los diversos modelos teóricos sobre los niveles de análisis considerados por dicho marco - individual, grupal y organizacional - y especialmente para articular las estrategias de intervención derivadas, para aspectos tan relevantes como, por ejemplo, el proceso de socialización organizacional - a través de la elaboración de programas de aprendizaje y entrenamiento con los principios de la teoría de la fijación de objetivos (Locke, 1968, 1969) - el sistema de remuneración y recompensas - considerando los principios de la equidad (Adams, 1964) y en base a las preferencias de los individuos en relación al tipo de recompensas deseadas (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1969) - el contenido de los procesos de trabajo - realizado bajo la consideración de las aportaciones de las técnicas del enriquecimiento del trabajo (Herzberg, 1968), los grupos autónomos (Cummings, 1978) o las características del puesto (Hackman y Oldham, 1980) - o el diseño

de la organización - en base a los principios de la aproximación contingente (Lawrence y Lorsch, 1973).

Desde el punto de vista del análisis estrictamente psicossociológico de las organizaciones, las prescripciones de los diversos modelos sobre la motivación en el trabajo reflejarían, como hemos señalado anteriormente, el resultado de la confluencia de sus implicaciones para el individuo, los grupos y la organización, abarcando de este modo, desde el análisis de las implicaciones para la "macro conducta organizacional", donde se incluyen las alteraciones de la estructura de la organización como una función de la turbulencia ambiental, hasta la "micro conducta organizacional", donde se analizan los individuos y los grupos en relación a la organización de la que forman parte. Mediante esta concepción sobre el estudio de la conducta organizacional, se articula además la consideración de los componentes biológicos, psicológicos, sociales y culturales del comportamiento social humano, recogiendo de este modo los datos aportados por las cuatro disciplinas que, como observa Jimenez Burillo en su trabajo sobre el modelo interdisciplinar de la Psicología Social (1983), deben integrar una perspectiva psicossociológica.

Sin embargo, la realidad demuestra que dicho enfoque en relación a la ubicación de los principios y los planes de actuación en el ámbito del análisis de la conducta organizacional, es bastante relativo, si bien como advierte Jimenez Burillo en el mismo trabajo, tampoco se trata, ni es siempre factible, utilizar esta perspectiva en todo comportamiento. No obstante, podemos constatar que la Psicossociología del Trabajo y de las Organizaciones ha desestimado esta perspectiva de un modo sistemático durante muchas décadas, y especialmente en sus tiempos fundacionales, dada la orientación individualista de la denominada Psicología Industrial (PI), surgida al amparo del éxito de los progra-

mas militares de clasificación psicológica en base a las aptitudes diferenciadas del ser humano -durante la primera guerra mundial (Peiró, 1983)- y desarrollada bajo la tutela de las teorías de la dirección y congruente con las prácticas directivas derivadas de los mismos.

Podemos distinguir en este sentido, en el análisis de la conducta organizacional, una doble alternativa entre una Psicología Industrial (PI) centrada en el individuo y en sistemas personalistas de selección, formación, e incentivación, y una Psicología de las Organizaciones (PO) centrada en los problemas de la calidad de vida laboral (CVL) como la motivación, la implicación y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Como han señalado Mohrman et. al. (1986) a este respecto, estos dos enfoques de una misma disciplina, han generado no obstante un campo con dos personalidades que son diferentes en sus intereses de investigación, en sus presupuestos teóricos y sus métodos de estudio. Así, la PI se basa en la evaluación de las diferencias individuales mediante técnicas correlacionales, y lo que es más relevante, bajo una concepción unitaria de la organización, con unidades orientadas hacia metas previamente determinadas, con una visión antimarxista de la relación de un empleado alienado a la empresa (Jimenez Burillo, 1985), y con una visión psicológica que observa la conducta de los individuos y no la interdependencia de las personas. Ello ha supuesto aceptar la definición de los objetivos y los criterios de efectividad realizados por la dirección, reservandose la labor del psicólogo a la colaboración y ayuda en la implantación de las estrategias y estructuras derivadas de dicha definición. En definitiva, la PI ha aceptado el **status quo** existente y ha propugnado diversas alternativas para mantener dicha situación (Mohrman, et. al., 1986).

Esta concepción unitaria de las organizaciones con metas comunes y claramente establecidas, no ha sido aceptada en su generalidad por la PO, que basándose más en una perspectiva política recogida en los trabajos de March y Simon (1958) y Cyert y March (1963) entre otros, se ha centrado en los modelos y métodos orientados hacia el cambio. Este modelo político de las organizaciones "...plantea las insuficiencias del paradigma racional e introduce una nueva concepción de las organizaciones como formaciones sociales estructuradas por relaciones de poder organizacionales", ya que éstos son, en realidad, los fines de la coalición dominante y resultado de un proceso de negociación y "cuasirresolución del conflicto", en los que van incluidos los intereses personales y grupales de los miembros y subgrupos de la coalición dominante ...." (Peiró, 1985, p.437). Bajo este nuevo marco político y los primeros trabajos de Warner (1947), Lewin (1952), McGregor (1960), Likert (1961) y Argyris (1957), la PO se centra en cambios fundamentales sobre la concepción y la dirección de las organizaciones, recomendando nuevos estilos de liderazgo, métodos para incrementar la satisfacción de los empleados y desarrollando modelos normativos sobre cómo deben ser dirigidas las organizaciones, y proponiendo la experimentación como método de investigación. Como observa Edgar Schein en el prólogo a la nueva revisión (1980) de su clásica obra Psicología de la Organización, ..." si bien el título puede ser todavía adecuado... se le ha agregado explícitamente una perspectiva social y de desarrollo para reflejar así su creciente interdisciplinariedad... y su preocupación por la "calidad de vida laboral". El campo (de estudio) ha pasado de una PI centrada en el individuo a una PO enfocada a los sistemas y a su desarrollo" (1980, prefacio, 6, 7,).

En los últimos años, no obstante, esta separación tradicional entre la PI y la PO ha comenzado a superarse en algunos aspectos, y la PO ha comenzado a interesarse por temas clásicos de la PI como la selección, la formación, el sistema de remuneración y recompensas o las relaciones laborales, ya que al ser tratados desde lo que Mohrman et. al. denominan "paradigma de CVL", realizan una serie de prescripciones en relación a la intervención organizacional, que se alejan de la aproximación realizada desde la PI clásica.

Este paradigma de CVL capaz de aunar la PI psicologista, y la PO de corte más sociológico y que devalúa las prácticas "individualistas" centradas en los aspectos diferenciales del ser humano, se sustenta, como todo nuevo paradigma (Mohrman y Lawler, 1985), en un nuevo modo de ver las organizaciones en relación a sus valores y creencias, nuevos métodos para la intervención organizacional y un molde social que provee el apoyo del entorno a esta nueva concepción. Pero este nuevo marco para analizar las organizaciones como sistemas políticos, en el que el poder puede ser compartido por todos los niveles de la organización, permanece a un nivel muy abstracto, a falta de una articulación posterior y desprovisto de estrategias concretas, precisas y coherentes para orientar las actividades organizacionales. A pesar de su desarrollo y de la difusión de la literatura sobre el tema desde mediados de los setenta, el paradigma de CVL no ha conseguido suplantar la alternativa del paradigma cooperativo y unitario de las organizaciones, que ha llenado este vacío con teorías guiadas por la práctica administrativa, especialmente las teorías de la dirección .

De cualquier modo, y como recientemente han señalado Mohrman et. al. (1986) las prescripciones del paradigma de CVL han comenzado a ofrecer algunas sugerencias en materia de lide-

razgo, motivación y especialmente en relación al diseño de tareas, a través de los trabajos de Herzberg, Hackman, Lawler, y Oldham (Herzberg, 1966; Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1980). Un aspecto común de estos trabajos es el referente a la necesidad de los empleados de los niveles más inferiores de la organización, de sentirse autónomos e independientes, si se pretende que los mismos se hallen motivados y satisfechos en su puesto de trabajo.

En este sentido, las prescripciones de la teoría bifactorial de Herzberg (1964) en materia de diseño del trabajo, apuntan al llamado enriquecimiento del trabajo - técnica de gran utilidad especialmente para aquellas tareas rutinarias y fraccionadas originadas por la aproximación clásica al diseño del trabajo -, pero esta técnica presenta sus deficiencias cuando consideramos las diferencias individuales y nos encontramos con que no todos los sujetos se hallan motivados por las necesidades superiores, y en esta cuestión se centra precisamente la gran aportación del modelo sobre las características del puesto - derivado de la teoría motivacional de la expectativa (Vroom, 1964) -, ya que si bien la misma apoya en muchos aspectos el enriquecimiento del trabajo, señala, sin embargo, que las personas tienen distintas y muy variadas necesidades y que por tanto, algunas personas no tienen por qué desear un trabajo enriquecido que les permita tener responsabilidad, autonomía e independencia en su trabajo, como Herzberg había propuesto.

A su vez, si la consideración de las diferencias individuales conlleva diferentes necesidades, la motivación efectiva requerirá por tanto, el reconocimiento de las desigualdades de los empleados y la flexibilidad de las organizaciones para acomodarse a estas diferencias. El diseño contingente del trabajo nos acerca a estos requerimientos, pero no resulta suficiente. Otra

serie de factores como el sistema de remuneración o recompensas - que deberá ser contingente al desempeño organizacional -, el estilo de liderazgo - contingente a su vez a la situación específica y al individuo involucrado -, la estructura del grupo formal e informal, etc., nos indican que es preciso considerar el diseño de la organización en su totalidad.

Como podemos observar, bajo el paradigma de CVL se vuelven a retomar algunos tópicos de la PI tradicional como el sistema de pagas e incentivos, o el desarrollo de las capacidades y habilidades personales, pero la diferencia estriba en que la formación para la adquisición de estas capacidades y habilidades por ejemplo, se restringía enormemente desde la PI para los empleados de los niveles inferiores, preparándolos sólo para aquellos aspectos requeridos para una buena ejecución de la tarea encomendada, mientras que la CVL defiende su formación incluso para la adquisición de habilidades directivas, que en materia de diseño del trabajo se concretan en la capacidad de planificar, ejecutar y controlar su propio trabajo. Otra cuestión es que debido a las diferencias individuales en cuanto a metas, objetivos y necesidades personales, algunos empleados no deseen este tipo de recompensa organizacional y prefieran centrarse en la actividad de ejecución y demanden otras ventajas relativas al contexto del trabajo como mejoras en el horario, en los salarios, en las condiciones de trabajo, o mayor margen para la elección del periodo de vacaciones por ejemplo.

Con el objetivo de analizar algunos de los aspectos mencionados, y desde este paradigma de CVL, realizaremos una breve exposición sobre el estado actual de las teorías más relevantes sobre la motivación en el trabajo, y desde dicho marco se abordará a continuación la ubicación de las prescripciones que realizan los diversos modelos especialmente en materia de diseño

del trabajo y consecuentemente sobre el diseño de las organizaciones.

Una vez centrado el marco teórico en relación a los procesos de motivación y las técnicas derivadas para la organización del trabajo, se abordarán estos procesos en un contexto real, con la finalidad de contrastar las principales hipótesis de los modelos más relevantes sobre la motivación en el trabajo y analizar consecuentemente sus implicaciones para la organización del trabajo en dicho contexto. Con ello, se pretende recoger el proceso de conexión y evolución de los principales presupuestos teóricos, al enfrentarse a un decisivo problema: la intervención en las organizaciones para mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes. Bajo esta concepción, se han tratado de evaluar algunas de las propuestas que desde la pregunta de ¿cómo motivar a los miembros de una organización? se han ido desarrollando, apostando por aquellos que tienen una mayor vigencia en la actualidad en la literatura sobre el tema, y cuyas posibilidades de aplicación a nuestro ámbito cultural, han supuesto un reto para el estudio que se presenta.

## **1. MARCO TEORICO: MOTIVACION Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO**

### **1.1. CONCEPCION ACTUAL DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO**

Abordar el tema de la motivación en el trabajo, implica adoptar un marco previo que permita poner orden y claridad al numeroso y disperso panorama de categorías, tipologías y técnicas que una somera revisión de la literatura nos presenta sobre el tema. Evidentemente, la elección de este marco orientativo es materia "electiva", y los diversos autores que abordan el campo optan bien por realizar su propia y particular ordenación (Pulakos y Schmitt, 1983; Locke, 1986) o bien por adoptar alguno de los ya previamente propuestos (Munduate, 1984; Peiro, 1984; Thierry y Koopman-Iwena, 1984). Nosotros nos inclinamos por esta última vía, porque entendemos que algunas de las propuestas son lo suficientemente clarificadoras y válidas para los objetivos que aquí nos proponemos, y porque cualquier nueva clasificación va a suponer un mayor incremento de la complejidad característica del campo.

Una vez iniciados en esta dirección, la cuestión que se plantea es cual de las diversas propuestas es la más apropiada para establecer los consecuentes mecanismos de intervención. A este respecto, parece que la ya clásica distinción de Campbell y Pritchard (1976) entre teorías de contenido y teorías de proceso, establece una alternativa útil y viable, si bien otras propuestas como la de Locke (1986) por ejemplo, al distinguir entre teorías basadas en las necesidades, teorías basadas en los valores, teorías de las metas y teorías de la autoeficacia, pueden resultar también viables. La alternativa de Campbell y Pritchard no obstante, tiene la ventaja sobre propuestas posteriores, de basarse en las raíces históricas de los conceptos actuales sobre la motivación en el trabajo, a la vez que nos permite trabajar bajo una elección sistemática adoptada ya por diversos autores que han abordado el tema (Munduate, 1984; Peiro, 1984; Koopman-Iwema 1984).

## TEORIAS DE CONTENIDO

Nos basaremos por tanto a continuación, en la distinción entre teorías de contenido y teorías de proceso, señalando que la característica común del primer grupo es que todas ellas han intentado clarificar las necesidades básicas y las recompensas relacionadas con las mismas que las personas buscan en el trabajo. Las diferencias entre las diversas teorías se centran en la discrepancia en decidir qué recompensas buscan las personas, cuales son sus necesidades y qué incentivos son los más poderosos. En unos casos se pone el acento en lo económico, en otros, en el reconocimiento y las relaciones con los compañeros, y en otros, en una clasificación más compleja y sofisticada, que tiende a establecer una jerarquía o clasificación de motivos. Los trabajos de McClelland sobre la necesidad de poder y logro (1951, 1961, 1984), la jerarquía propuesta por Maslow (1954), la teoría de Rotter sobre el control interno u externo (1966), la teoría de la evaluación cognitiva de Deci (1980a, 1980b) y la teoría bifactorial de Herzberg (1959), adoptan esta perspectiva.

Para McClelland (1951, 1961), las personas con una elevada motivación de logro procuran aquellas situaciones de trabajo donde los resultados obtenidos se deban a su propio esfuerzo, donde las probabilidades de éxito sean moderadas, donde el feedback en relación al nivel de ejecución sea concreto e inmediato y donde el dar soluciones nuevas a los problemas planteados suponga siempre un reto y un estímulo.

Para Locke (1986), los problemas que conlleva esta teoría se centran en la dificultad de evaluar los conceptos que la componen, y la falta de especificación sobre los ámbitos en los que pueda ser aplicada: se proclamó en un principio que podía ser aplicada a cualquier tipo de trabajo directivo, centrandose posteriormente sólo en los niveles intermedios de la dirección.

Se puede afirmar actualmente, que después de más de 30 años de ocupar un lugar prominente entre las teorías de la motivación, la necesidad de logro no ha procurado muchos éxitos en la práctica organizacional (Miner, 1980, Locke, 1986).

La jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow (1954, 1970), hace notar que no sólo existen muchas necesidades, desde las básicamente fisiológicas como el hambre, hasta el más abstracto deseo de autorrealización, sino que se sitúan además en una jerarquía donde las necesidades más bajas deben estar ampliamente satisfechas antes de que las más altas entren en juego.

La problemática inherente a esta teoría se centra en el gran número de principios que el modelo asume a priori, sin explicarlos con precisión, como por ejemplo, que el organismo normalmente quiere lo que necesita porque la privación de una necesidad induce a conseguirla, lo cual no siempre es cierto (ver Locke, 1986); que el hombre tiene necesidades cognitivas y estéticas, pero sin que Maslow establezca cual es su relación con la jerarquía que propone, etc., que dificultan la precisión de cualquier diseño que trate de cuantificar el modelo. Consecuentemente, los resultados de las investigaciones (ampliamente recogidos por Miner, 1980 y Pinder, 1984) no corroboran en general, los principios de su teoría.

Rotter (1966, 1967) diseña una teoría del aprendizaje social que se centra en el concepto de "tipo de control del refuerzo", donde afirma que la conducta de las personas es una función de las experiencias anteriores y las características situacionales. En otras palabras, la conducta que va a desempeñar una persona en una determinada situación depende, por una parte, de la expectativa de que su conducta en esta situación le llevará a un determinado resultado (refuerzo), y por otra parte del valor de este resultado. Según Rotter, es sobre los sedimentos de las

experiencias y los procesos de aprendizaje en situaciones específicas, donde las personas desarrollan la denominada generalización de expectativas y normas, en relación a la conexión entre la conducta y sus resultados. Una de estas expectativas es la dimensión del "control interno o externo" de sus resultados.

Las críticas más relevantes al modelo se centran en la dificultad de predecir conductas específicas de los sujetos en base a una variable de personalidad -control externo o interno-, y al hecho de que las experiencias previas -particularmente las que se refieren al rendimiento- no incidirán sobre las expectativas relativas a los resultados de sus futuras conductas, a menos que las causas de estas experiencias previas puedan ser atribuidas a características estables de su conducta (para un análisis crítico del modelo, ver, Andrisani y Nestel, 1976, Carver y Scheier, 1981 y Thierry y Koopman-Iwema, 1984).

La teoría de la evaluación cognitiva de Deci (1975, 1980), comparte algunos de los postulados de la teoría de Rotter, y establece que los individuos desean decidir sobre su propia conducta, del mismo modo que desean ver en sí mismos la causa de dicha conducta -control de causalidad-. En este sentido, la motivación intrínseca de la que nos habla Deci (1980), se basa en el deseo de competencia y autodeterminación, que deberá ser evaluada casi exclusivamente, observando la cantidad de tiempo que una persona dedica a una tarea durante un periodo libre de tiempo. Cuanto mayor sea la motivación intrínseca mayor será la cantidad de tiempo dedicado.

Los resultados de las investigaciones realizadas en el ámbito organizacional (ver Daniel y Esser, 1980; Mossholder, 1980; Phillips y Lord, 1980; Porac y Meindl, 1982) no son muy clarificadores, en primer lugar porque no han tratado de validar el modelo en su totalidad y en segundo lugar porque no han podido

explicar algunos de los problemas pertinentes al modelo como el hecho de que un factor extrínseco -el dinero, por ejemplo, cuando es controlado-, pueda socavar la motivación intrínseca (Daniel y Esser, 1980; Porac y Salancik, 1981); que la teoría no distinga entre la motivación intrínseca definida como el deseo de competencia y autodeterminación, de la motivación basada en el placer de la actividad en sí; o que mientras la definición de la teoría se basa en el deseo de control y competencia, la clave de su evaluación -tiempo empleado durante un periodo de libre elección- no este basado en la competencia (Locke, 1986).

La principal innovación de la teoría de Herzberg (1959) se debe a su concepción de que los hechos determinantes de la satisfacción en el trabajo corresponden a unas categorías sustancialmente distintas de aquellas que son causa de insatisfacción. Herzberg considera que para que un trabajador esté satisfecho en su trabajo y motivado a alcanzar elevados niveles de ejecución, no basta con que las condiciones del entorno (factores insatisfactorios), en el que el mismo se desarrolla, permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Es preciso que el trabajo en sí mismo sea significativo y retador, y que proporcione al trabajador responsabilidad, autonomía y control, y de este modo el sujeto podra satisfacer sus necesidades de logro, competencia y autorrealización.

La validez de la teoría de Herzberg parece haber declinado totalmente en la actualidad, y las críticas relativas a sus principios básicos (Locke, 1976; Munduate, 1984) se han proliferado, especialmente desde que han comenzado a adquirir vigencia los modelos de proceso. No obstante y como veremos posteriormente, la técnica del enriquecimiento del trabajo, a la que ha dado lugar, sigue gozando de un gran prestigio y continúa atrayendo la atención de los técnicos de la motivación.

## LAS TEORIAS DE PROCESO

El análisis de como influyen las variables motivacionales sobre el individuo, y la forma en que interactúan entre sí, es el propósito de un nuevo enfoque ofrecido por las llamadas teorías de proceso, que han gozado de menor aceptación en la práctica organizacional. Este grupo de teorías, en vez de analizar lo que motiva a las personas (contenido), tratan de comprender como se produce la conducta laboral (proceso). Se considera así la motivación en el trabajo como un proceso en el que influyen características individuales, sistemas de dirección, experiencias anteriores, entorno, etc. Esta visión dinámica considera, de algún modo, la motivación como la percepción anticipada de las recompensas deseadas. La teoría de la equidad de Adams (1963,1965), la teoría de la expectativa, originalmente formulada por Vroom(1964), y la teoría de la asignación de metas de Locke(1966), son los modelos que gozan de las características señaladas.

La teoría de la equidad (Adams,1963,1965) subraya la importancia que en la determinación de la conducta tiene el proceso de comparación social realizado por los individuos. Las bases de la teoría reposan en el sentido innato de justicia del ser humano, y su aplicación psicológica insiste en que en una relación de intercambio, la naturaleza de las aportaciones y los resultados para una persona dependen de su percepción de una situación de equidad o inequidad, para lo cual existe un proceso de comparación social, unas condiciones que llevan a esa percepción, unos posibles efectos de la inequidad y unas acciones que se adoptan para suprimirla. Cada vez que el individuo percibe como desigual la relación entre su contribución y su resultado, en comparación con los resultados y las contribuciones de otros, tiene lugar una situación de inequidad. El sentimiento de inequidad crea una tensión, que motivará al individuo a lograr la equidad o reducir la inequidad.

Se ha deducido, en general, que las predicciones de la teoría con respecto a las personas que se sienten infracompen-  
das (en relación a sus resultados en el trabajo) han sido confir-  
madas (Mowday,1979), mientras que las predicciones con respecto a  
la sobrecompensación, son menos consistentes (Duchon y Jago,  
1981). Una reformulación de la teoría de la equidad por parte de  
Vecchio (1981, 1982) y Cosier y Dalton (1983), nos muestra que  
las investigaciones sobre el modelo se han centrado en periodos  
de tiempo muy cortos (ver Greenberg y Ornstein,1983) y que no  
obstante, un factor de gran relevancia para determinar el senti-  
miento de equidad actual son las experiencias de inequidad perci-  
bidas por el sujeto en el pasado.

En todo caso, el debate actual se centra en dos grandes  
círculos de teorías: las teorías de las expectativas y las teo-  
rías de la finalidad. Las primeras entienden que la motivación es  
el resultado conjunto de unas variables cognoscitivas (informa-  
ciones sobre los efectos de su conducta para el individuo) y de  
variables afectivas (valor de lo que puede reportarle su activi-  
dad al individuo). Todas estas teorías asumen, como elementos  
comunes, una valoración subjetiva de la expectativa y de la  
valencia, la independencia entre las expectativas y las valen-  
cias, la existencia de una relación multiplicativa entre unas y  
otras y la instrumentalidad de la valencia. En síntesis, se  
piensa que la tendencia a actuar de determinada manera depende,  
para cada individuo, de la probabilidad subjetiva de que su acto  
o comportamiento será seguido de un determinado resultado y del  
atractivo de ese determinado resultado. Ese común punto de parti-  
da ha dado lugar, sin embargo, a diversas formulaciones de ma-  
tices (Vroom, 1964; Porter y Lawler,1968; Graen, 1969; Lawler,  
1973), que han servido más, a veces, de elemento de confusión que  
de clarificación.

El apoyo empírico del modelo es generalmente satisfactorio (ver Locke, 1986), si bien sus principios básicos han sido ampliamente criticados (Mitchell, 1974; Locke, 1975 y Miner, 1980, entre otros). Las últimas aportaciones se centran en algunos problemas ya clásicos del modelo como los diseños intra- versus entre- sujetos (Kennedy et al 1983, Wanous et al 1983), pero también aparecen nuevos esfuerzos como el deseo de predecir a largo plazo la satisfacción (Pulakos y Schmitt, 1983) o el stress (Cooke y Rousseau, 1983), a partir del modelo de expectativa, o la de utilizar el rol de la expectativa de éxito en la determinación de las alternativas de trabajo a perseguir por el sujeto (Rynes y Lawler, 1983). Al analizar el diseño del trabajo, volveremos a tratar con mayor amplitud esta teoría.

Un tópico que para algunos investigadores ha suplantado la relevancia de las propuestas del modelo de expectativa, es la teoría de la finalidad de Locke (1968, 1969), que asume que la motivación en el trabajo es una actividad consciente y que por tanto, las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos conscientes. Locke y sus colaboradores analizan las relaciones entre las metas o intenciones del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. De acuerdo con este modelo, cuanto más elevados sean los objetivos que una persona acepta y desea obtener, mayor será su nivel de ejecución. Así, las metas concretas y claramente especificadas, conllevan mayores niveles de ejecución que las metas no definidas o generalizadas del tipo, "hágalo lo mejor posible". Las aportaciones más actuales al modelo se encuentran en las obras de Locke et al (1981), Locke y Latham (1984) y Locke (1986).

A pesar de que pueda dudarse de la entidad suficiente como teoría autónoma de este modelo (Munduate, 1984), sin embargo, esta está recibiendo la atención de muchos investigadores en la actualidad (ver, Latham y Lee, 1986) porque, como el mismo ha

señalado, it's a motivational technique that works.... Efectivamente, los resultados empíricos apoyan rotundamente la asignación de metas en un 97% de las investigaciones realizadas, según Latham y Lee (1966), y en una gran proporción según corroboran también otros investigadores (Ashford y Cummings, 1983, Matsui et al, 1983, Wallin, 1984, Huber y Neale, 1985, etc.). Ante estos convincentes resultados, algunos autores (Katerberg y Blau, 1983, Locke et al, 1984) están tratando de integrar algunos aspectos de la teoría de la expectativa y de la teoría de la finalidad, para poder predecir el nivel de ejecución por ejemplo, en base al nivel y la dirección del esfuerzo, ejercidos por el sujeto.

Esta breve exposición sobre los modelos más relevantes en la actualidad, nos muestra que no se recogen algunas de las teorías sobre la motivación, como la denominada teoría de la modificación de conducta o la teoría del rol motivacional, por ejemplo. No obstante, las personas interesadas en los modelos no incluidos en este trabajo o que deseen ampliar la información sobre los esquemáticamente aquí expuestos, pueden consultar las obras de Campbell y Pritchard (1976); Naylor et. al. (1980), Koopman-Iwena (1980); Nuttin (1981); Orlebeke (1981); Petri (1981); Smits (1982); Munduate (1984); Peiro (1984) y Locke (1986).

Nuestro interés en este trabajo es el de centrarnos en aquellos modelos que tienen una implicación directa y ampliamente analizada sobre el diseño de los puestos de trabajo, ya que las funciones que se determinan en el ámbito organizacional desde el diseño del trabajo son muy variadas, y de gran relevancia en la determinación de la conducta en el trabajo, como veremos posteriormente al tratar el tema.

### 1.1.1. IMPLICACIONES DE LAS PREMISAS BASICAS SOBRE LA MOTIVACION

La revisión realizada sobre el estado actual de las principales teorías de la motivación, nos sugiere realizar una breve síntesis de las aportaciones realizadas por los diversos modelos, y que consideramos tienen una mayor relevancia en la actualidad como determinantes de la conducta en las organizaciones.

1. La importancia del concepto de motivación reside en las dos siguientes cuestiones: ¿ Qué es lo que activa la conducta de los sujetos?. ¿ Cual es el proceso que determina la elección de ejercer una determinada conducta?.

2. Las teorías y las clasificaciones sobre las necesidades de los individuos se centran en la cuestión relativa a qué es lo que activa la conducta de los sujetos, sugiriendo que las personas tienen distintas necesidades por lo que consecuentemente, cada una requerirá diferentes recompensas de su trabajo.

3. Los sistemas de clasificación sobre las necesidades individuales, enfatizan la importancia de las necesidades de orden superior, proponiendo que algunos empleados están más identificados con los sentimientos de logro, autoestima y reconocimiento que con las necesidades fisiológicas o de seguridad.

4. Las teorías sobre el proceso de la motivación tratan de explicar la elección de los sujetos a seguir una determinada conducta, sugiriendo algún tipo de sistema racional de toma de decisiones sobre las acciones a realizar.

5. La teoría de la expectativa enfatiza las relaciones de contingencia, observando que el factor motivacional más relevante consiste en la conexión directa entre una apropiada conducta y su recompensa, y el valor asignado por el sujeto a la misma.

6. La teoría de la equidad se centra en la rectitud del sistema de recompensas, señalando que las personas se motivan con frecuencia por comparación con sus compañeros, por lo que se requiere de un sistema de recompensas claro y equitativo.

7. Las metas son motivadores importantes, por lo que si se hallan claramente especificadas, con precisión, elevadas, y si son aceptadas por los empleados, conllevarán a elevados niveles de desempeño.

8. Finalmente, el desempeño es el resultado de la combinación tanto de la motivación como de la habilidad, por lo que ambos aspectos son sumamente relevantes para procurar un buen desempeño en la ejecución de las tareas.

#### **1.1.2. PRESCRIPCIONES PARA EL CONTENIDO DEL TRABAJO**

Volviendo a la sistematización realizada previamente entre teorías de contenido y teorías de proceso, cabe señalar que no todas ellas gozan de la misma vigencia en la actualidad, ni permiten el mismo grado de articulación cara a la intervención organizacional (ver Lawler, 1980 y Miner, 1984). Una primera revisión de los trabajos actuales al respecto (Champoux, 1980; Cherrington y England, 1980; Arnold, 1981; Ilgen 1981; Kandrasuk, 1981; Ivancevich, 1982; Vecchio, 1982; Latham y Steele, 1983; Campbell, 1984) nos muestra que las estrategias derivadas de las teorías de proceso, como la técnica del diseño de puestos de trabajo - el "modelo sobre las características del puesto" de Hackman y Oldham (1980) - propuesta a partir de los principios de la teoría de la expectativa, el sistema de recompensas y administración de salarios, realizado en base a la teoría de la equidad, o la asignación de metas formulada desde la teoría de la finalidad, tienen más probabilidades de lograr una motivación efectiva en el trabajo.

Más , si bien el balance sobre el estado actual de las teorías nos induce a aceptar la perspectiva de proceso, no supone sin embargo, el rechazar por completo las aportaciones de las teorías de contenido. Desde un punto de vista contingencial, no podemos afirmar la prioridad absoluta de una técnica motivacional sobre las demás, ya que una determinada estrategia puede ser conveniente en algunas situaciones con determinadas personas y errónea en otras circunstancias. La elección de la técnica adecuada requiere adoptar un enfoque contingente, en el que se conjuguen los objetivos perseguidos, las características individuales de los sujetos afectados y la incidencia de los factores del entorno. En este sentido, se deberán considerar las implicaciones de cada estrategia en su totalidad, estudiarlas en el contexto concreto en el que se vayan a aplicar y adoptar en última instancia, la que mejor se adapte a la situación y a los sujetos implicados.

Bajo estas consideraciones previas, podemos señalar que las prescripciones de los diversos modelos de contenido sobre la motivación en el trabajo, se centran en una serie de factores como el sistema de remuneración, las relaciones con los compañeros o el contenido mismo del trabajo, como factores determinantes de la motivación y el compromiso en el mismo. Son diversas las aportaciones teóricas y las investigaciones (Schwab, 1973, Bhagat, 1982 y Lawler, 1987, por ejemplo) que han tratado de relacionar alguna de estas variables organizacionales con estos aspectos. Una de estas variables no obstante -el contenido del trabajo-, ha recibido muy poca atención por parte de los teóricos de la motivación, ya que durante mucho tiempo se consideró que el contenido del trabajo o las características que el mismo debía tener, venían determinadas fundamentalmente por condicionamientos de carácter tecnológico. Como veremos a continuación, hasta que se aplicaron los criterios derivados de la teoría bifactorial y

la teoría de las expectativas, no se consideró que las necesidades de los individuos pueden ser satisfechas por medio de las características del puesto de trabajo (Herzberg et al, 1959, Hackman y Lawler, 1971, Cooper, 1973, Hackman y Olham,1976).

## **1.2. EL DISEÑO DEL TRABAJO**

En los últimos años, el diseño del trabajo ha sido un tema de gran interés en el ámbito de las organizaciones, llegando a ser la estrategia prominente para intentar mejorar simultáneamente, la motivación, el compromiso y el desempeño de los individuos en el trabajo. Esta atención del que ha sido objeto por parte de diversos autores (Genesca,1977, Hackman y Oldman, 1980, Alcaide, 1982, Mateu, 1984, Munduate, 1985b), deriva en gran medida de que las funciones que se estipulan con el diseño del trabajo son muy variadas. En primer lugar, el modo en que se define el puesto de trabajo permite a la organización identificar los requisitos personales necesarios y atraer a los empleados mejor cualificados para el mismo. El proceso de dotación de personal consiste fundamentalmente en inducir a los empleados competentes a unirse a la organización, y el diseño de puestos de trabajo puede ser de utilidad a este respecto. En segundo lugar, el contenido del puesto puede ser un agente de capacitación y desarrollo, por lo que muchas organizaciones trasladan a sus miembros de un puesto a otro a fin de prepararlos para promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad. En tercer lugar, un determinado diseño de los puestos de trabajo puede ser un complemento al sistema de recompensas de la organización, ya que ciertas tareas son tan interesantes e intrínsecamente recompensantes,

que algunos individuos tal vez deseen trabajar en ellos por menos salario, que ocupar otros puestos menos deseables. Además, a menudo los puestos de trabajo pueden estructurarse de modo que proporcionen su propia retroalimentación, reduciendo así la necesidad de asignar recompensas contingentes al desempeño, por parte de la organización (Deci, 1972, Alcaide, 1982).

J. Richard Hackman (1978), uno de los investigadores que más ha contribuido al estudio de puestos, ha hecho una distinción entre dos enfoques fundamentalmente diferentes sobre el diseño del trabajo. Por un lado, los modelos que durante más tiempo y en mayor medida han sido utilizados, se centraban en la eficiencia económica y tecnológica, reflejando el "imperativo tecnológico" que dominaba el pensamiento organizativo, cuya premisa básica era la de distribuir el trabajo de forma tan mecánica como fuese posible y ubicar posteriormente a las personas donde fuese necesario. Mediante esta lógica, el diseño del trabajo subordinaba las necesidades y las metas de las personas a las demandas y requerimientos de trabajos fijos y rutinarios (Hampton, 1981, Alcaide, 1982). Como señalan Porter, Lawler y Hackman (1981), la máxima de esta óptica era la de conseguir una estrategia "óptima" que permitiese "la mejor" estructura del trabajo que fuese posible, bajo la suposición de que las personas se adaptarían a la misma.

En base a los problemas humanos que conllevaba este planteamiento, y los datos que aportaban las investigaciones sobre el tema (Worthy, 1950; Walker y Guest, 1952) surge una segunda aproximación al diseño del trabajo, que basándose en teorías explícitas sobre la motivación -la teoría bifactorial en principio, y la teoría de la expectativa posteriormente-, recogen ciertos postulados acerca de las necesidades del hombre que pueden ser satisfechas por medio del contenido del trabajo, enfatizando precisamente el impacto de este contenido sobre las

personas que lo desempeñan. Esta nueva perspectiva, propone centrarse en aquellas características del puesto de trabajo que permitan una motivación intrínseca a los sujetos que la desempeñan (Hackman y Oldham, 1976; Hackman y Lawler, 1971; Cooper, 1973; Herzberg y ot. 1959), considerando explícitamente las necesidades innatas de las personas, y sopesando factores humanos junto a factores tecnológicos. Los empleados experimentan el trabajo como algo inherentemente significativo, en el que se sienten responsables de sus actividades y sobre el que reciben información de los resultados del mismo. Bajo este enfoque, se supone que las personas experimentan un sentimiento interno positivo cuando trabajan con efectividad (y negativo cuando lo hacen peor) en puestos de trabajo que permitan satisfacer estas condiciones, y que estos sentimientos se convierten en un incentivo permanente de un buen desempeño (Hampton, 1981).

Como señalábamos anteriormente, dada la diversidad de funciones que se especifican en función de la definición de un determinado puesto de trabajo, y de la gran cantidad de propuestas realizadas consecuentemente sobre esta definición, resulta extremadamente complejo analizar todas las aportaciones sobre el tema. Nuestro propósito es realizar una síntesis de estas corrientes, siguiendo los hilos conductores de autores como Cooper (1977) y Hackman y Oldham (1980), para centrarnos posteriormente en uno de estos modelos que recoge dos de los principios que nos parecen esenciales para diseñar un puesto de trabajo: por un lado la consideración de las diferencias individuales y por otro, la asunción de que algunas de estas necesidades pueden ser satisfechas por medio de las características intrínsecas del trabajo. Esta aproximación contingente se basa, como veremos, en una teoría explícita de la motivación, la teoría de la expectativa (Vroom, 1964).

### 1.2.1. DEFINICION Y OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL TRABAJO

El término trabajo ha sido utilizado por distintas disciplinas para hacer referencia a realidades diversas. Incluso en el lenguaje coloquial se recurre al mismo para hacer alusión a problemas tan dispares como la producción artística o a la realización de las tareas más desagradables (Alcaide, 1982). Para evitar confusiones con otros significados coloquiales o científicos, Vroom (1964) propone sustituir el término "trabajo" por el de "puesto de trabajo", definiendo éste como: "una serie de funciones que deben ser desempeñadas por el que ocupa el puesto, y cuyos resultados contribuyen a la producción de bienes y servicios" (p. 6), y ésta es la primera acepción que damos desde la psicología al ambiguo término de trabajo, cuando lo analizamos en el cuadro de las teorías del diseño. A su vez, adoptamos el término diseñar en el sentido de concebir y construir de manera intencionada (Hunt, 1970).

Basándose en esta perspectiva, Cooper (1974) define el diseño del trabajo como "el proceso de asignar las funciones de la tarea entre los diversos roles en la organización" (p. 72).

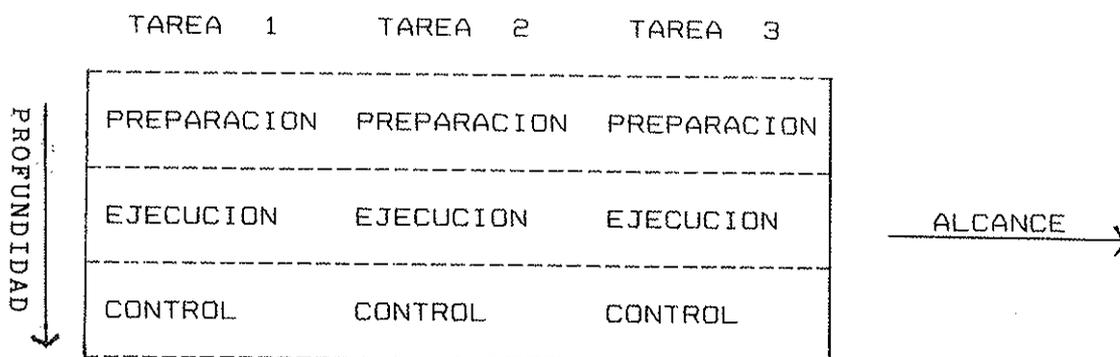
De un modo similar, Alcaide (1982) señala que diseñar el trabajo es concebir y construir de manera intencionada los puestos de trabajo, entendiendo este último como "el conjunto de funciones secuenciales de tareas asignadas a un trabajador" (p. 12). Ante estas definiciones, el estudio del diseño del trabajo deriva en el estudio de la tarea, considerándola en primer lugar dentro de la organización en relación con aquellas variables con las que interactúa, tecnología, estructura y personas fundamentalmente (Leavitt, 1964), y en segundo lugar, y el que más nos interesa desde el punto de vista del diseño, analizando la estructura interna y las características de la misma (Munduate, 1985b).

### 1.2.1.1.- LA ESTRUCTURA DE LA TAREA

El concepto de tarea implica, en el marco organizacional, una serie secuencial de funciones: planificación (fijación de objetivos, solución de problemas, organización de recursos...), ejecución (llevar a cabo lo planificado), y control (evaluación de lo ejecutado y corrección de eventuales desviaciones (Cooper, 1974).

Desde esta óptica, diseñar el trabajo no es más que asignar las diversas funciones de la tarea entre los diversos puestos de trabajo, y este proceso de asignación implica la idea de "elección" debido a que existen distintas modalidades de dividir el trabajo en la organización y de asignar las diferentes funciones entre los miembros que ocupan los puestos de trabajo. En este sentido, lo que es determinante desde el punto de vista del diseño, son las dos dimensiones que van a caracterizar un puesto de trabajo. Nos referimos a su alcance y su profundidad, o sea, su dimensión horizontal y vertical (Brown y Moberg, 1980). La pregunta que se plantea es la que sigue ¿Como se van a distribuir las diversas funciones de la tarea entre los diversos puestos de trabajo?.

Figura - 1 -



Según observamos en la fig. 1, el alcance del trabajo se refiere al número de funciones de ejecución de distintas tareas que quedan incluidas dentro de un puesto de trabajo. Los trabajos con poco alcance son aquellos que tienen pocas secuencias de funciones de ejecución diferentes y por tanto, un ciclo de trabajo corto (lapso de tiempo entre el inicio y la terminación de una tarea). Los trabajos con un gran alcance, son aquellos que incluyen varias secuencias de funciones de ejecución de tareas distintas y son, por tanto, menos repetitivos.

La profundidad del trabajo se refiere al grado de influencia que tienen los empleados sobre su ambiente laboral para que se les permita preparar y llevar a cabo su tarea sin supervisión. Se trata, por tanto, de unificar en un puesto de trabajo las funciones de preparación, ejecución y control. Un trabajo con mucha profundidad será aquel que incluye responsabilidades administrativas o cuasiadministrativas. La persona que ocupe este puesto de trabajo participa directamente en los procesos administrativos, como la fijación de objetivos y la planificación (son los puestos típicamente directivos). Un trabajo con poca profundidad no contiene apenas ninguna de estas funciones. En este caso, la preparación y el control las desempeñan personas a nivel organizacional alto. La consideración de estas dos dimensiones del trabajo ha dado lugar a la llamada complejidad (Oldham y Miller, 1979) o amplitud (Schwab y Cummings, 1976) del puesto de trabajo.

Las diversas propuestas realizadas por las teorías del diseño tratan precisamente de la asignación de estas funciones entre los distintos puestos de trabajo que, como señalábamos anteriormente, es materia "electiva". Así, la organización científica del trabajo dió un gran impulso a la división vertical y horizontal del trabajo, propugnando y ofreciendo la metodología

necesaria para el diseño de puestos de trabajo poco profundos y con poco alcance, lo que ha sido denominado también puestos de trabajo "muy estructurados" en los que se detalla, paso a paso, la actividad con un conjunto de instrucciones permanentes, en los que se especifica lo que debe ser realizado frente a los estímulos que se presentan (Alcaide, 1982).

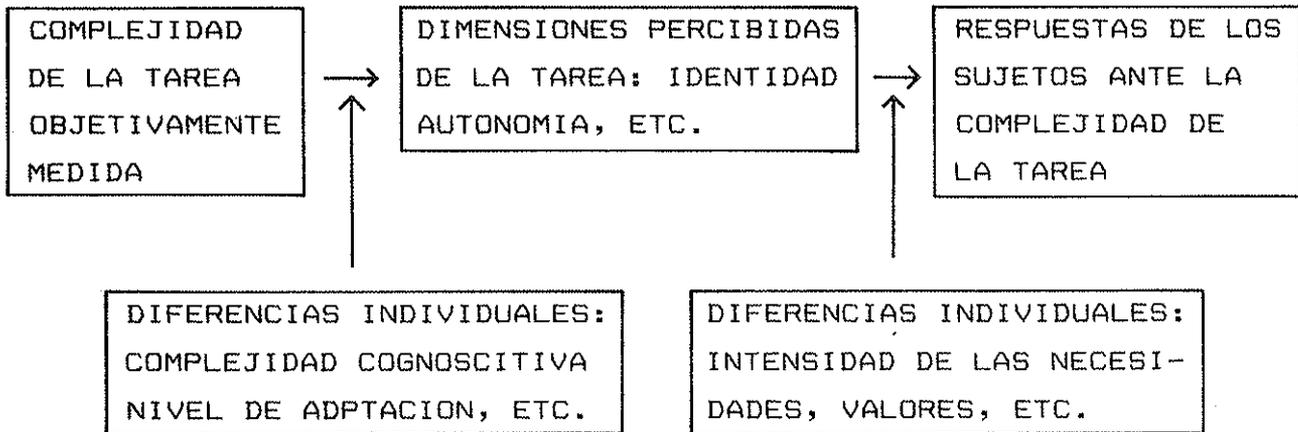
A su vez, la nueva perspectiva sobre el diseño del trabajo, representada fundamentalmente por Hackman y sus colaboradores (1971, 1976, 1980), a partir de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) y Blood y Hulin (1968), propone trabajos con mayor profundidad para procurar la motivación intrínseca de los sujetos, derivada de la propia realización de la tarea y un mayor desempeño al sentirse las personas responsables de su trabajo y conocer los resultados del mismo (Munduate, 1985b).

#### **1.2.1.2.- LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LA COMPLEJIDAD DE LA TAREA**

No tendremos un esquema completo del diseño si no nos preguntamos como inciden las diferencias individuales sobre la percepción del puesto de trabajo. Las variables de contexto que veremos a continuación recogen, bajo la denominación de recursos humanos, las características individuales que van a determinar, junto a la tecnología y el ambiente, la estructura de la tarea. Tratamos ahora de analizar una distinción entre el carácter objetivo del diseño y las características percibidas del trabajo, que si bien vienen informadas por las características objetivas, deben ser separadas como señalan Schawb y Cumming (1976), ya que entre ambas median las diferencias individuales, como observamos en la fig. 2.

Figura - 2 -

Las diferencias individuales como variable interviniente sobre la complejidad de la tarea. (Adaptado de Schawb y Cumming, 1976)



Ahora bien, estas diferencias individuales actúan a dos niveles: por una parte, inciden sobre la percepción del grado de complejidad, y a su vez, esta variación perceptiva incide sobre las respuestas de los sujetos en el trabajo. La mayoría de las investigaciones se han centrado en este segundo nivel (variación perceptiva.....variación de las respuestas) (Blood y Hulin, 1967; Hackman y Lawler, 1971; Wanous, 1974).

Otro problema relacionado con la formulación objetiva de la complejidad de la tarea, se centra en las consecuencias de la variación de las dimensiones de la tarea que inciden sobre su complejidad. Los puestos de trabajo se pueden diferenciar a través de múltiples dimensiones ya que la complejidad de la tarea no es un constructo unidimensional. Así, la cantidad y el sistema de remuneración, la posibilidad de movimiento hacia otros puestos de rango jerárquico superior o el estatus social que proporciona a las personas que lo ocupan, constituyen entre otros, criterios por los que se pueden diferenciar los puestos. Nosotros, para analizar las teorías del diseño, nos vamos a centrar en los

criterios derivados de una teoría explícita de la motivación, la teoría bifactorial y la teoría de las expectativas fundamentalmente, en las que se asume que las necesidades de los individuos pueden ser satisfechas por medio del contenido del trabajo, que deberá reunir las siguientes características: variedad, interacción, autonomía, identidad y feedback (Hackman, 1977), que las desarrollaremos más adelante.

Estas son, por tanto, las cinco dimensiones básicas que vamos a considerar para caracterizar el grado de complejidad de la tarea. La gradación vendrá dada por la situación que ocupen cada una de estas dimensiones en el continuo que va de alto a bajo. Sin embargo, debemos precisar como señalan Schawb y Cumming (1976), que alguna de estas dimensiones en las que puede variar la tarea, puede tener un impacto relativamente mayor en la percepción de la complejidad.

#### **1.2.1.3.- LAS VARIABLES CONTEXTUALES**

Si el análisis realizado hasta ahora se refiere a la estructura interna, tanto objetiva como subjetiva de la tarea, nos queda revisar el marco de referencia que debemos considerar para el diseño del mismo. A este respecto merecen mención las exigencias que derivan de la tecnología, del ambiente y de los individuos y que son denominados por Porter, Lawler y Hackman (1975) como variables contextuales. Las exigencias y necesidades de los individuos se agrupan bajo el epígrafe de "recursos humanos", y su incidencia sobre el diseño del trabajo parte de la existencia de un modelo teórico de satisfacción de necesidades. Por un lado, las personas tienen una serie de necesidades, y por otro los puestos de trabajo tienen una serie de características relevantes a estas necesidades, de cuya adecuación o no depende el que los individuos estén o no satisfechos en su trabajo (Al-

caide, 1982). Por ambiente se entiende las condiciones, externas a la organización y que tienen un impacto directo sobre su funcionamiento diario. De las múltiples definiciones de tecnología adoptamos aquella que formulan Porter, Lawler y Hackman (1975) que se refiere a la tecnología utilizada por las organizaciones en las actividades de los flujos de trabajo para transformar los "input" en "output". Estas variables contextuales son definidas como el conjunto de circunstancias o factores que son más o menos externos a la estructura y funcionamiento básico de la organización, pero que inciden sobre ella desde más allá de sus límites y penetran y se extienden en el tejido fundamental de la misma.

Por tanto, son factores contextuales o externos sólo en la medida en que la organización en sí, tiene un limitado control sobre el grado y la extensión de su impacto. Esto no quiere decir que una organización dada no pueda alterar su contexto de algún modo, bien cambiando su tecnología o incorporando individuos con otras necesidades y exigencias (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

### **1.2.2.- TEORIAS DEL DISEÑO DEL TRABAJO Y TECNICAS DE INTERVENCION**

Como hemos visto al definir el diseño del trabajo, el proceso de asignar las diversas funciones de la tarea entre los diversos puestos de trabajo es materia "electiva", y las aproximaciones que desde el movimiento de la organización científica del trabajo hasta la perspectiva sistemática se han realizado sobre el tema, han diferido notablemente en el número de secuencias de funciones de la misma naturaleza, pertinentes a tareas diferentes y la naturaleza de las mismas, que han sido asignadas a determinado puesto de trabajo. Nos encontramos, por tanto, con que las propuestas sobre como debe ser estructurado el trabajo son muy diversas, ya que se han asignado a partir de principios teóricos distintos y se han utilizado una gran variedad de crite-

rios para evaluar lo que es un "un buen diseño del trabajo. Ciertamente, no hay un único mejor modo de diseñar el trabajo, ya que sobre el mismo inciden factores muy diversos que son los que en definitiva determinan el diseño de "un puesto de trabajo" (Munduate, 1985b).

Nos proponemos revisar, lo más suscintamente posible, el cuadro sobre las teorías del diseño, con el fin de centrarnos en uno de estos modelos, el de las características del puesto, que recoge como veremos, muchas de las propuestas realizadas por los demás modelos.

De estas diversas aproximaciones al tema del diseño, algunos se han limitado a señalar los movimientos y procedimientos que componen una tarea; otros proponen una visión más amplia del puesto de trabajo que implica al titular del mismo. Algunos enfatizan los criterios de eficiencia para juzgar los resultados y otros se centran más en la motivación y la satisfacción de las personas que desempeñan estas tareas. Hackman y Oldman (1976, 1980) han tratado de agrupar estas diversas aproximaciones que nosotros, de un modo similar, vamos a seguir en este trabajo:

1.- Una primera aproximación tradicional, derivada de la teoría clásica de la organización y que ha inspirado el diseño del trabajo de la gran empresa durante toda la época de la industrialización.

2.- Y una segunda aproximación que surge como reacción a la excesiva especialización y fragmentación de que ha sido objeto el diseño del trabajo, y que basándose bien en una teoría explícita de la motivación o bien en ciertos postulados acerca de las necesidades del hombre que pueden ser satisfechas por medio del contenido del trabajo, enfatizan precisamente, el impacto de este contenido sobre las personas que lo desempeñan.

Incluimos aquí una aproximación sistemática que propone la creación de un diseño del trabajo que mejore conjuntamente el sistema técnico y el sistema social del mismo.

#### 1.2.2.1.- APROXIMACION TRADICIONAL

A comienzos de la revolución industrial, prevalecía la opinión de que era deseable un alto grado de especialización laboral. Adam Smith (1776) y Charles Babba (1832). se encontraban entre lo que señalaban las ventajas económicas de la especialización: disminución de los costos en selección y formación, mayor uniformidad en las funciones, incremento de la eficiencia, etc.

La tendencia hacia la especialización recibió un gran impulso del movimiento de la administración científica de comienzos del siglo XX ,promovido por Frederick W. Taylor (1911). La administración científica transformó la idea abstracta de la especialización en diversas pautas para su implantación. El taylorismo suministró la guía y las herramientas analíticas necesarias a la dirección para llevar la división del trabajo a sus últimas consecuencias.

La característica más sobresaliente de este enfoque del diseño de puestos de trabajo, es un celo omnipresente por la ingeniería y por una especialización o división cada vez más fina del trabajo. La técnica consiste en dividir un trabajo "amplio", en puestos con poca profundidad (donde se separan las secuencias de planificación - ejecución - control) y poco alcance (donde se dan pocas secuencias de funciones de ejecución), es decir, puestos con escaso grado de complejidad, con ciclos de trabajos cortos y más repartidos.

## Tareas

| Trabajadores | Función de ejecución |     |     |     |     |     |
|--------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Trabajador 1 | ABC                  | ABC | ABC | ABC | ABC | ABC |
| Trabajador 2 | DEF                  | DEF | DEF | DEF | DEF | DEF |

Este sistema permite al trabajador autonomía exclusivamente sobre el ritmo de trabajo, y supone un desplazamiento de aquellas características de la tarea que dan significado al mismo: variedad, identidad, interacción, etc.

Ya a finales de la segunda guerra mundial se hizo evidente que a este nivel de alta especialización o fragmentación, comenzaban a surgir problemas humanos. Algunos trabajadores percibían ahora sus trabajos como demasiado rutinarios, monótonos e insatisfactorios. Surgieron grandes problemas de absentismo y rotación que incidían en la organización como fuerzas desintegradoras.

En principio, estos síntomas no estaban directamente asociados a los problemas de la excesiva especialización, y las respuestas que surgieron, de la mano de la escuela de las relaciones humanas (Mayo, 1959) fundamentalmente, se centraron en la mejora de una serie de factores como el ambiente de trabajo, las relaciones humanas, las comunicaciones, etc. Estas reacciones, aunque eficaces en casos particulares, no resolvieron los problemas causados por la fragmentación, y en algunas organizaciones los trabajadores continuaban considerando sus trabajos aburridos y monótonos (Brown y Moberg, 1980).

Han sido numerosos los autores que han documentado las desafortunadas consecuencias de la tendencia hacia la simplificación del trabajo (Munduate, 1984; Alcaide, 1982; Genesca, 1977; Trist, 1971; Argyris, 1964; Friedman, 1961; Mc Gregor, 1960; Herzberg y ot., 1959; Walker y Guest, 1952, etc. ), centrándose la mayoría de las veces en los efectos laterales que acompañan a un uso excesivo de la especialización en el diseño de puestos que, al privarlos de su capacidad de proveer los sentimientos compensatorios de logro, autonomía, responsabilidad, etc. conllevan la insatisfacción de los trabajadores y dan lugar al absentismo y la rotación, fundamentalmente.

Podemos concluir por tanto, que un diseño de puestos exclusivamente centrado en la tecnología y en la eficiencia, puede implicar efectos psicológicos diversos, que revierten negativamente tanto sobre el individuo como sobre el desempeño mismo de la organización.

#### **1.2.2.2.- NUEVAS PERSPECTIVAS EN DISEÑO DEL TRABAJO**

Dejando al margen la intervención de tipo taylorista que acabamos de señalar, el diseño del trabajo consiste en la aplicación de una serie de técnicas básicamente agrupables bajo las denominaciones de rotación, alargamiento, enriquecimiento y grupos semiautónomos de trabajo, que actuando sobre el contenido del trabajo y sobre las relaciones entre puestos, tienen como objetivo mejorar tanto la productividad o eficiencia de la organización, como la satisfacción e identificación de los individuos con su trabajo. (Mateu, 1984; Alcaide, 1982).

Las técnicas de intervención señaladas para lograr la integración individuo - organización, se basan a su vez en una

serie de principios teóricos sobre el rediseño del trabajo que nos proponemos analizar a continuación. Nos referimos a la teoría universalista, la teoría de la activación, la teoría bifactorial, la teoría sociotécnica y la teoría de la interacción.

### **Teoría Universalista**

Esta corriente surge fundamentalmente como una reacción ante la insatisfacción y el creciente absentismo y la rotación de los trabajadores, que sigue a la especialización del trabajo llevada a cabo en nombre de la organización científica del trabajo. De las diversas investigaciones realizadas para analizar la problemática vigente, son significativas las llevadas a cabo por Walker y Guest (1952) para analizar las reacciones de los trabajadores en una fábrica de automóviles, donde concluyen que la tecnología de la cadena de montaje es un elemento esencial en la explicación del comportamiento obrero, especialmente en lo que se refiere al fenómeno de la rotación y del absentismo, interpretables ambos como expresión de la resistencia y de la reacción a situaciones de trabajo insatisfactorias y sobre todo al contenido inmediato del puesto de trabajo. A conclusiones semejantes llegan Turner (1957), Elliot (1953), Walker y Marriot (1951) y Viteles (1950). Para estos autores, la monotonía de los trabajos se debe a su falta de autonomía, variedad, significación y uso de capacidades, que se soluciona con lo que en el marco del diseño se denomina alargamiento de tareas. Walker (1950) define esta técnica como el proceso de alargar y enriquecer el proceso básico de la tarea y aunque se confunda a veces con el llamado enriquecimiento del trabajo, consiste en realidad, en añadir funciones de ejecución de distintas tareas a un puesto de trabajo, con lo que se incrementa el ciclo de trabajo, sin aumentar apreciablemente su profundidad, por lo que algunos autores lo han denominado extensión horizontal de las tareas (Kilbridge, 1960).

## Teoría de la Activación

Sólo desde hace unos pocos años se ha hecho un esfuerzo por aplicar los principios de la activación psicológica y fisiológica de los organismos (Berlyne, 1967), sobre la conducta de los individuos en el trabajo. A partir de los trabajos de Scott en 1966, la teoría de la activación ha sido utilizada para explicar las conductas que los sujetos desarrollan ante tareas altamente repetitivas.

Según esta teoría, mientras mayor sea la intensidad del estímulo mayor será el nivel de activación, pero a medida que un individuo se familiariza con este estímulo, el nivel de incertidumbre disminuye y con ello su nivel de activación. Los estímulos nuevos, complejos y no esperados son los que mantiene a un individuo en estado de actividad y concentración (Arnau, 1970; Berlyne, 1967).

Por tanto, a medida que un individuo se familiarice con su tarea y aprenda sus problemas y sus respuestas, desciende su estado de actividad, disminuyendo así, el rendimiento y la satisfacción.

Para la mejor aplicación de la teoría al diseño del trabajo se necesita precisar el nivel de activación óptimo para cada sujeto, de modo que permita predecir las respuestas de los sujetos ante su trabajo. A su vez, se necesita más información sobre las dimensiones de la tarea que más inciden sobre el nivel de activación, aunque parecen significativas las tres dimensiones señaladas por Schwab y Cumming (1976): magnitud de la estimulación, variación de la estimulación y número de modalidades senso-

riales (vista, oído, tacto, etc.) que pueden ser afectadas por la tarea.

Pocos progresos se han realizado como señala Mateu (1984), desde las dos aportaciones mencionadas (Scott y Schwab y Cummings), sobre la aplicación de la teoría de la activación a la ordenación de tareas capaz de estimular y mantener un alto grado de motivación hacia el trabajo.

La técnica de aplicación derivada para el diseño del trabajo es la denominada rotación de puestos, que no implica realmente cambios en el contenido y los métodos de trabajo, sino cambios en la organización del trabajo. La rotación consiste en intercambiar trabajadores entre puestos diferentes de manera que se logre la supresión de la monotonía y que no se quede siempre la misma persona en los trabajos menos deseados. Este sistema proporciona una mayor variedad de habilidades y mayores oportunidades para la interacción social. No implica necesariamente el nuevo diseño del trabajo "per se". Es el propio empleado quien amplía su utilidad mediante la experiencia adquirida en diversos puestos (Brown y Moberg, 1980). Sin embargo, algunos críticos (Savall, 1975; Prestat, 1974) argumentan que la rotación puede hacer el trabajo más penoso, al imponer un reaprendizaje a cada cambio y al obligar a los trabajadores a concentrarse sobre un trabajo al que la monotonía les hubiese permitido abstraerse.

### **Teoría Bifactorial**

En los últimos años se han hecho algunos progresos sobre el desarrollo de las teorías relevantes para el diseño del trabajo, entre los que sobresale la teoría bifactorial, formulada por Herzberg (1959).

Partiendo de la existencia de dos tipos de necesidades, de orden superior y de orden inferior (Maslow, 1954), Herzberg propone que la insatisfacción en el trabajo viene determinada por la presencia de una serie de factores: el éxito, el reconocimiento de ese éxito, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción, que apelan al contenido mismo del trabajo (factores intrínsecos) y son llamados "motivadores" por Herzberg. La insatisfacción en el trabajo viene determinada por la presencia de otros factores en su dimensión negativa: política y administración de la empresa, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad. Son factores que influyen en el desempeño laboral, pero que se sitúan al margen del contenido mismo del trabajo, (factores extrínsecos), llamados de "higiene" por Herzberg. Estos dos tipos de factores son distintos e independientes y actúan unidireccionalmente: aumentando la satisfacción, mediante el reconocimiento, la responsabilidad o la promoción, no hay ninguna posibilidad de modificar la insatisfacción, puesto que son otras las condiciones que la influyen. Y, reciprocamente, si se neutraliza la insatisfacción, aumentando el salario, mejorando las condiciones de trabajo o las normas de administración, la motivación de los trabajadores no resultará, sin embargo, incrementada; solamente se habrá atenuado un descontento.

Según se deduce de la teoría de Herzberg, la satisfacción y la motivación se hallan relacionadas tanto con el contenido como con el contexto del mismo; por tanto, es preciso que las condiciones del entorno permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior y que el contenido y las características del trabajo permitan la satisfacción de las necesidades de orden superior (Munduate, 1984).

En el ámbito del diseño del trabajo, la teoría bifactorial ha dado lugar al llamado enriquecimiento del trabajo que supone la reestructuración de las tareas impartidas a cada uno, de modo que el trabajo permita el desarrollo psicológico del individuo al proporcionarle responsabilidad, posibilidad de éxito, de progreso y de promoción. Consiste en desarrollar los puestos tanto vertical como horizontalmente, incorporando funciones variadas pero, sobre todo, funciones administrativas dentro de cada puesto. Se trata de que los puestos privados de motivación, debido a una especialización excesiva del trabajo, puedan ser enriquecidos mediante el rediseño del trabajo, incorporando a ellos los factores motivadores.

Scott y Myers (1970) definen esta estrategia como el proceso por el que los trabajadores toman parte de las funciones de planificación y control previamente restringidas a los supervisores y a las funciones staff de la empresa.

Los individuos con un trabajo enriquecido asumen la responsabilidad adicional de planificar, ejecutar y controlar su labor. Además, cuando se implanta eficazmente, el enriquecimiento del trabajo por profundización genera casi todas las características óptimas del trabajo: variedad, autonomía, identidad y generalmente retroalimentación (Brown y Moberg, 1980; Munduate, 1985b).

### **Teoría Sociotécnica**

De las diversas aproximaciones sistémicas al ámbito de las organizaciones (Katz y Kahn, 1978) destaca, en el campo del diseño del trabajo, la corriente sociotécnica representada fundamentalmente por Cherns (1976), Davis (1975) y Trist y ot. (1963).

El enfoque sociotécnico resalta la interdependencia entre el sistema tecnológico y el sistema social de las organizaciones de trabajo y propone una organización conjunta de ambos sistemas, superando así el enfoque clásico de mejorar el sistema técnico a expensas del sistema social (Taylor, 1975). Además, las organizaciones se hallan inmersas y afectadas por un entorno (factores culturales, valores y normas de trabajo generalmente aceptadas) que debe ser considerado si se pretenden realizar cambios constructivos en el mismo (David y Trist, 1974). Por tanto, la teoría sociotécnica incluye en análisis del sistema técnico y del ambiente junto al análisis del sistema social. Las investigaciones realizadas desde esta perspectiva (Trist y ot., 1977; 1963; Rice, 1958) subrayan la generalidad de la teoría al no considerar la diversidad de respuesta de los individuos al considerar el sistema social. Se parte del supuesto de que los individuos se hallan necesitados de una serie de exigencias (variedad en el trabajo, participación en la toma de decisiones, relaciones sociales, reconocimiento, etc.) (Benum, 1966) que se manifiestan en todos los individuos con la misma intensidad. A su vez, las investigaciones mencionadas subrayan la especificidad de la teoría, al proponer como estrategia de intervención, los grupos semi-autónomos de trabajo (Cummings, 1978; Gulowsen, 1972), dotados de gran flexibilidad y por lo tanto, capaces de absorber en gran medida las diferencias individuales en cuanto a capacidad y necesidades (Cummings y Griggs, 1976, 1977).

Esta estrategia se caracteriza porque, en vez de intentar aumentar la autonomía del grupo de modo que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades sociales en el puesto, como proponía el enfoque más clásico de las relaciones humanas, trata de diseñar un sistema de trabajo que permita a los trabajadores relacionarse unos con otros mediante los requisitos del desempeño del trabajo y de su interdependencia (Trist, 1969). La idea

básica es diseñar puestos de modo que se entrelace a las personas por medio de relaciones de apoyo mutuo en el trabajo (Hampton, 1981).

Lo que distingue al enfoque sociotécnico del diseño enriquecido del trabajo basado en teorías sobre la motivación individual, es su interés en la creación de grupos de empleados relativamente autónomos y colectivamente responsables de su desempeño.

Entre las aplicaciones mejor difundidas del enfoque de sistemas sociotécnicos, tenemos la fábrica de automóviles de la Volvo en Kalmar, Suecia,: "...Cada equipo es responsable de una fase de la producción, como tapicería, instalación de equipo eléctrico o ensambleje de la carrocería. Cada equipo planifica y controla su propio ritmo de trabajo con unos requisitos mínimos impuestos por la administración. El equipo se organiza a sí mismo y se permite a los trabajadores escoger entre las habilidades que habrán de aprender. Existe por lo general un supervisor por cada dos equipos, pero éste funciona principalmente como consultor e inspector. Cada equipo inspecciona su propio trabajo " (Gyllenhammar, 1977, p. 69).

De todos modos, la mayor dificultad para diseñar sistemas de trabajo usando la aproximación sociotécnica, deriva de la evasiva falta de especificidad de la teoría. Se precisa determinar, por ejemplo, que significa exactamente "optimización conjunta", "autonomía" o "sistemas sociales" (Van der Zwaan, 1975). No está claro el modo y las circunstancias en que el trabajo, las relaciones sociales y el ambiente externo inciden entre sí. La teoría no especifica los principios o precedimientos para llevar a cabo los cambios sociotécnicos en los sistemas de trabajo. A pesar de los progresos realizados en este campo por autores

como Cherns, 1976; Cummings, 1978 y Davis y Trist, 1974, las aportaciones derivan más de las experiencias de las investigaciones realizadas que de la base de la teoría en sí (Hackman y Oldham, 1980). Se precisan concretar los medios y las circunstancias para realizar cualquier cambio en la organización desde esta perspectiva.

### **Teoría de la interacción: características de la tarea y diferencias individuales.**

Esta aproximación al diseño del trabajo se basa en las características objetivas que debe reunir el puesto de trabajo para permitir un mayor nivel de motivación, satisfacción y desempeño de los empleados en el trabajo. La teoría asume que las personas responden de distinta manera ante las mismas tareas y por tanto se precisa considerar tanto las características de los puestos como la de los titulares que los ocupan (Hackman y Oldham, 1980).

Esta teoría tiene sus raíces en los trabajos de Turner y Lawrence (1965) que examinaron la relación entre ciertos atributos objetivos de la tarea y las respuestas de los empleados ante las mismas. Las características analizadas eran la variedad, la autonomía, la responsabilidad, la interacción y los conocimientos y habilidades. La medida en que los atributos señalados estaban presentes en el puesto de trabajo era catalogada a través de un "Índice de atributos del trabajo" que se utilizaba para relacionar la naturaleza de la tarea y las reacciones de los empleados. Las hipótesis de partida sobre la relación directa y proporcional entre el índice señalado y la satisfacción de los empleados, fue confirmada para la submuestra de trabajadores que

vivían en un ambiente rural pero no para la submuestra de trabajadores urbanos que vivían y trabajaban en grandes ciudades. Los investigadores concluyeron que las reacciones ante tareas con un alto "índice de atributos de la tarea" eran moderados por las diferencias en las normas y valores subculturales de los empleados. Las investigaciones de Blood y Hulin (1967, 1968) vinieron a confirmar que las predisposiciones subculturales moderaban las respuestas de los sujetos hacia el diseño de sus tareas.

Los resultados de algunas investigaciones posteriores (Stone, 1976; Stone y Porter, 1976; Shepard, 1970) señalan que los empleados que trabajaban en tareas con una alta puntuación en las dimensiones centrales señaladas muestran una gran satisfacción, motivación y desempeño del trabajo. Estos autores no encontraron una incidencia tan relevante, como muestran Blood y Hulin de los factores relacionados con el bagaje cultural o la ética protestante, a la hora de considerar las diferencias individuales en este terreno. La investigación realizada por Wanous (1974) para analizar el efecto moderador del bagaje cultural, la ética protestante y la intensidad de las necesidades de orden superior, indica que aunque todos tienen cierto efecto moderador, la última variable es la que tiene un mayor impacto. En esta misma línea, Hackman y Oldham (1975, 1976), Oldham (1976), Sims y Szilagy (1975) y Hackman y Lawler (1971) encontraron que los individuos con mayor intensidad de las necesidades de crecimiento respondían más positivamente a las tareas complejas que los individuos con menor fuerza en dichas necesidades (Hackman y Oldham, 1976, Brief y Aldag, 1975 y Susman, 1973).

Tanto la corriente confirmada por estas investigaciones, como la iniciada por Blood y Hulin han dado lugar al desarrollo de teorías sobre las circunstancias en que puede ser de utilidad el rediseño del trabajo (Hackman y Oldham, 1980; Blood, 1978).

Nosotros nos proponemos centrarnos en uno de estos modelos, el de Hackman y Oldham (1980), que basándose en la teoría de la expectativa sobre la motivación en el trabajo, trata de incrementar éste a través del propio diseño del trabajo, recogiendo, a su vez, muchas de las propuestas de las diversas teorías hasta aquí analizadas.

#### **1.2.2.2.1. PRESCRIPCIONES DEL MODELO DE EXPECTATIVA**

Dadas las implicaciones del modelo de expectativa para el diseño de los puestos de trabajo, y si bien se han expresado ya sucintamente los principios del modelo en el apartado 1.2., ampliaremos brevemente estas concepciones, especialmente en aquellas dimensiones que tienen una mayor incidencia sobre las características del puesto.

Podemos señalar en primer lugar que, en relación al concepto de instrumentalidad o expectativa, tanto Lewin (1945) como Tolman (1932) fueron los primeros en formular una teoría del comportamiento eminentemente cognoscitiva. Estos autores habían expresado ya la conexión existente entre la conducta del individuo y su percepción de los resultados. Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) fueron los primeros en introducirla en el contexto organizacional y posteriormente Vroom (1964) basándose en los conceptos lewinianos del campo y la valencia de los resultados, formula una teoría explícita sobre las expectativas en el trabajo, a la que siguen numerosas aportaciones y precisiones (Kopelman, 1978, 1979; Campbell y Campbell, 1977; House, 1971; Lawler, 1971; Graen, 1969 y Porter y Lawler, 1968).

Todos estos modelos asumen una valoración subjetiva de la expectativa y las valencias, la independencia entre las expectativas y las valencias, la existencia de una relación multiplicativa entre unas y otras, y la instrumentalidad de la valencia. Es decir, antes de adoptar una determinada conducta el hombre tiene ciertas expectativas o probabilidades subjetivas respecto a cuales son los resultados asociados al mismo y consecuentemente, selecciona de entre los diversos comportamientos alternativos, aquel cuyos resultados, de acuerdo con sus expectativas, le proporcionará el máximo de satisfacción. (Lawler, 1971). Esta concepción tiene su origen en el principio hedonista de que la conducta de los individuos tiende a buscar el placer y evitar el dolor. Sin embargo, frente al conductivismo, también inspirado en el hedonismo y que enfatiza los resultados pasados de estímulo-respuesta, la teoría de la expectativa enfatiza la anticipación al futuro (Porter y Lawler, 1972).

Según Vroom (1964) el esfuerzo que una persona está dispuesta a realizar en el trabajo dependerá de tres factores:

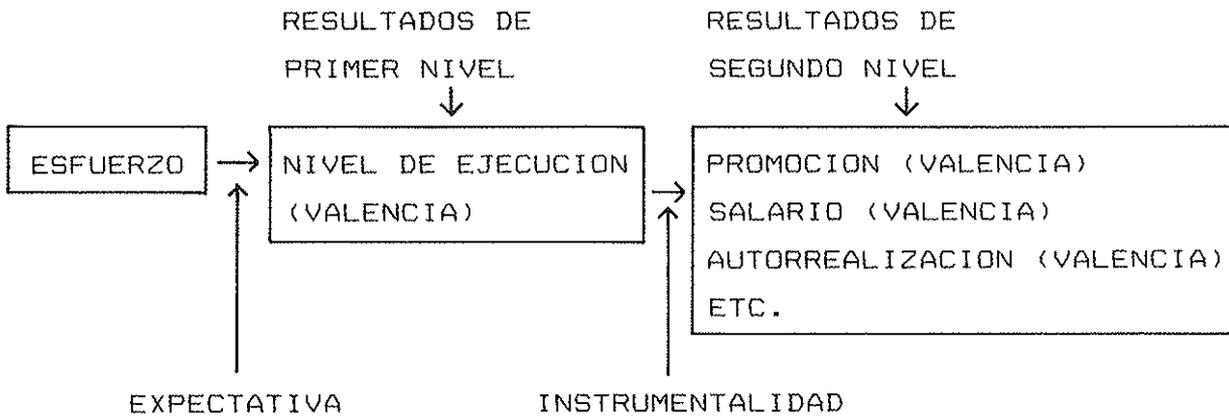
-expectativa esfuerzo-nivel de ejecución: mientras más seguro esté el sujeto de que su esfuerzo va a cristalizar en un nivel de ejecución (expectativa) y cuanto más desee lograr ese nivel de ejecución (valencia) mayor será su motivación.

-instrumentalidad nivel de ejecución-resultados: mientras más seguro esté el sujeto de que el nivel de ejecución conduce a resultados deseados (promoción, logro, incremento del salario, etc.) mayor será su satisfacción.

-la valencia de los resultados: mientras mayor sea la atracción que el sujeto sienta por un resultado concreto mayor será su motivación y su satisfacción.

Figura - 3 -

Esquema del proceso de motivación según Vroom (1964)



Esta teoría difiere en muchos aspectos de las teorizaciones previas sobre la motivación (Herzberg, relaciones humanas, etc. ) en cuanto a los determinantes del nivel de ejecución, ya que aquellas tendían a enfatizar sólo los resultados de segundo nivel (promoción, autorrealización, salario, etc. ) mientras que ésta considera también los resultados de primer nivel a través del concepto de "esfuerzo realizado para obtener el nivel de ejecución", que incluye variables extrínsecas e intrínsecas.

#### **1.2.2.2.2. EL DIAGNOSTICO DE INTERVENCION**

Bajo las consideraciones anteriores y tras un diagnóstico previo, las acciones a emprender desde la óptica del modelo de expectativa, serían las siguientes (Nadler y Lawler, 1983, Rodríguez Piñero y Alcaide Castro, 1983, Munduate et al, 1985):

##### **1. Información sobre las recompensas que las personas desean en el trabajo.**

La consideración de las diferencias individuales implica diferentes necesidades y, por tanto, distinta valencia de los resultados del trabajo. Cualquiera que sea el valor que la dirección conceda a una recompensa, su influencia sobre la motivación dependerá exclusivamente de la valencia que el receptor le conceda que estará a su vez, en función de las necesidades del sujeto. Si la organización pretende que sus empleados se hallen motivados para trabajar, deberá esforzarse por ofrecerles el tipo de recompensas que éstos desean.

Nadler y Lawler (1977) señalan, que esta información la podemos obtener de tres formas que pueden utilizarse conjuntamente:

- observando como reaccionan los empleados ante los distintos tipos de recompensas;
- preguntándoles directamente lo que desean; y/o
- a través de un cuestionario (ver Nadler y Lawler, 1983), que abarque todos los posibles resultados que una persona puede obtener en una organización.

Ejemplo:

Señale si es poco, bastante o muy importante para usted:

- Los elogios que recibe de su supervisor.
- La oportunidad de promocionarse en su organización.
- La cantidad de dinero que gana.
- La oportunidad de aprender nuevas cosas, etc.

**2. Establecer una relación directa y proporcional entre las recompensas deseadas por los sujetos y los niveles de ejecución deseados por la organización.**

Una vez conocidas las recompensas más apreciadas por las personas, es necesario vincular su obtención a los niveles de ejecución, actuando a dos niveles distintos e independientes, en función del tipo de recompensas -extrínsecas o intrínsecas- que las personas desean (Lawler, 1987). Vamos a analizar ambas situaciones, aquella donde los sujetos desean recompensas extrínsecas, y aquella donde prefieren que éstas sean intrínsecas.

**Recompensas extrínsecas**

Se ofrecerá este tipo de recompensas -salario, promoción, interacción social, etc.- a las personas motivadas por las necesidades inferiores, mediante sistemas de vinculación que funcionen con claridad para los empleados. Es imprescindible que los sujetos perciban como tal la relación nivel de ejecución-recompensa, a pesar de que esta claridad no es siempre fácil.

Los pasos para este proceso crucial, serán los siguientes (Porter y Lawler, 1979) :

- a) Evaluar los diferentes niveles de ejecución de los empleados.

Para esta difícil tarea la organización utiliza generalmente criterios de naturaleza subjetiva. Efectivamente, algunas

veces se dispone de datos objetivos como cuando se trabaja a destajo, en gestión de ventas, etc. pero incluso en estos casos, que no son los más habituales, existen factores que escapan al control y que influyen en los resultados finales. Algunos trabajos como el de Thornton (1980), Zedeck y Cascio (1982), Steers y Lee (1983), Latham y Fry (1986), Latham (1986), y Beer (1987), donde se trata de abordar este problema de la evaluación del rendimiento, pueden ser de utilidad a este respecto. De cualquier modo, y tal y como se deduce de las propuestas de algunos de estos trabajos, las autoevaluaciones parecen ser un buen medio en la medida en que incrementan la precisión de la evaluación y lo que es más importante, su aceptación.

b) Gestionar una política adecuada de recompensas.

La evaluación del rendimiento debe conllevar un sistema de recompensas proporcional al mismo. Con demasiada frecuencia la organización ha restringido de tal forma la libertad de los superiores para conceder recompensas de cualquier tipo, que ha impedido totalmente a éstos relacionar estrechamente recompensas y nivel de ejecución. Ello reduce lógicamente, las posibilidades de un gestor de motivar a sus empleados.

Lawler (1987) propone un sistema de recompensas basado en el modelo de expectativa, y por tanto contingente a los niveles de ejecución, donde se recogen, previa elaboración, los aspectos señalados y se propone un nuevo diseño de recompensas.

c) Mantener la credibilidad del programa.

No es suficiente que las recompensas se hallen vinculadas al nivel de ejecución; se precisa que los sujetos lo perciban como tal. En ocasiones, las organizaciones estudian atenta-

mente el establecimiento de unos esquemas muy elaborados de compensación, para disfrazar a continuación todo el procedimiento. Evidentemente, las prácticas habituales en muchas organizaciones de mantener en secreto el salario, las evaluaciones del rendimiento, etc., van en perjuicio del proceso motivacional de los sistemas implantados.

No se trata, tampoco, de hacer públicas las nóminas de las organizaciones, el reconocimiento del trabajo a algunos empleados o la flexibilidad permitida a otros en el horario -recuérdese que nos referimos, ahora, sólo a las recompensas extrínsecas-. Se requiere un análisis previo para sopesar las ventajas e inconvenientes de la confidencialidad del sistema de recompensas, con vistas a que sea considerado válido por los afectados. Las valoraciones de los subordinados sobre su nivel de ejecución, anteriormente señaladas, pueden ser de utilidad para desarrollar la credibilidad del programa. Al tomar en consideración estos valores, la dirección podría preveer el impacto de las recompensas concedidas a determinadas personas, y el sistema ganaría el respeto y la confianza de la mayoría de los miembros de la organización.

### **Recompensas intrínsecas**

A otro nivel de actuación, se requiere reestructurar las tareas según los principios del enriquecimiento del trabajo, a los individuos motivados por las necesidades superiores, de modo que cada uno pueda autoadministrarse las recompensas intrínsecas deseadas -autonomía, logro, responsabilidad, etc. La vinculación de estas recompensas es más íntima y directa ya que no están administradas por otras personas, sino que derivan de la realización exitosa, en sí, de la tarea. La actuación aquí, se centra en el diseño de la organización y del trabajo de modo que

permitan la satisfacción de las necesidades superiores y la autoadministración de las recompensas intrínsecas que los sujetos desean.

Como en el caso anterior, la dirección deberá cerciorarse de que se dé esta expectativa nivel de ejecución-recompensa, para saber si los empleados se hallan o no motivados en las diversas unidades de la organización. Para ello, se pedirá a los empleados que respondan a interrogantes del siguiente tipo:

¿Cual es la probabilidad de que le suceda cada una de estas cosas, si realiza bien su trabajo?

- Tendrá la sensación de haber realizado algo que merecía la pena.
- Será promocionado.
- Tendrá mayor seguridad en el trabajo.
- Será respetado por las personas con quien trabaja, etc.,

### **3. Reforzar la probabilidad de que un determinado esfuerzo llevará a los empleados a los niveles de ejecución deseados.**

Para lograr un elevado nivel motivacional, es preciso que el sujeto tenga la seguridad de que si realiza un elevado esfuerzo manual y/o intelectual, logrará el nivel de ejecución deseado. La respuesta a la siguiente pregunta, siempre debiera ser positiva: ¿Si relizo un gran esfuerzo, lograré un buen rendimiento?. Pues bien, el que un empleado alcance un elevado nivel de ejecución no sólo depende de su motivación -es decir, de que quiera lograrlo- sino tambien de otra serie de factores que según el modelo de expectativa inciden sobre el nivel de ejecución :

- a) La aptitud: entendida como la capacidad de un individuo para ejecutar una tarea. Resulta evidente que una persona no conseguirá elevados niveles de ejecución si no posee las caracte-

rísticas fisiológicas y psicológicas que le hagan capaz de realizar eficazmente su trabajo. En este punto habría que atender los programas de selección y formación.

- b) La percepción del rol: Una condición necesaria para alcanzar un elevado nivel de ejecución se refiere a que las percepciones que uno tiene respecto a lo que debe hacer, sean correctas, es decir, que estén acordes con los deseos de la organización. Si la percepción del rol es incorrecta, es fácil que gran parte de los esfuerzos del sujeto se pierdan y que no consiga elevados niveles de ejecución.

Se precisa que la organización establezca con precisión y claridad lo que se espera de una persona en su trabajo. Es importante también, que los supervisores perciban con exactitud ese rol, para facilitar la adaptación del sujeto al mismo.

- c) La autoestima y las experiencias anteriores: Cuanto mayor sea la autoestima del individuo y cuanto mayores hayan sido sus resultados en situaciones anteriores similares, mayor será la expectativa del individuo con relación a la conexión esfuerzo-nivel de ejecución.

La organización puede incidir decisivamente sobre este concepto, estableciendo niveles de ejecución que no excedan la capacidad de los individuos. Se deberá además, asegurar al empleado los medios organizacionales necesarios como un adecuado aprovisionamiento de materias primas, un proceso de producción bien organizado, una buena coordinación de los demás puestos de trabajo, etc., de modo que todo su esfuerzo revierta íntegramente en nivel de ejecución.

Si por cualquiera de las razones anteriores el individuo percibe que, aun "trabajando duro", tiene escasas posibilidades de conseguir los niveles de ejecución deseados, no lograremos la motivación del sujeto.

Para constatar este punto del programa, se deberá interrogar a los empleados del siguiente modo:

Indique en una escala de 1 a 10 la asiduidad con que el primer factor le llevará al segundo en su trabajo:

- trabajando mucho -----> alta productividad
- trabajando mucho -----> una buena realización del trabajo
- trabajando mucho -----> un buen nivel de ejecución, etc.

#### **4. Modificar la estructura de la organización y del trabajo**

El plan de actuación prescrito por el modelo de expectativa, conlleva a un diseño de la organización y del trabajo que cuente con la suficiente flexibilidad en todas sus dimensiones -sistema de recompensas, estilo de liderazgo, estructura de grupos formales e informales, etc.- para adaptarse a los parámetros aquí señalados. Como señalan Porter et al (1981) se trata de potenciar un tipo de organización "individualizada" que acepte la diversidad de respuesta de los sujetos ante la mismas prácticas y sucesos. Ello requiere embarcarse en un proceso de rehumanización, en el que se abandonen los principios universalistas, y se adopte, en su lugar, una política que trate a cada persona como un individuo (Argyris, 1973), creando una estructura interna que permita situar a cada uno de ellos en un lugar y ambiente en el que puedan trabajar personalmente mejor. Esta "individualización" permitirá mejorar, a un mismo tiempo, la calidad de vida en el trabajo y la efectividad de la organización en su conjunto.

### 1.2.2.2.3. IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO

Según la teoría de la expectativa (Vroom, 1964, Porter y Lawler, 1968), los diversos resultados que se dan en las organizaciones son valorados por los empleados en la medida en que satisfacen sus necesidades o facilitan el logro de sus metas personales. Por tanto, la probabilidad de que un empleado se comprometa con un determinado tipo de conducta dependerá del grado en que considera que tal compromiso lo llevará al logro de los resultados deseados. Es decir, la motivación de esta persona dependerá de su percepción sobre la relación esfuerzo-recompensa (Munduate, 1984).

Ahora bien, estas recompensas pueden ser de dos tipos: recompensas intrínsecas relacionadas con el contenido del trabajo y que tienden a satisfacer las necesidades de orden superior, y recompensas extrínsecas relacionadas con el contexto del trabajo y que tienden a satisfacer las necesidades de orden inferior (Maslow, 1943, Herzberg, 1959, 1969).

Hasta la formulación de la teoría de la expectativa se había considerado que la mayoría de las personas tienen satisfechas sus necesidades de orden inferior y que se hallan motivadas por las necesidades superiores. Por tanto, un trabajo motivador será aquel que proporcione resultados capaces de satisfacer estas necesidades, con lo que se prestaba gran atención al contenido del trabajo y se procuraba "enriquecerlo" de modo que originase sentimientos de logro, de reconocimiento, de autoestima, etc, (Munduate, 1984). Efectivamente, desde hace casi una década, esta estrategia viene siendo utilizada para la resolución de cualquier tipo de problemas. Allí donde surgen síntomas de intranquilidad o insatisfacción como baja moral, alta rotación, absentismo, escasa productividad, etc., se aplica inmedia-

tamente el enriquecimiento del trabajo. Como señalábamos anteriormente, este diagnóstico ha resultado valioso algunas veces, pero también ha provocado muchos fracasos y mucha actividad mal dirigida. A pesar de su gran viabilidad, la gran limitación de esta técnica sobreviene cuando consideramos las diferencias individuales y nos encontramos con que no todos los sujetos requieren un trabajo más interesante. Y en esta cuestión se centra precisamente la gran innovación de la teoría de la expectativa. Aunque el modelo propuesto por la misma apoya en muchos aspectos el enriquecimiento del trabajo, señala, sin embargo, que las personas tienen necesidades distintas y muy variadas y que, por tanto, algunas personas no tienen por que desear un trabajo enriquecido, en el sentido señalado por Herzberg. Así, mientras el diseño de un trabajo con mayor autonomía, variedad, feedback, significado, etc., puede ocasionar una mayor motivación en algunas personas, la organización necesita mostrar a sus miembros la oportunidad de elegir el tipo de trabajo que desean realizar, de modo que no se fuerce a todo el mundo, a experimentar el enriquecimiento del trabajo. A algunas personas les gusta, de hecho, un trabajo repetitivo, por ejemplo, pues les deja pensar en otras cosas.

Las prescripciones de este argumento para las organizaciones indican que se considere el rediseño de algunos de sus trabajos, en función de las características del mismo, las diferencias individuales, y el tipo de organización en que se desarrollan ambas variables. En una palabra, sugieren una aproximación contingente al diseño del trabajo que sea capaz de adaptarse a las situaciones específicas y concretas que se dan en cada caso.

### 1.2.3. MODELO DEL DISEÑO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

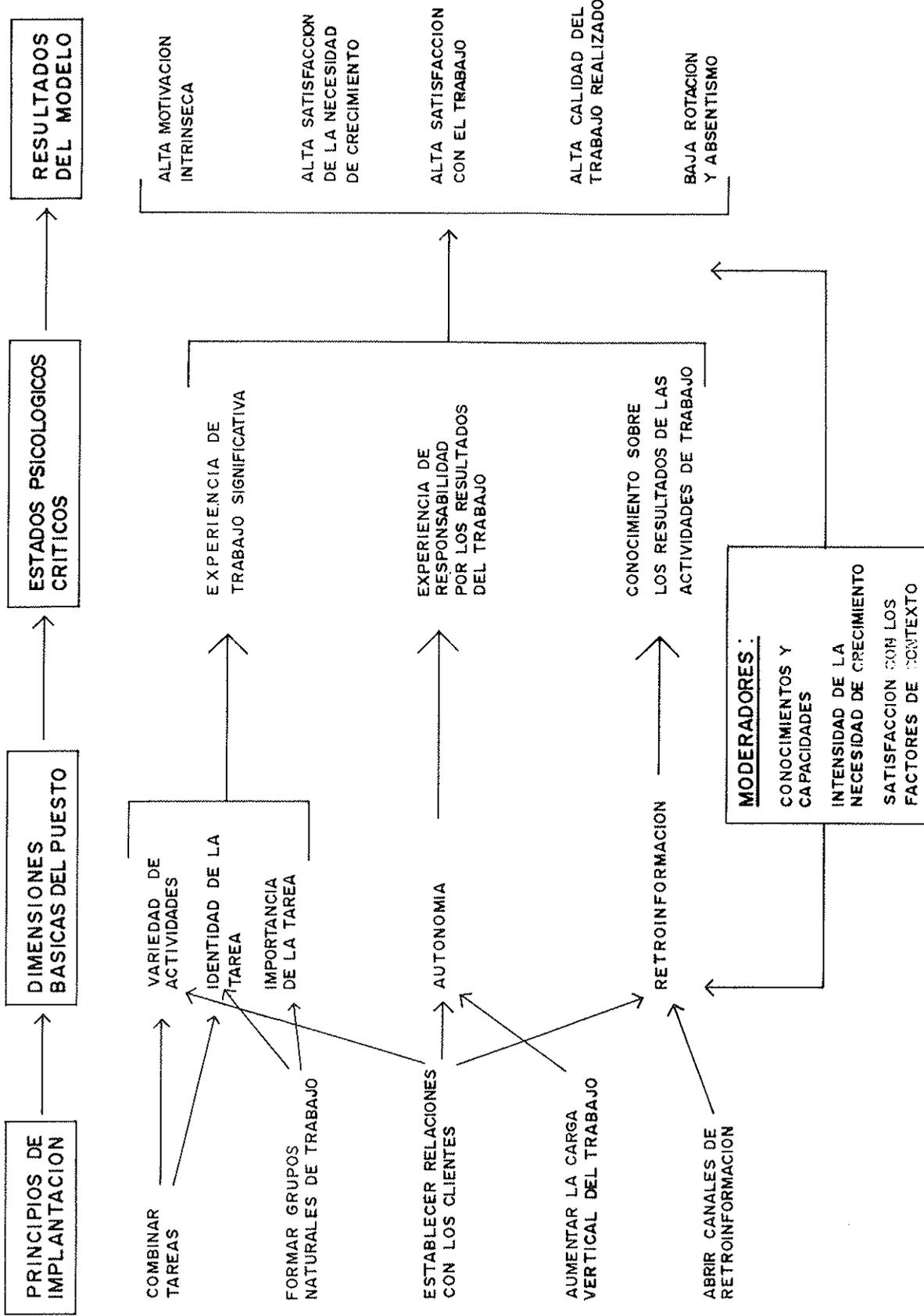
Por tanto, y según las prescripciones de la teoría de la expectativa, el rediseño o enriquecimiento del trabajo puede ser una estrategia apropiada en determinadas circunstancias e inapropiada en otras. El modelo que nos proponemos analizar en base a estas prescripciones, trata de especificar el modo en que interactúan las características del puesto de trabajo y las características de los sujetos, para determinar las circunstancias en las que un trabajo enriquecido llevará o no a resultados positivos. Ciertamente, las numerosas investigaciones realizadas sobre el enriquecimiento, han llevado a menudo a mejoras sustantivas en la efectividad del trabajo (Locke et al, 1976, Umstot et al 1976, etc.), pero en otras ocasiones han mostrado que los resultados no son siempre positivos (Lawler et al, 1973, Frank y Hackman, 1975).

Estos resultados conflictivos, han confluído con las propuestas derivadas de la teoría de la expectativa y han llevado a los investigadores a analizar e identificar las condiciones bajo las cuales se puede enriquecer un trabajo. Bajo esta óptica, un trabajo bien diseñado será aquel que enlace contingentemente los resultados deseados por los sujetos con los niveles de ejecución alcanzados en el trabajo.

El problema que se plantea a continuación es el de determinar cuáles son las condiciones para que exista una elevada motivación intrínseca. Si un individuo desea resultados intrínsecos en su trabajo, es decir, si asigna una alta valencia al logro, la responsabilidad, etc, ¿cómo habrá de diseñarse el trabajo para que el sujeto pueda autoadministrarse este tipo de recompensas? A este interrogante se pretende responder con el

FIGURA 4

MODELO DEL DISEÑO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO ( HACKMAN Y OLDHAM, 1.980 )



modelo sobre las características del puesto, desarrollado a partir de los trabajos de Turner y Lawrence (1965) y Hackman y Lawler (1971), y recogidos en su totalidad por Hackman y Oldham (1980).

#### **a) Estados psicológicos críticos**

En primer lugar se crearán las condiciones que permitan la motivación intrínseca. Es decir, ¿qué debe experimentar el sujeto para autoadministrarse recompensas intrínsecas? Debe experimentar los llamados "estados psicológicos críticos" :

1. El sujeto debe recibir retroalimentación sobre su nivel de ejecución, información sobre los resultados de su trabajo. Si el trabajador no sabe si obtiene o no, un buen nivel de ejecución, no se habrán sentado las bases para procurarle un sentimiento de bienestar por la realización exitosa de la tarea, o de malestar por su fracaso.

2. El trabajador debe experimentar responsabilidad por los resultados de su trabajo, creyéndose personalmente responsable del mismo. Si un trabajador aprecia que su nivel de ejecución depende más de fuerzas externas que de su propio esfuerzo o iniciativa, no hay razón para que se sienta orgulloso o triste por los resultados.

3. Es necesario que el trabajador tenga una experiencia de trabajo significativa. El sujeto debe percibir que su trabajo es valioso o importante, que es algo significativo o válido. Si el trabajo desarrollado por el individuo es trivial, es poco probable que se desarrolle la motivación intrínseca (Hackman y Oldham, 1976, 1980).

La percepción de estos tres estados psicológicos críticos por parte del trabajador influye sobre la probabilidad de que una buena ejecución genere recompensas intrínsecas -instrumentalidad- (Lawler,1979). Cuando estos estados psicológicos críticos estén presentes, el sujeto tendera a experimentar un sentimiento de bienestar al lograr una buena ejecución, que lo impulsará a seguir haciendolo bien en el futuro. Cuando alguno de estos tres estados críticos no está presente, la motivación se reducirá notablemente.

#### **b) Dimensiones básicas del trabajo**

En segundo lugar, se crearán las condiciones objetivas que derivan de las características del trabajo. ¿Qué dimensiones básicas debe poseer el trabajo para que se den los tres estados psicológicos críticos? Estas dimensiones son (Turner y Lawrence,1965, Hackman y Lawler, 1971, Hackman y Oldhman, 1976):

- La variedad de actividades: se refiere al número y diversidad de habilidades requeridas para llevar a cabo actividades diversas.
- La identidad de la tarea: indica la medida en que el puesto implica terminar una unidad completa e identificable del trabajo.
- La importancia de la tarea: indica el impacto que el puesto tiene sobre otras personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Estas tres características señalan la importancia que el sujeto asigna al contenido de su trabajo; la medida en que percibe su empleo como algo significativo.

- La autonomía: se define como la cantidad de independencia y discreción que el empleado tiene para planificar y llevar a cabo su trabajo.

Esta característica está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

- La retroinformación: se refiere al grado de información directa que reciben las personas sobre los resultados y rendimiento de su trabajo.

Esta dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico de conocer los resultados.

### **c) Principios de implantación**

Si el trabajo no posee las características básicas señaladas, ¿Cómo podemos cambiar este trabajo? ¿Qué acciones se deberán realizar para situar el trabajo en la dimensión de las características básicas? Los teóricos sobre el tema (Hackman et al, 1975, Walters et al, 1975), señalan cinco principios para implantar el enriquecimiento del trabajo.

- Combinar tareas: tanto la variedad de actividades como la identidad de la tarea pueden ser mejoradas reuniendo, siempre que sea posible, las tareas fraccionadas que existan, y formar nuevos y mayores módulos de trabajo.

- Formar grupos naturales de trabajo: la combinación de las tareas debe tener una relación inherente o lógica para incrementar la identidad y significación del trabajo.

- Establecer relaciones con los clientes: siempre que sea posible contactar con las personas de otras unidades de trabajo para incrementar la variedad de actividades, la autonomía y la significación.
  
- Aumentar la carga vertical del trabajo: una vez fijada la cuota de producción, el trabajador debe gozar de libertad para el establecimiento de programas diarios, decidir el orden de actividad dentro de las limitaciones del proceso, asegurar la provisión de materiales, etc.
  
- Abrir canales de retroinformación: se trata de incrementar el feedback estableciendo relaciones directas con los clientes de otras unidades de modo que permita a los propios trabajadores el control de calidad.

La aplicación de estos principios a través de un programa de intervención, procura un incremento en la motivación, el compromiso y el nivel de ejecución de los individuos en su trabajo. Sin embargo, muchas experiencias de enriquecimiento llevadas a cabo con estos principios derivados de la teoría de la expectativa, fracasan porque no se cambia en realidad el contenido del trabajo.

#### **d) Variables moduladoras**

Cuando se diseña el trabajo de la forma indicada hasta ahora, se sientan las bases para que la instrumentalidad en relación a los resultados intrínsecos sea elevada, pero si la valencia que los empleados asignan a los mismos es negativa o al menos no es elevada, se dará una escasa motivación intrínseca. El problema por lo tanto, se reduce a conocer cuál es la valencia de los empleados hacia los resultados intrínsecos. ¿Qué sucede

con el modelo analizado cuando la valencia asignada a estos resultados es escasa, nula o negativa? (Alcaide, 1982). Al comenzar a analizar el modelo, hemos supuesto que un individuo desea resultados intrínsecos en su trabajo, es decir, que asigna una alta valencia a estos resultados. Nos cuestionamos ahora la hipótesis de partida al argumentar que no todos los individuos desean este tipo de recompensas. Como señalábamos al formular la teoría de la expectativa, en realidad algunos sujetos desean recompensas extrínsecas, no generadas por la realización de la tarea en sí, sino mediadas por la organización como el salario, la promoción, etc. (Munduate et al, 1985).

Ciertamente, la aproximación al diseño del trabajo basada en la teoría de la expectativa es contingente por la propia naturaleza de su base motivacional, ya que la importancia de las diferencias individuales esta implícita en la misma.

Se plantea por tanto la cuestión de si la aplicación del modelo de diseño tal y como hemos previsto hasta ahora dará resultados positivos en ambas situaciones. Para Hackman y Oldham (1980) el modelo prevee la máxima eficiencia cuando se den las siguientes condiciones por parte de los sujetos:

- Elevada intensidad de la necesidad de crecimiento: aunque todos los empleados puedan experimentar los estados psicológicos críticos, serán los que tengan alta necesidad de crecimiento los que responderán de forma positiva a éstos. Además las personas con alta necesidad de crecimiento, serán las que con más probabilidad tengan las experiencias psicológicas críticas cuando sus puestos de trabajo tengan las dimensiones básicas para que sean potencialmente motivadores.

- Satisfacción con los factores de contexto: según se deduce de las investigaciones de Hackman et al (1979), Oldhman (1976) y Oldhman et al (1976), los sujetos que perciban que sus puestos de trabajo reúnen las dimensiones básicas señaladas, experimentan una alta motivación interna cuando están satisfechos con su supervisor, sus compañeros, su compensación económica, su seguridad en el trabajo y cuando están deseosos de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Sólo cuando estén satisfechos los factores moderadores del contexto, los empleados son capaces de apreciar y responder a la riqueza inherente del trabajo. De lo contrario, el potencial de un trabajo para producir motivación intrínseca puede verse sustancialmente disminuida ya que los empleados centrarán su atención en los problemas que les plantea el supervisor, los compañeros etc.

Por tanto, la necesidad de crecimiento y el grado de satisfacción con los factores del contexto moderan las relaciones entre las características básicas de la tarea y los resultados deseados en el trabajo. Una persona con bajo necesidad de crecimiento y baja satisfacción con los factores de contexto, no se sentirá motivado por un trabajo con las características básicas señaladas y probablemente reaccionará negativamente ante el mismo. Un sujeto en esta situación, preferirá un trabajo sencillo y rutinario en el que estará mejor adaptado a sus necesidades personales inmediatas, que le permitirá actuar sobre los problemas derivados de los factores de contexto (Hackman y Oldham, 1980) y donde los resultados extrínsecos deseados, le serán suministrados por la organización de un modo contingente a los niveles de ejecución desarrollados (Munduate y ot., 1985).

- Capacidades y conocimientos relevantes al puesto de trabajo: una propiedad esencial de la motivación intrínseca deriva del hecho de que un sentimiento positivo es el resultado de una buena ejecución. Si un puesto de trabajo reúne las características motivadoras básicas y un sujeto no posee las capacidades y habilidades relevantes al mismo, no logrará un buen desempeño y sentirá una gran insatisfacción que impedirá en el futuro la motivación intrínseca (Hackman y Oldham, 1980).

Los tres factores analizados actúan como moderadores de la proposición general de que incrementando las características básicas de una tarea se procurará una mayor motivación intrínseca de los sujetos que la desempeñan.

Cada uno de estos factores puede incidir por su cuenta, sobre las respuestas de los sujetos ante su trabajo, pero resultan especialmente significativos cuando se presentan conjuntamente. Así, la "peor circunstancia posible" para una tarea que reúna las dimensiones básicas de la motivación, por ejemplo, será aquella en que el titular del puesto sea sólo parcialmente competente para desempeñarlo, que su necesidad de crecimiento sea mínima y se hallase además totalmente insatisfecho con algunos de los aspectos relacionados con el contexto del trabajo. Evidentemente los resultados del trabajo serán negativos tanto para el individuo como para la organización.

Si nos encontramos ante un individuo realmente competente en su tarea, con una gran necesidad de crecimiento y satisfecho con el contexto del trabajo, una tarea que reúna las características básicas señaladas procurará un gran compromiso al individuo, gran motivación y un buen nivel de ejecución.

## e) Resultados del modelo

¿Cuáles son las mejoras que se obtienen tanto a nivel personal como organizacional, con la aplicación del modelo propuesto?. Hasta ahora nos hemos centrado en el incremento de la motivación intrínseca como resultado del modelo, pero también nos encontramos con una gran satisfacción de la necesidad de crecimiento. Cuando los puestos de trabajo reúnen las características básicas, sus titulares tienen oportunidad de satisfacer su necesidad de crecimiento personal y su capacidad de aprender nuevas habilidades, y esto les procura una elevada satisfacción con su trabajo. El modelo no incluye un aumento de la satisfacción con los factores de contexto, como la seguridad, el salario, la supervisión y las relaciones con los compañeros; se dá más bien un descenso respecto a estos factores.

Con relación a la efectividad del trabajo, ésta hace más referencia a la calidad que a la cantidad. Ciertamente, las mejoras relativas a la calidad parecen evidentes: cuando una tarea reúne las características básicas, la persona que la ocupa tiende a sentirse bien cuando su desempeño es bueno. Y lograr un buen desempeño significa, para la mayoría de las personas, producir un trabajo de gran calidad del que uno pueda sentirse orgulloso (Hackman y Oldham, 1976).

¿Qué sucede con la cantidad del trabajo realizado? Aunque la gran ventaja del trabajo enriquecido resida en proveer excelentes servicios o productos, también es cierto que se incrementa la cantidad del mismo como lo demuestra la investigación de Katzell y ot. (1977). la explicación que dan a este fenómeno Hackman y Oldham, se basa en tres puntos:

1- La revisión que supone el diseño del trabajo detecta, a lo largo del proceso, insuficiencias que vienen a ser eliminadas.

2- El trabajo rutinario y desmotivador que provoca el diseño clásico del mismo, tiende a crear normas de bajo rendimiento (Vernon, 1924; Walker y Guest, 1952), que son eliminadas mediante la aplicación del modelo.

3- El enriquecimiento del trabajo supone invertir una tendencia parcializadora o de fragmentación que había llevado demasiado lejos la propuesta clásica sobre la división del trabajo.

Con relación al absentismo y a la rotación externa se puede señalar que el aumento de la complejidad tiende a aumentar el compromiso en el trabajo de los empleados que tienen las capacidades y habilidades adecuadas, pero reduce el compromiso en aquellas personas donde no se dan en su aspecto positivo las variables moduladoras indicadas (Hackman y ot., 1978).

El modelo que acabamos de exponer no supone efectivamente una panacea para resolver todos los problemas que se presentan en el marco de la organización. Resulta una estrategia útil como hemos señalado, para algunas personas o para determinados resultados y no para otros. Por otra parte, tanto la base motivacional como el propio modelo han sido objeto de diversas críticas (Pierce y Dunham, 1978, Cherrington y England, 1980, Roberts y Glick, 1981, Alcaide, 1982, Stone, 1986) que muestran, tal y como han admitido Hackman y Oldham (1980, p.95), que la teoría es "inexacta e incompleta en muchos aspectos". Evidentemente, el diagnóstico previo a la intervención, así como el apoyo posterior al trabajo enriquecido, son variables a analizar al considerar el

rediseño del trabajo. De todos modos el modelo supone, actualmente, a nuestro entender, la aproximación más flexible y mejor articulada sobre el diseño del trabajo en las organizaciones, al considerar las diferencias individuales sobre las recompensas deseadas en el trabajo, y proponer la contingencia de las recompensas derivadas de la implantación del modelo, a la presencia de las variables moduladoras personales (Alcaide, 1982, Munduate, 1985 b).

### **1.3. EL DISEÑO CONTINGENTE DE LAS ORGANIZACIONES**

Si bien las prescripciones del modelo de expectativa sugieren la aproximación contingente analizada al diseño del trabajo, a su vez esta situación, da lugar a otra implicación del modelo de expectativa: ya que la consideración de las diferencias individuales conlleva diferentes necesidades y, por tanto, distinta valencia de los resultados del trabajo, la motivación efectiva requiere el reconocimiento de las desigualdades de los empleados y la flexibilidad de las organizaciones para acomodarse a estas diferencias.

El diseño contingente del trabajo nos acerca a estos requerimientos, pero no resulta suficiente. Otra serie de factores, como el sistema de remuneración -que deberá ser contingente al nivel de ejecución-, el estilo de liderazgo -contingente a su vez a la situación específica y al individuo involucrado-, la estructura del grupo gormal e informal, etc., nos sugieren que es preciso considerar el diseño de la organización en su totalidad. A este respecto, una serie de investigadores como Friedlander (1970) y Morse y Lorsch (1970), proponen que la combinación de una serie de factores estructurales -tamaño, complejidad, etc.- y contextuales -entorno, tecnología, etc.- re-

sultan más beneficiosos para los empleados y para la propia organización. Este supuesto conlleva a un tipo de diseño organizacional que algunos autores como Lawrence y Lorsch (1973), y Von Der Embse y Toliver (1979), han denominado "aproximación contingente", y que se caracteriza por su rechazo hacia los principios universalistas, al no ser válidos para todas las situaciones. Parten de la afirmación de que no existe "la mejor manera" de organizar y dirigir, ya que la descentralización no es necesariamente mejor que la centralización, la burocracia no es del todo mala, los objetivos explícitos no son siempre buenos, un estilo de liderazgo democrático-participativo puede no ajustarse a ciertas situaciones, y el control rígido puede ser apropiado algunas veces. En concreto, "todo depende" de una serie de variables interrelacionadas (Valle Cabrera, 1986).

Porter, Lawler y Hackman (1975), ponen un ejemplo de este tipo de enfoque:

- Un diseño orgánico, poco estructurado y no burocrático, será más efectivo cuando: los sujetos tengan una amplia y elevada habilidad, una gran necesidad de autoestima, logro y autorrealización; la tecnología sea cambiante, no rutinaria e implique la realización de tareas no programadas, y el entorno sea relativamente dinámico y complejo.

- Un diseño mecanicista, altamente estructurado y burocrático, será más efectivo cuando: los sujetos sean relativamente inexpertos, poco habilidosos y con una gran necesidad de seguridad y estabilidad en el trabajo; la tecnología sea relativamente estable e implique tareas estandarizadas y programadas y el entorno sea mayormente tranquilo y simple.

Ciertamente, las situaciones no son generalmente tan polares y el diseño de la organización tiende a ser multidimensional y no completamente unitario. Lo que resulta imprescindible, desde la perspectiva de la teoría de la expectativa, es la consideración de las diferencias individuales, las características del trabajo y del entorno, de modo que el diseño de la organización se adapte a dichos factores.

Podemos concluir, por tanto, con que el modelo de expectativa permite una motivación más efectiva de las personas y una mayor efectividad del diseño organizacional y de los subsistemas del mismo. Implica, además, como señalan Nadler y Lawler (1977), que una vez analizadas las necesidades y características de sus miembros y de su entorno, las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos a desarrollar un sistema de recompensas, ascensos, asignación de tareas, estructura de grupos, control, etc., que brinde una motivación efectiva, proveyendo distintos resultados para distintas personas. Ello permite, a su vez, responder a la clásica pregunta de como motivar a los trabajadores con el que se ha comenzado el presente marco teórico, de un modo preciso y claro: dando a cada uno lo que desea y reforzando contingentemente la relación recompensas-rendimiento (Munduate, 1984).

## 2. TRABAJO DE CAMPO

### 2.1. INTRODUCCION

Con la finalidad de cuantificar algunos de los aspectos recogidos en el marco teórico sobre la motivación y sus implicaciones para la organización del trabajo, nos hemos propuesto realizar un estudio de campo donde se puedan evaluar los diversos aspectos motivacionales de los empleados de una determinada empresa, así como la organización del trabajo que llevan a cabo dichos sujetos, con la perspectiva de propugnar un plan de intervención, en base al diagnóstico obtenido mediante el presente estudio.

Con este objetivo hemos abordado algunas empresas de marroquinería, asociadas a la " Agrupación Local de Empresarios de la Piel" (A.L.E.P.), de la localidad de Prado del Rey (Cádiz), donde hemos tratado de detectar las disfunciones relativas al diseño del trabajo que se realiza en dichas empresas, en base a la consecución de una motivación efectiva de sus empleados.

Estas empresas se dedican a la manufacturación de bolsos, monederos, billeteros y otros similares, y su labor consiste normalmente en una cadena estructurada en una serie de etapas, como las siguientes: corte, rebaje-planchado, montaje, costura y remate-ensado.

Expondremos a continuación el análisis de las condiciones generales del trabajo, en cuanto a seguridad e higiene en estas empresas, para centrarnos posteriormente en la metodología del estudio llevado a cabo con la finalidad anteriormente anunciada.

## 2.2. INFORME DE LAS CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO EN LA MARROQUINERIA

Antes de presentar sintéticamente las observaciones sobre las condiciones de trabajo en las empresas analizadas, realizamos una breve reflexión al respecto de algunas de las características peculiares de este tipo de industria. Resaltamos en este sentido y en primer lugar, el vertiginoso desarrollo experimentado en los últimos años por las empresas destinadas a la marroquinería, especialmente en ésta y otras zonas de la provincia de Cádiz, que ha dificultado en numerosas ocasiones el afianzamiento y el desarrollo de una mentalidad industrial propiamente dicha. Efectivamente, una de las características de este tipo de industria, es el gran aporte de "manufacturación" fuera del ámbito estrictamente fabril, es decir, fuera de horarios estrictos, fuera del control de mandos y, en ocasiones, incluso fuera de la propia fábrica, ya que muchas de las tareas son realizadas en el propio domicilio familiar del "empleado". Consecuentemente, se da la circunstancia de que este tipo de tarea es considerado como un trabajo complementario donde participan un gran número de personas, en una especie de "hobbie" retribuido.

A su vez, el propio desarrollo de esta industria ha hecho perder a sus puestos de trabajo su concepción artesanal, al querer imponer el maquinismo industrial en aras de la productividad. Ello ha dado lugar a una dicotomía entre un trabajo eminentemente artesanal caracterizado por la gran cantidad de gamas y la diversidad de diseños en todos sus productos, y las necesidades de producción que requieren más número de productos y a un ritmo mucho más acelerado. Como resultado de esta lucha entre el método tradicional y las nuevas formas de producción, unido al vertiginoso desarrollo de esta industria anteriormente señalado,

FOTOGRAFIA + nº 1 -



Se aprecia en esta foto la gran proximidad de la pared de fondo, -- que ocasiona agobio en el operador.

La alimentación y la evacuación se hallan muy anarquizadas.

La altura de los mandos en relación a la estatura del operario, -- ocasiona que los músculos de los -- brazos y los antebrazos estén en -- tensión permanente.

La posición es casi estática, - continuamente.

Por principio, la localización y el alcance de las piezas se realiza mediante torsión del tronco - sin movimiento del pié, con lo que se fuerza la postura.

La luz que recibe el operario, está orientada de modo que, sobre la zona de trabajo sólo se recibe una pequeña proporción por reflejo en la pared.

nos encontramos con un método híbrido que ha tratado de adoptar las ventajas de ambas escuelas, y que no obstante y en muchas ocasiones ha abocado en una falta real de método, encontrandonos de este modo en ocasiones con recorridos de los productos en procesos excesivamente largos, con coincidencias en el tiempo y el espacio de materiales en distintas fases de elaboración, etc.

Pero dado que el análisis de la organización del trabajo se realizará posteriormente, nos centraremos ahora en el estricto análisis de las condiciones de trabajo en las cuatro empresas de marroquinería estudiadas. La presentación de las observaciones realizadas en las mismas se hará de un modo globalizado, ya que las diferencias percibidas entre ellas no son apenas considerables.

Los apartados a considerar en la exposición serán los siguientes: **seguridad**, donde se incidirá en los posibles riesgos de las condiciones del trabajo para el sujeto que la desempeña; **higiene**, donde las observaciones se centrarán especialmente en la manipulación de sustancias nocivas o peligrosas y **ergonomía**, donde se tratará de la adaptación del puesto de trabajo a las características de su titular.

### **2.2.1. SEGURIDAD**

**Accesos :** Generalmente inadecuados, mal concebidos, estrechos, y ocupados por materiales en procesos, materias primas o productos terminados, que dificultan el paso, y que pueden provocar accidentes por tropezones, caídas, golpes, etc. siendo un riesgo adicional en caso de salida rápida por causa de una emergencia. Como ejemplo indicaremos capilla de entrada, escalones inmediatos a la puerta, escalera angosta, - menos de los 90 cm. reglamentados como mínimo - puertas de apertura hacia el interior -

**Maquinaria:** Los órganos móviles - transmisiones, poleas, etc. -, reglamentariamente deberán estar cubiertos mediante protecciones, que impidan el acceso a la zona de movimiento y eviten de ese modo el riesgo de atrapamiento. Se observa que las amoladoras y afiladoras no tienen protecciones contra proyecciones procedentes del afilado, ni tampoco contra la rotura de las piedras. Necesitan además disponer de reposa cuchillas. Las prensas cortadoras de piel, si bien tienen mando bimanual, éste permite una vez accionado el retirar las manos sin interrumpir el ciclo. Deberían ser dotadas de un sistema para abortar el ciclo de actuación si se deja de accionar en uno de los pulsadores o si estos no se pulsan simultáneamente. Con ello evitaremos el riesgo de corregir la posición de las cuchillas, piel, etc. a última hora, con el riesgo de atrapamiento.

Se precisa verificar las puestas a tierra de la maquinaria.

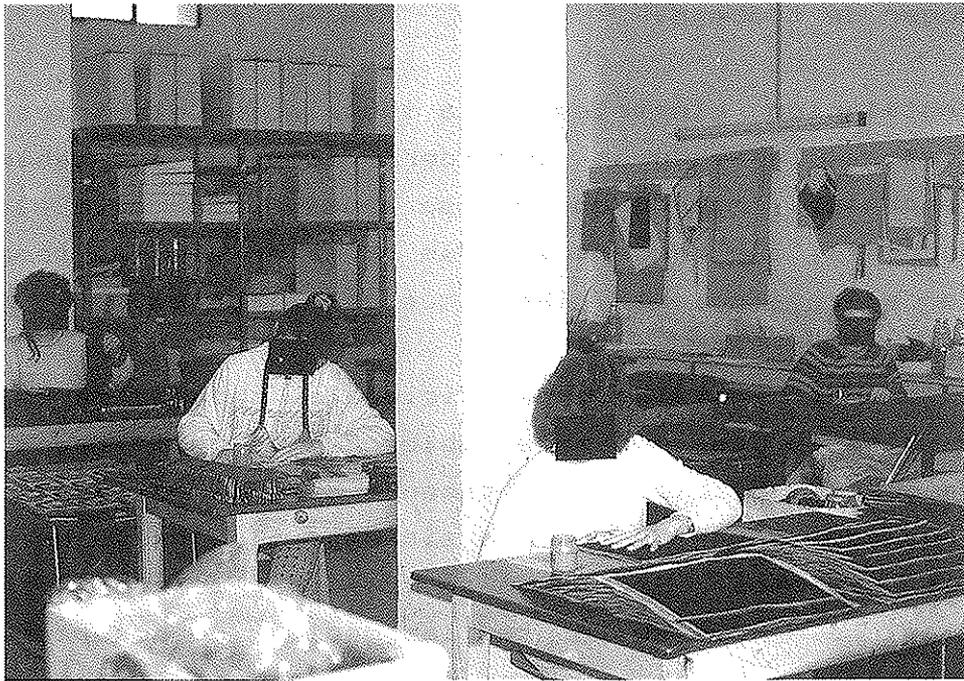
**Sistema contraincendios :** Sin entrar en el problema normativo acerca del aforo de los locales de donde saldría la necesidad de vías de evacuación y las dimensiones necesarias para las mismas, (que virtualmente se cumplen en la segunda y cuarta empresa visitadas), indicaremos que la dotación de extintores es escasa dadas las características de los materiales almacenados especialmente cartones, pegamentos y disolventes; su ubicación no es la mas adecuada ya que o están ocultos, o para llegar a ellos debemos previamente quitar un sin número de objetos que taponan su acceso. Por otra parte no hay un programa de revisión o mantenimiento, y por último preguntamos al personal y casi nadie sabia el uso correcto de los mismos.

también correderas- con dimensiones menores a las mínimas exigidas por la reglamentación al respecto, el amontonamiento anteriormente señalado -mejor que almacenamiento o acopio, por la forma en que estaban dispuestos los materiales como cajas, paquetes, etc. Incluso en una de las empresas se observó que en el angosto paso de salida-entrada, se habían depositado bidones de disolvente, a pesar del evidente riesgo de inflamación que los mismos conllevan.

**Señalización:** Ausencia total de señalizaciones. No hay zonas de trabajo diferenciadas como pasillos señalizados por ejemplo, áreas de almacenaje de materiales en proceso, materiales manufacturados o materias primas, lo que conlleva a la improvisación y consecuentemente en muchas ocasiones, la falta de seguridad en el lugar de trabajo.

**Instalación eléctrica :** La instalación eléctrica como fuente de riesgo, la podemos considerar como muy aceptable en términos generales, salvo en el uso abusivo de multiplicadores ("ladrones"), que concentran gran carga en algunas tomas de corriente con el consiguiente riesgo que ello implica.

Hay instalaciones adicionales sacadas de cajas de empalmes y distribuidas mediante cables de los denominados antihumedad o mangueras, grapados directamente a la pared, aunque no siempre, y cruzando zonas de trabajo sin otro tipo de sujección que la de los extremos. Se alimentan bases de enchufes aéreas o maquinarias, sin que se adopten las medidas de seguridad mínimas en su colocación, cuidado y uso; se sobrecargan líneas, se usa alumbrado por fuerza, no se lleva la línea de tierra, y son fuente adecuada para los multiplicadores.



En estas fotografías se aprecian problemas posturales en la realización de las tareas (posiciones escolióticas y torsiones de tronco).

Aplicación de pegamentos directamente con las manos desnudas, manteniendo el recipiente abierto.

La colocación de las piezas en proceso, impiden una salida rápida en caso de evacuación.

Iluminación frontal con escaso ángulo sobre la horizontal.

### 2.2.2. HIGIENE

**Disolventes:** En este apartado, nos merece una especial atención, la manipulación de los disolventes y la forma de aplicar los pegamentos.

Los disolventes están constituidos por mezclas cuya fórmula la conoce solamente el fabricante, de las que sólo conocemos la afirmación de que no contiene benceno - este disolvente está prohibido por ley -, no obstante, el resto de los que constituyen la fórmula definitiva, tienen todos un grado mayor o menor de toxicidad y al presentarse mezclados este riesgo es aditivo, potenciándose unos a otros. Con la salvedad de conocer las concentraciones, y medir cualitativamente las sustancias disolventes, podemos indicar que su manipulación y uso de forma indiscriminada y sin adoptar ningún tipo de precaución pueden incidir gravemente en el S.N.C., hígado, riñones, piel, como órganos más expuestos. Su utilización se debe realizar en zonas ampliamente aireadas con una buena ventilación y protegiéndose el trabajador con guantes, protección ocular para evitar vapores en ojos o salpicaduras que pudieran llegarles, y al límite mascarar con filtros para vapores orgánicos.

**Pegamentos:** Esta sustancia es generalmente una resina sintética disuelta para facilitar su aplicación. Ésta, se realiza usando directamente los dedos desnudos para tomar el pegamento de unos recipientes y depositarlo sobre las zonas oportunamente preparadas. El recipiente está abierto y es de boca ancha para facilitar su uso. Estos dos condicionantes, producen vaporización del disolvente - ver riesgos anteriormente descrito para los disolventes -. Por otra parte se acentúa la acción sobre la piel al estar permanentemente en contacto con ella.

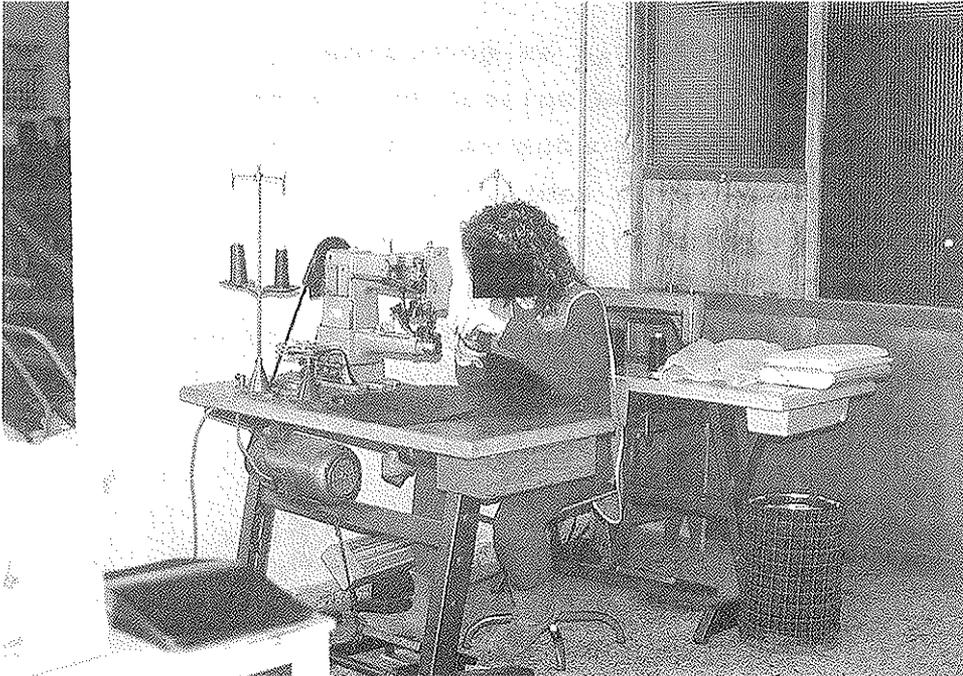
FOTOGRAFIA - nº 4 -

Mal dimensionado del asiento, que produce una sobrepresión en la parte posterior de los muslos, requiriendo mantener las piernas colgadas.



FOTOGRAFIA - nº 5 -

Distancia escasa entre los puestos de trabajo.  
No hay reposapiés para el imhábil.  
Pasillo bloqueado.



### **2.2.3. ERGONOMIA**

En este apartado tendremos en cuenta los siguiente condicionantes:

- a) Ruidos
- b) Olores
- c) Iluminación
- d) Ambiente térmico
- e) Problemas posturales

#### **a)Ruidos:**

Podemos afirmar que los niveles de ruido encontrados no plantean riesgo de ningún tipo, incluso permite la conversación, el oír música, etc.

En cuanto a vibraciones afirmamos lo mismo.

#### **b) Olores:**

Existen olores procedentes de los servicios, cuyos accesos se realizan directamente desde las áreas de trabajo sin tener un repartidor previo que haría disminuir este inconveniente. Deberán esmerar la higiene en su utilización. Recomendamos la colocación de extractores y cisternas de descarga automática.

#### **c) Iluminación:**

Se simultanea la iluminación natural con la artificial. ésta, de forma general y puntual según los casos. Nos detenemos en este aspecto por su incidencia sobre factores como la fatiga de los empleados, el cansancio visual, la calidad de la producción, etc..

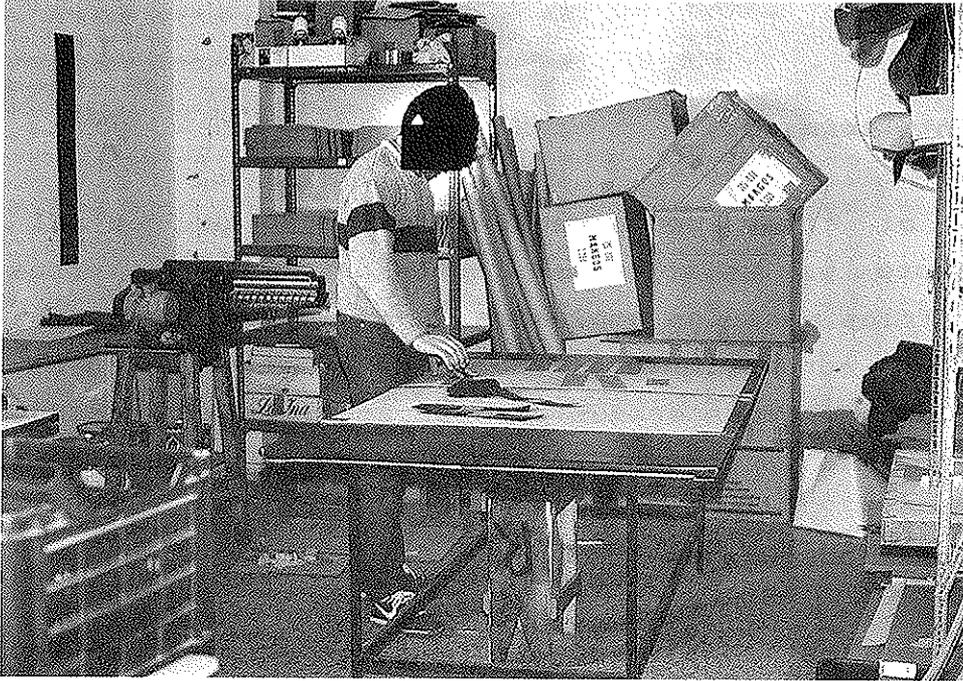
La iluminación natural entra a través de los huecos y ventanas durante todas las horas de insolación, con mayor o menor profusión según ubicación de la empresa estudiada, no obstante los problemas que se plantean son comunes en todas ellas. Es el aprovechamiento no adecuado de esta fuente de luz al situar los puestos de trabajo de modo que la luz incida de frente y con un ángulo tal, lo que provoca deslumbramientos en el trabajador, molestandole profusamente y creandose sombras, precisamente en las zonas mas delicadas del punto de trabajo.

De modo racional y ergonómico, la luz debe llegar desde la izquierda del trabajador - derecha al trabajador zurdo - con un ángulo superior a 30 grados. En muchos casos se lograría, con esta simple medida, que fuera innecesaria la iluminación artificial localizada que se emplea.

#### **Iluminación artificial:**

Está concebida generalmente por pantallas de tubos fluorescentes desnudos, es decir sin difusor. Se ha observado que aunque hay lugares con un buen aceptable nivel de iluminación, dentro de la misma empresa, hay otros puntos cuyos niveles estan muy por debajo de los considerados como mínimo. La consecuencia de esta afirmación es que la iluminación generalmente es escasa y esta mal distribuida. Para su correcta disposición, se debe partir del grado de iluminación necesario para la actividad general a desarrollar, y distribuir las pantallas elegidas de forma que haya una homogeneidad tal que la zona más iluminada comparandola con la menos iluminada no tenga una diferencia superior al 20% en luz. Se recomienda el uso de pantallas difusoras para evitar deslumbramientos; además, si se usan tubos fluorescentes, parece conveniente que su conexión se realice a varias fases eléctricas

FOTOGRAFIA - nº 6 -



Superficie de permanencia muy rígida, que puede ocasionar problemas en los pies.

Mesa de trabajo muy baja en relación a la altura del empleado, pudiendo producirse problemas posturales.

Iluminación inadecuada, observándose las sombras producidas.

-----

para evitar efectos estroboscópicos que puedan generar riesgos especialmente en lugares donde existan órganos en movimientos.

La iluminación puntual - sobre el punto de trabajo - y concretamente en las de las máquinas de coser, se insiste específicamente en que se preste especial atención al riesgo antes indicado.

#### **d) Ambiente térmico:**

Dado el clima de la región y el hecho de que el trabajo generalmente es estático, evidentemente los inviernos pueden resultar fríos para los empleados, por lo que observamos que se produce un agrupamiento alrededor de braseros - cuyos riesgos específicos no comentaremos por ser ámpliamente conocidos - rompiendo con ello la concepción orgánica de la producción fabril.

#### **e) Problemas posturales**

Tanto en los trabajos que se realizan de pié como los que se llevan a cabo sentados, se observan problemas posturales que llegarán a incidir negativamente en los empleados después de algunos años de servicio, pudiendo llegar a ser fuente importante de absentismo en el futuro.

Los que trabajan de pié permanecen largo tiempo en la misma zona sin apenas moverse, sobre un suelo generalmente de terrazo - muy duro -, debiendo mantenerse muy rígidos para acceder a las mesas, con los brazos extendidos forzosamente o bien por encima de la altura ergonómica de trabajo; localizando o colocando piezas de un lugar a otro de su zona sin apenas mover los pies; realizando la cogida de carga para manipulación manual, cargando directamente sobre la columna, sin doblar las piernas.

El trabajar de esta manera durante largo tiempo, puede provocar problemas de la circulación sanguínea de los miembros inferiores, problemas óseos en los pies, columna, aumento de la fatiga en hombros, brazos y antebrazos, etc.

En cuanto a los que trabajan sentados, observamos que la altura de la mesa respecto a la silla, y esta respecto al suelo, hacen que los operarios afectados realicen posturas forzadas que inciden negativamente sobre la columna, lo que les lleva a los mismos operarios - pese a sus limitaciones - a tratar de obviar estas molestias modificando su postura continuamente. La altura de la silla y su adaptación a cada persona resulta esencial, ya que la inadecuación de la misma presiona sobre los muslos impidiendo una buena circulación de retorno, lo que a su vez incrementa el cansancio, creandose adicionalmente una incomodidad de ubicación ante la ausencia de reposapiés -altura elevada.

#### CONCLUSION.

De los puntos hasta aquí expuestos se desprende que, las condiciones en que se desarrollan las tareas de marroquinería dentro de las empresas analizadas, están en algunos de los aspectos señalados por debajo de los mínimos aceptables, lo que evidentemente puede incidir a largo plazo sobre la insatisfacción de los empleados, por lo que se indica su modificación y adaptación a las líneas anteriormente señaladas.

## **2.3. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

### **LA MOTIVACION EN EL TRABAJO**

El modelo de expectativa es considerado actualmente como un paradigma básico para el análisis de la conducta en el ámbito organizacional. Si bien la idea básica de expectativa ha sido ampliamente utilizada por la psicología general - conceptualizada en el sentido de que la conducta de un individuo es una función del grado en que dicha conducta es instrumental para el logro de determinados resultados y la evaluación que el sujeto realiza de dichos resultados (Tolman, 1932, Lewin, 1935)- fueron Georgopoulos, Mahoney, y Jones (1957) quienes la incorporaron al contexto organizacional, siendo desarrollada posteriormente por diversos autores, entre los que destacan los trabajos de Vroom (1964) y las aportaciones de Porter y Lawler(1968), Graen(1969), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), House (1971), y Rynes y Lawler (1983), sobre la motivación en el trabajo. A su vez, el concepto de expectativa ha sido útil en otras diversas áreas de investigación de la conducta organizacional, como la formación de coaliciones (Wahba y Lirtzman,1973), el diseño de sistemas de recompensa eficaces (Lawler,1971,1987), o la conducta del líder (Evans,1970, House, 1971), lo que refleja de algún modo, el grado de generabilidad imputada por los teóricos al concepto de instrumentalidad.

Centrandonos concretamente en las propuestas realizadas por Vroom (1964), la utilidad del modelo de expectativa en el ámbito organizacional dependerá de su capacidad para describir y predecir la motivación, la satisfacción y el nivel de desempeño en el trabajo. Con ello se pretende apoyar la labor realizada por diversos autores (Lawler y Suttle, 1973, Reinharth y Wahba, 1975, Rynes y Lawler, 1983, Katerberg y Blau, 1983) de intentar situar la teoría de la expectativa como un marco conceptual que ayude a

explicar algunos de los aspectos de la conducta organizacional. En este sentido, las prescripciones del modelo de expectativa para el diseño de los puestos de trabajo, apuntan al denominado modelo de las características del puesto propuesto por Hackman y Wihman (1980), donde, como el nombre indica y anteriormente hemos mencionado al realizar la revisión teórica, se tratan de conjugar las características de los puestos con las de los titulares que las ocupan, centrandose fundamentalmente en la conveniencia o no de enriquecer un determinado puesto de trabajo, en base a las necesidades y los tipos de recompensa deseados por la persona que desempeña dicho puesto.

En este trabajo se pretende constatar la validez de la teoría de la expectativa sobre la conducta en el trabajo, a partir de las propuestas de Vroom (1964) y de Porter y Lawler (1968), analizar posteriormente las implicaciones que los resultados obtenidos conllevan para el diseño de los puestos de trabajo en las empresas de marroquinería, y proveer un plan de intervención al respecto, en base a este diagnóstico previo. Se mostrarán consecuentemente a continuación las estrategias convencionales para evaluar las principales propuestas de la teoría, así como los indicadores que se utilizarán como representantes de las variables más relevantes que el modelo adopta en su definición.

### **2.3.1. OBJETIVOS**

El objetivo de la presente investigación es poner a prueba la utilidad y validez de algunas de las hipótesis del modelo de expectativa en nuestro entorno cultural, y las implicaciones que sus resultados conllevan para la organización del trabajo, en ese mismo contexto. Sintéticamente, los aspectos a considerar serán los siguientes:

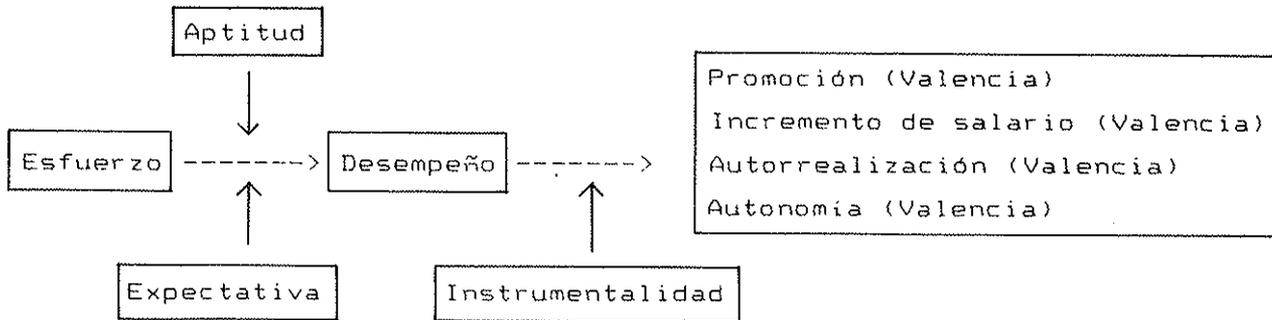
- la formulación de Vroom (1964) sobre la teoría de la expectativa, en relación a los siguientes constructos:
  - \* valencia del resultado o satisfacción,
  - \* nivel de esfuerzo o motivación, y
  - \* nivel de desempeño
- el proceso de evaluación de la teoría sugerido por Nadler y Lawler (1977), basandose en las investigaciones realizadas anteriormente por Lawler y Porter (1967), Hackman y Porter (1968), Schuster, Clark y Rogers (1971) y Lawler y Suttle (1973) entre otros,
- las implicaciones de los resultados obtenidos para la organización del trabajo, analizados bajo las prescripciones del modelo del diseño sobre las características del puesto propuesto por Hackman y Oldham (1980), y finalmente,
- las propuestas de intervención en base al análisis de la actual organización del trabajo en las empresas de marroquinería, en relación al diagnóstico realizado en el presente estudio.

Expondremos brevemente a continuación las proposiciones de la teoría, para mostrar posteriormente el proceso de operacionalización y los instrumentos a utilizar en la recogida de datos.

### **2.3.2.FORMULACION DE LA TEORIA. HIPOTESIS DEL MODELO**

Como señalabamos anteriormente, la formulación original de Vroom (1964) sobre la teoría de la expectativa recoge tres hipótesis:

**MODELO DE EXPECTATIVA SEGUN VROOM (1964)**



Primera: "La valencia de un resultado para una determinada persona será una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados y su percepción de la instrumentalidad de cada resultado para la consecución de otros resultados" (Vroom,1964,17)

Simbólicamente, sería:

$$V_j = f \left\langle \sum_{k=1}^n (I_{jk} V_k) \right\rangle \quad (1)$$

donde:

$I_{jk}$ : es la instrumentalidad que relaciona ambos resultados;

$V_k$ : es la valencia que, para la misma persona, tiene el resultado k.

Esquemáticamente, la fórmula sería:  $V_j = \left\langle \sum_{k=1}^n (I_{jk} V_k) \right\rangle$

Segunda: "La fuerza o motivación de una persona para realizar un determinado nivel de esfuerzo es una función de la suma de los productos de las valencias correspondientes a

cada resultado, por la expectativa de que al ejercer dicho nivel de esfuerzo se conseguirán tales resultados" (Vroom, 1964,18)

Simbólicamente, sería:

$$F_i = f \left\langle \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right\rangle \quad (2)$$

donde:

$F_i$ : es la fuerza o motivación de determinada persona para ejercer el nivel de esfuerzo  $i$

$E_{ij}$ : es la expectativa que tiene tal individuo de que al realizar el nivel de esfuerzo  $i$  alcanzará el resultado  $j$ ;

$V_j$ : es la valencia del resultado  $j$ .

Esquemáticamente, esta vez sería:  $F = \langle (E \rightarrow D) (V_j) \rangle$

Tercera: El nivel de desempeño es el resultado de la interacción entre la aptitud y la motivación, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$D = f(F \times A)$$

"Se sigue de tal fórmula que, cuando la aptitud es baja, un incremento en la motivación redundará en un menor incremento en el desempeño que cuando la aptitud sea elevada. Similarmente, cuando la motivación es baja, un incremento en la aptitud redundará en un menor incremento en el desempeño que cuando la motivación sea elevada"

(Vroom, 1964, 203).

Teniendo en cuenta las ecuaciones de la primera y segunda hipótesis, tendremos:

$$D = \sum_j \{ E_{ij} \langle \sum_k (I_{jk} V_k) \rangle \} \quad (A)$$

Esquemáticamente, tendremos:  $D = \{ (E \rightarrow D) \langle (D \rightarrow R) V_k \rangle \} \quad (A)$

Para una descripción más detallada del modelo de expectativa, ver Munduate, 1984.

### 2.3.3. DISEÑO

Este estudio se inscribe en el marco de la investigación correlacional. La teoría de la expectativa propone una relación causal entre expectativa-instrumentalidad-valencia y motivación, y entre motivación-aptitud y desempeño, pero son muy pocas las investigaciones -conocemos actualmente sólo dos estudios previos (Lawler, 1968; Lawler y Suttle, 1973)- que han tratado de probar los aspectos causales del modelo en una situación de campo no experimental, por la dificultad evidente que ello conlleva en relación a la manipulación de variables y la imposibilidad de establecer con certeza relaciones causales entre la variable causal -expectativa-instrumentalidad-valencia, y motivación-aptitud, en este caso- y la variable dependiente -motivación y desempeño. Consecuentemente, y siguiendo la línea de la mayoría de las investigaciones de campo realizadas para constatar las predicciones de la teoría de la expectativa (Mitchel y Nebeker, 1973; Sheridan, Slocum y Richards, 1974 y Katerberg y Blau, 1983, por ejemplo), adoptaremos el método correlacional, si bien no podremos establecer la causalidad de los modelos con los datos correlacionales aquí analizados.

### 2.3.4.. VARIABLES

Basandonos en las proposiciones del modelo de expectativa, las variables a considerar, algunas de las cuales son interacciones multiplicativas de expectativas y valencias, serán las siguientes:

-  $(E \rightarrow D)$ , Asociación Esfuerzo  $\rightarrow$  Desempeño: Evaluación del grado en que el sujeto percibe que el esfuerzo lo llevará a un buen desempeño.

-  $\sum \langle (E \rightarrow D)(V_j) \rangle$ , Asociación Esfuerzo  $\rightarrow$  Desempeño, por la valencia asignada a dicho desempeño: Evaluación similar a  $(E \rightarrow D)$ , pero multiplicándolo por la valencia.

-  $\sum (D \rightarrow R)$ , Asociación Desempeño  $\rightarrow$  Resultado: Evaluación de la instrumentalidad, basada en el grado en que el sujeto percibe que el nivel de desempeño lo llevara a los resultados deseados.

-  $\sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle$ , Asociación Desempeño  $\rightarrow$  Resultado, por la valencia asignada a dichos resultados: Evaluación similar a  $(D \rightarrow R)$ , pero multiplicándolos por las valencias.

-  $(E \rightarrow D) \sum (D \rightarrow R)$ , Expectativa por Instrumentalidad: Evaluado como el producto de las variables  $(E \rightarrow D)$  y  $\sum (D \rightarrow R)$ .

-  $(E \rightarrow D) \sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle$ , Motivación: Evaluación del concepto de motivación, basado en el producto de las variables  $E \rightarrow D$  y  $(D \rightarrow R)(V_k)$

- Aptitud, entendida como una característica del sujeto que representa "un potencial que puede o no ser utilizado para realizar determinadas tareas" (Vroom, 1964, 198). De un modo similar lo definen Lawler y Porter (1967, 129) como "la capacidad de trabajo mostrada habitualmente por un sujeto". En ambas definiciones se pone el énfasis en las capacidades del sujeto, como opuestas a su buena voluntad para desempeñar una tarea. Bajo esta concepción, Maier (1955) definió la conducta como el resultado de la interacción multiplicativa de la motivación y la aptitud.

-  $\{(E \rightarrow D) \{ \langle (D \rightarrow R) (V_k) \rangle \} (A)\}$ , Desempeño: Evaluación del desempeño, basado en el producto de las variables motivación y aptitud.

## 2.4. METODO

### 2.4.1. DESCRIPCION DE LA MUESTRA

La muestra estaba constituida por un colectivo de 32 sujetos, mayoritariamente femenino (68,75 %), pertenecientes a cuatro empresas de marroquinería asociadas, de la provincia de Cádiz, donde los sujetos realizaban tareas de corte, rebaje-planchado, montaje, costura y remate-envasado, y trabajaban bajo un plan de pagas por incentivos. Para el estudio, se seleccionaron sólo aquellos sujetos que trabajaban dentro de este plan, y que tenían un horario similar de trabajo, con el objetivo de tener datos objetivos de producción, y poder comparar los resultados de producción entre sí. El promedio de edad era de 20 años, su salario medio de 652.000 pesetas al año y llevaban en el puesto una media de 2 años. El elevado índice de mujeres en este tipo de trabajo, incide considerablemente tanto en la edad media como en el tiempo medio de permanencia en el trabajo, ya que una vez cambian de estado civil, abandonan normalmente el puesto, si bien continúan contribuyendo en muchos casos con la empresa en las tareas de montaje o costura, desde el propio domicilio familiar.

### 2.4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

Uno de los investigadores se reunía con los participantes en el estudio en cada una de las cuatro empresas. Una vez presentado por el directivo, explicaba que estaba llevando a cabo un proyecto de investigación y que la dirección de la empresa estaba dispuesta a cooperar, pero que su participación era voluntaria. Se les explicaba que su empresa recibiría los resultados del

estudio, pero en forma global, indicándoles que las respuestas eran estrictamente confidenciales y que nadie podría ser individual o personalmente identificado. El investigador se ofrecía a contestar las preguntas, que normalmente se centraban en la razón del estudio, dejándoles bien claro que el interés del estudio era el de analizar cómo percibían su trabajo y cuales eran las recompensas que deseaban del mismo, así como evaluar varias características de su puesto de trabajo, que en otros estudios habían demostrado estar relacionados con la ejecución del trabajo y con la satisfacción en el puesto. Posteriormente se les entregaba algunos cuestionarios, y el investigador explicaba que volvería una semana después, para recogerlo y completar otras pruebas. De los 78 cuestionarios repartidos - 34 de expectativa, y 34 de diseño del trabajo - se obtuvieron sólo 74 cuestionarios válidos. Algunos de los primeros cuestionarios se invalidaron porque los sujetos no estuvieron presentes en la realización del resto de las pruebas, y porque algunos rehusaron realizar éstas.

#### **2.4.3. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

##### **2.4.3.1. CUESTIONARIOS**

###### **A) CUESTIONARIO DE MOTIVACION (ANEXO -I-)**

Las variables de actitud de este estudio fueron evaluadas mediante un cuestionario de tres partes, con 40 items. Las mediciones de las variables expectativa, valencia e instrumentalidad, se llevaron a cabo de la manera más cercana posible a sus definiciones conceptuales, siguiendo las líneas del cuestionario propuesto por Nadler y Lawler (1977).

- Instrumentalidad: El cuestionario contenía 18 items que describían la instrumentalidad del desempeño en el trabajo para lograr los resultados deseados por los sujetos (D-->R). Estos 18 resultados fueron deducidos de la revisión de la literatura sobre el tema, y de las sugerencias realizadas por los supervisores de

los empleados. Las instrucciones de esta primera parte del cuestionario eran las siguientes:

"...A continuación podrá leer algunas de las cosas que les pueden suceder a las personas que desempeñan bien su trabajo. ¿Cual es la probabilidad de que le ocurra cada una de estas cosas a usted, si realiza bien su trabajo?.

Utilice los números que hay a continuación para indicar su opinión sobre la probabilidad de que se den cada una de estas circunstancias en su trabajo, como resultado de un buen desempeño..."

Se le ofrecía posteriormente una escala de respuestas de 7 puntos, que abarcaba desde 1 = extremadamente improbable, a 7 = extremadamente probable.

A continuación se describían los 18 posibles resultados. Las medias y desviaciones típicas respectivas de estos resultados se muestran en la tabla -1-.

- Valencia: El cuestionario contenía 20 items que señalaban la preferencia del sujeto o valencia en relación a cada uno de estos resultados del trabajo, así como la valencia de las variables de desempeño ("Buen desempeño" y "Elevada productividad"). Las instrucciones a seguir en esta sección eran las siguientes:

"...Distintas personas desean obtener distintas cosas de su trabajo. A continuación le ofrecemos una lista de las cosas que una persona puede obtener de su trabajo. ¿Cual es la importancia que tiene para usted cada una de ellas?.

Utilice los números que verá a continuación, para indicar la importancia que usted le asigna a cada una..."

Se le ofrecía posteriormente una escala de respuestas de 7 puntos, que abarcaba desde 1 = nada importante a 7 = extremadamente importante.

A continuación venía una lista de 20 items, de los cuales 18 medían la valencia de los diversos resultados que una persona

|  |      |      |
|--|------|------|
| Se sentira mejor como persona -----        | 6.25 | 0.50 |
| Tendra mas independencia en su trabajo --- | 5.03 | 1.40 |
| Pasara mas deprisa el tiempo en el trabajo | 4.63 | 1.43 |
| Tendra menos oportunidades de hacer amigos | 3.16 | 1.82 |
| Proporcionara ayuda a los demas -----      | 5.97 | 1.13 |
| Se sentira cansado por haber trab. duro -- | 5.03 | 1.19 |
| Experimentara sentimientos de logro -----  | 5.31 | 1.31 |
| Esperara demasiado de los demas -----      | 3.63 | 1.65 |
| Podra ofrecer unos buenos servicios -----  | 5.72 | 0.72 |
| Esparara demasiado de si mismo -----       | 5.28 | 1.33 |
| Sera respetado por sus jefes -----         | 5.44 | 1.34 |
| Recibira mas elogios -----                 | 4.28 | 1.55 |
| Tendra una mayor seguridad en el trabajo - | 5.38 | 1.60 |
| Sera respet. por las pers. con quien trab. | 5.13 | 1.32 |
| Sera ascendido a un puesto mejor -----     | 4.19 | 1.57 |
| Obtendra un elevado sueldo -----           | 3.59 | 1.64 |
| Recibira muestras de reconocimiento -----  | 4.22 | 1.41 |
| Obtendra un incremento de sueldo -----     | 4.00 | 1.60 |

|  |      |      |
|--|------|------|
| La oportun. de sentirse mejor como persona | 5.59 | 1.39 |
| El grado de indepen. que tiene en su trab. | 4.47 | 1.44 |
| Que el tiempo pase mas deprisa en su trab. | 4.03 | 1.61 |
| El tener menos oportunid. de hacer amigos  | 3.63 | 1.45 |
| La oportunidad de ayudar a los demas ----- | 5.13 | 0.96 |
| El sentirse cansado por haber trabaj. duro | 3.88 | 1.78 |
| La oportun. de experimentar senti.de logro | 4.88 | 1.34 |
| El esperar demasiado de los demas -----    | 3.03 | 1.53 |
| La oport. de ofrecer unos buenos servicios | 5.72 | 0.87 |
| El esperar demasiado de si mismo -----     | 4.75 | 1.15 |
| El respeto que recibe de sus jefes -----   | 5.28 | 1.42 |
| Los elogios que recibe -----               | 3.69 | 1.86 |
| El grado de segurid. que tiene en el trab. | 5.47 | 1.20 |
| El respeto de las personas que trab.con Ud | 5.00 | 1.39 |
| La oportuni. de ascender a un puesto mejor | 4.78 | 1.29 |
| La cantidad de dinero que gana -----       | 5.38 | 1.41 |
| La oport. de recibir muestras de reconoci. | 4.69 | 1.63 |
| La oport.de obtener un increme. de salario | 5.09 | 1.40 |
| La oport.de obtener una elevada productiv. | 5.44 | 1.12 |
| La oportun. de conseguir un buen desempeño | 5.69 | 0.95 |

puede obtener en el trabajo, y dos evaluaban la valencia asignada a las variables de desempeño.

En la tabla -2- se presenta una lista que muestra la media y la desviación típica de estos 20 items.

- Expectativa: El cuestionario contenía dos preguntas que describían la expectativa (E-->D) del sujeto. Las instrucciones a seguir en esta sección eran las siguientes:

"... A continuación verá algunos pares de factores como éste:

- tiempo caluroso -----> sudoración

Indique en la línea de la izquierda de cada par, la probabilidad que tiene para usted personalmente el primer factor, de llevarle al segundo en su trabajo.

Recuerde que debe utilizar los números que indicamos a continuación para expresar sus diferentes opiniones sobre la frecuencia con que el primer factor conduce al segundo..."

Se le ofrecía posteriormente una escala de respuestas de 7 puntos, que abarcaba desde 1 = nunca a 7 = siempre, y a continuación venían los dos items:

- trabajando duro -----> obtengo una elevada productividad

- trabajando duro -----> consigo un buen desempeño

Los índices de fiabilidad del cuestionario aplicado (procedimiento de las dos mitades, elementos pares y elementos impares en relación a resultados intrínsecos, resultados extrínsecos y resultados no deseados) fueron los siguientes: Instrumentalidad, 0.67 ( $p < .01$ ); Valencia, 0.52 ( $p < .01$ ); y Expectativa, 0.37 ( $p < .05$ ), lo que indica la fiabilidad del instrumento, si bien resulta evidente la necesidad de ampliar la muestra de sujetos, así como probablemente los items relativos a la variable Expectativa.

En cuanto a la validez, hemos observado las correlaciones del cuestionario descrito con el Job Diagnostic Survey (J.D.S.) de Hackman y Oldham (1974) - construido también en base al modelo de expectativa sobre la motivación en el trabajo -, que también se aplicó a la misma muestra como veremos a continuación. Las correlaciones del cuestionario - de las tres secciones conjuntamente, es decir de la motivación o esfuerzo - con la satisfacción específica, la fuerza de la necesidad de autorrealización y la satisfacción específica y la fuerza de la necesidad de autorrealización conjuntamente, evaluadas mediante el J.D.S., fueron, respectivamente: 0.29 ( $p > 0.05$ ); 0.31 ( $p > 0.05$ ); y 0.47 ( $p < 0,01$ ). Consideramos efectivamente, que según el modelo general de expectativa (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1968; Hackman y Oldham, 1976) la satisfacción con los resultados específicos como la paga, la seguridad en el puesto, las relaciones sociales, la supervisión y la realización personal, combinada con la fuerza de la necesidad de autorrealización, son los mejores reguladores de la motivación o del esfuerzo que una persona está dispuesta a realizar en el trabajo.

## **B) EVALUACION DE LA APTITUD**

La evaluación de la aptitud se realizó a través del "Test de aptitudes mecánicas: MacQuarrie" (Adaptación española, TEA), que permite una medición de diversos aspectos aptitudinales de la inteligencia técnica, o de la cultura o los conocimientos mecánicos del sujeto evaluado, y que muestra un gran valor predictivo para los trabajos de naturaleza mecánica, similares a las tareas realizadas en la marroquinería. Esta prueba que consta de siete subpruebas - trazado, marcado, punteado, copiado, localizado, recuento y laberinto - proporciona una puntuación total y una simple - que abarca las subpruebas de punteado, copiado y localizado. Las puntuaciones medias de aptitud, como se observa en la

tabla -3-, fueron 6.67 y 6.91 y las desviaciones típicas de 1.26 y 1.63 respectivamente, correspondiendo las medias al centil 85-87 (eneatipo 7) del báremo de operarias con el que se ha comparado la muestra del presente estudio.

#### 2.4.3.2. PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES

Los 20 items de instrumentalidad, los 20 de valencia, los 2 de expectativa, y las puntuaciones de aptitud, fueron empleados para calcular las ocho puntuaciones de las variables del modelo de expectativa. Las medias y las desviaciones típicas de estas ocho puntuaciones se muestran en la tabla -3-.

**Tabla-3-: Medias y desv.tipo de las variables de instrumentalidad expectativa.** n=32

| Variables   | Medias | desv. tipo |
|---|--------|------------|
| E-->D   | 5.17   | 1.09       |
| $\sum \langle (E-->D) (V_j) \rangle$                      | 28.09  | 8.44       |
| $\sum \langle (D-->R) \rangle$                            | 4.80   | 0.51       |
| $\sum \langle (D-->R) (V_k) \rangle$                      | 23.21  | 4.06       |
| $(E-->D) \sum \langle (D-->R) \rangle$                    | 24.86  | 6.24       |
| $(E-->D) \sum \langle (D-->R) (V_k) \rangle$              | 120.82 | 35.54      |
| APTITUD (Total)   | 6.67   | 1.26       |
| APTITUD (Simple)  | 6.91   | 1.63       |
| $\{ (E-->D) \sum \langle (D-->R) (V_k) \rangle \}$ (AP.T) | 811.68 | 288.88     |
| $\{ (E-->D) \sum \langle (D-->R) (V_k) \rangle \}$ (AP.S) | 838.97 | 310.64     |

### 2.4.3.3. MEDIDAS DE CRITERIO

Se recogieron dos tipos de medidas de desempeño -grados de desempeño subjetivos y grados objetivos- y una medida subjetiva de la motivación o esfuerzo. Expondremos brevemente la elaboración de las medidas de criterio.

a) Los grados subjetivos de desempeño, constaban de los siguientes elementos:

- Una evaluación de sus compañeros y sus supervisores sobre la calidad y la cantidad del trabajo realizado, ya que una entrevista previa con los directivos de las cuatro empresas, mostró que la calidad del producto en este tipo de tareas era muy importante. Para la evaluación del desempeño por parte de los compañeros y del supervisor, se dividió la muestra en cuatro subgrupos correspondientes a las empresas a las que pertenecía cada empleado, y cada sujeto del subgrupo así como el supervisor del mismo, rellenaron una escala de respuestas de 7 puntos - 1 = Trabajo de excepcional buena calidad, 7 = Trabajo con errores y desperdicios frecuentes; 1 = Cantidad de trabajo extremadamente elevado, 7 = Cantidad de trabajo muy bajo - donde se les solicitaba su opinión sobre la calidad y la cantidad del trabajo realizado por las personas que aparecían a continuación en la escala.

- Un autoinforme del propio sujeto en relación al conocimiento del trabajo que realizaba, los resultados que obtenía en el trabajo que le asignaban, la relación de desperdicios y errores en su tarea, así como de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en el mismo. A estas preguntas podía responder el sujeto con las respuestas óptimo, aceptable, insuficiente y pésimo, los cuales fueron valorados posteriormente con 4, 3, 2 y 1 puntos respectivamente, y la suma de los puntos

obtenidos en cada pregunta, suponían la puntuación directa del sujeto en el autoinforme.

b) Los grados subjetivos de esfuerzo, por parte de los compañeros y el supervisor, se obtuvieron de un modo semejante a los del desempeño, con una escala también de siete puntos, que abarcaba desde 1 = Gran esfuerzo en la realización de la tarea, a 7 = Muy poco esfuerzo en la realización de la tarea. La misma escala la realizaba cada sujeto para sí mismo.

c) Los grados de desempeño objetivos, se obtuvieron por los datos relativos al número de piezas realizadas por los sujetos al día, en relación a la media de producción diaria para cada tarea. Para reducir la falta de seguridad en los datos, causada por influencias mensuales al azar, se recogieron los datos de producción de los últimos seis meses. A pesar de la insistencia de los directivos en la importancia de la calidad del producto, no se aplicaban sanciones por los desperfectos o deficiencias observadas en las piezas, limitándose la supervisión a devolver la pieza en malas condiciones para su revisión, lo que evidentemente reducía la producción y consecuentemente la paga.

Hubo poca tendencia en los encuestados a discriminar entre esfuerzo y desempeño. Todas las correlaciones entre grados de esfuerzo y de desempeño, eran significativas al nivel .01 o más, tanto por parte del propio sujeto, de los supervisores como de los compañeros, como podemos observar en la tabla -4-. Las clasificaciones del supervisor y los compañeros en relación tanto al desempeño como al esfuerzo, tendían a estar muy de acuerdo (.58 y .59 respectivamente para cada característica), mientras que la autoevaluación estaba menos de acuerdo - pero aún significativamente - con la clasificación del supervisor y los compañeros. Por último, las clasificaciones subjetivas sobre el desempeño, esta-

ban relacionadas sólo parcialmente con los datos de producción objetivos (-.2, .40 y .55, para la autoevaluación, la de los compañeros y la del supervisor, respectivamente). Podemos concluir, por tanto, que los criterios tienen validez convergente, pero poca validez discriminante.

**Tabla -4-: Correlaciones entre dos tipos de medidas de desempeño, y una medida subjetiva de la motivación o esfuerzo.**

| Desempeño      | Esfuerzo       |            |             | n=32 |
|----------------|----------------|------------|-------------|------|
|                | Autoevaluación | Compañeros | Supervisión |      |
| Autoevaluación | .63**          | .37*       | .33*        |      |
| Compañeros     | .37*           | .88**      | .48**       |      |
| Supervisión    | .40*           | .61**      | .83**       |      |
| Datos de Prod. | .22            | .39*       | .40*        |      |

\*p<.05

\*\*p<.01

## 2.5. RESULTADOS DEL MODELO DE EXPECTATIVA

La mayoría de los modelos de expectativa plantean como hipótesis que la combinación de la expectativa, la instrumentalidad, la valencia de los resultados y la aptitud, determinan el desempeño en el trabajo. Aunque la forma exacta de esta combinación varía según los modelos, los dos tipos de combinación que se mencionan más a menudo son la aditiva y la multiplicativa, si bien las hipótesis del modelo original de Vroom (1964), adoptadas en este estudio, proponen el modelo multiplicativo. La tabla -5- muestra las interrelaciones entre estas variables, conceptualmen-

te diferentes, definidas a priori por la teoría de la expectativa. Con pocas excepciones - las de la variable aptitud total o aptitud simple, evidentemente, no guardan ninguna relación con el resto de las variables, menos cuando son combinadas con la variable motivación para formar la variable desempeño, como propone el modelo de expectativa -, las correlaciones son significativas en un nivel de .05 e incluso la mayoría en un nivel de .01 o más. Las correlaciones más altas se dan entre motivación y desempeño - incluyendo ésta la aptitud evaluada con todas las subpruebas - y entre la expectativa y la instrumentalidad "per se" y la variable motivación. Las más bajas - exceptuando las de la aptitud ya comentadas -, se dan entre las medidas E-->D y D-->R y sus respectivas valencias.

**Tabla -5-: Correlaciones entre diferentes tipos de medidas de instrumentalidad, expectativa y desempeño.** n=32

|  | 2     | 3   | 4     | 5     | 6     | 7    | 8     | 9     | 10    |
|--|-------|-----|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| 1. E-->D   | .57** | .28 | .14   | .88** | .79** | .06  | -.8   | .64** | .52** |
| 2. $\sum\langle(E\rightarrow D)(V_j)\rangle$                             |       | .24 | .09   | .59** | .54** | -.14 | -.18  | .40*  | .36*  |
| 3. $\sum\langle(D\rightarrow R)\rangle$                                  |       |     | .60** | .56** | .58** | -.14 | -.16  | .43*  | .39*  |
| 4. $\sum\langle(D\rightarrow R)(V_k)\rangle$                             |       |     |       | .46** | .69** | .17  | .14   | .64** | .62** |
| 5. $(E\rightarrow D)\sum\langle(D\rightarrow R)\rangle$                  |       |     |       |       | .94** | .02  | -.11  | .75** | .64** |
| 6. $(E\rightarrow D)\sum\langle(D\rightarrow R)(V_k)\rangle$             |       |     |       |       |       | .12  | .06   | .85** | .76** |
| 7. APTITUD (Total)   |       |     |       |       |       |      | .81** | .61** | .58** |
| 8. APTITUD (Simple)  |       |     |       |       |       |      |       | .42*  | .63** |
| 9. $\{(E\rightarrow D)\sum\langle(D\rightarrow R)(V_k)\rangle\}$ (AP.T)  |       |     |       |       |       |      |       |       | .91** |
| 10. $\{(E\rightarrow D)\sum\langle(D\rightarrow R)(V_k)\rangle\}$ (AP.S) |       |     |       |       |       |      |       |       |       |

\*p<.05

\*\*p<.01

### 2.5.1. RELACION DE LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS CON EL ESFUERZO

La tabla -6- muestra las correlaciones concurrentes entre las seis medidas de expectativa-instrumentalidad y las tres diferentes medidas de criterio. En esta tabla, las correlaciones excepcionalmente son significativas. Las únicas significativas, aunque no altas, se dan entre la evaluación del esfuerzo por parte de los compañeros, y diversas medidas de expectativa-instrumentalidad, como  $E \rightarrow D$ ,  $\langle E \rightarrow D \rangle \langle D \rightarrow R \rangle$ , y  $\langle E \rightarrow D \rangle \langle \langle D \rightarrow R \rangle (V_k) \rangle$ . La variable más válida, si bien a un nivel de .05, es la expectativa  $E \rightarrow D$ , sin el peso de  $(V_j)$ . Sin embargo, no hay ninguna estructura que sea claramente más válida que las demás, lo cual era de esperar debido a las altas correlaciones de estas medidas. De cualquier modo, la medida que conceptualmente define mejor la motivación o esfuerzo, según la teoría de la expectativa, es la de la estructura  $\langle E \rightarrow D \rangle \langle \langle D \rightarrow R \rangle (V_k) \rangle$ , que correlaciona significativamente sólo con la evaluación realizada por los compañeros.

**Tabla -6-:** Correlaciones entre las clasificaciones de criterio del esfuerzo y diferentes tipos de medidas de instrumentalidad y expectativa. n=32

|                                   | Esfuerzo       |            |            |
|-----------------------------------|----------------|------------|------------|
|                                   | Autoevaluación | Compañeros | Supervisor |
| E → D                             | -.25           | -.40*      | -.24       |
| Σ⟨(E → D)(V <sub>j</sub> )⟩       | -.40           | -.20       | -.12       |
| Σ⟨D → R⟩                          | .15            | .10        | .25        |
| Σ⟨⟨D → R⟩(V <sub>k</sub> )⟩       | -.02           | -.06       | .21        |
| ⟨E → D⟩⟨D → R⟩                    | -.13           | -.37*      | -.06       |
| ⟨E → D⟩⟨⟨D → R⟩(V <sub>k</sub> )⟩ | -.08           | -.35*      | -.00       |

\*p < .05

## 2.5.2. PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

En la tabla -7- podemos ver las correlaciones entre varios predictores y el desempeño. En estos datos podemos observar que no se dan correlaciones significativas entre las variables del modelo de expectativa, y los grados de desempeño, con la excepción de la clasificación de los compañeros sobre la motivación o variable  $(E \rightarrow D) \sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle$ , y a un nivel de .05., y la variable expectativa  $E \rightarrow D$ , ésta con un nivel de .01. El desempeño no correlaciona en ninguna de sus dos modalidades - con la aptitud total y la aptitud simple - con las clasificaciones del propio sujeto, los compañeros o el supervisor, ni con los datos objetivos de producción.

**Tabla -7-:** Correlaciones entre las predicciones del modelo de expectativa y clasificaciones subjetivas y objetivas de desempeño.

n=32

|  | Desempeño |         |         |                  |
|--|-----------|---------|---------|------------------|
|  | Autoeval. | Compañ. | Superv. | Datos de Produc. |
| $(E \rightarrow D)$  | .04       | -.46**  | -.19    | -.25             |
| $\sum (E \rightarrow D)(V_j)$  | -.11      | -.14    | -.06    | -.25             |
| $\sum (D \rightarrow R)$   | .01       | .15     | .06     | -.05             |
| $\sum (D \rightarrow R)(V_k)$  | .04       | -.01    | .04     | .02              |
| $(E \rightarrow D) \sum (D \rightarrow R)$                                   | -.03      | -.40*   | -.16    | -.23             |
| $(E \rightarrow D) \sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle$              | -.00      | -.33*   | -.10    | -.18             |
| APTITUD (Total)  | -.23      | -.13    | -.00    | .10              |
| APTITUD (Simple)   | -.12      | -.01    | -.08    | .13              |
| $\{ (E \rightarrow D) \sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle \}$ (Ap.T) | -.13      | -.29    | -.04    | -.08             |
| $\{ (E \rightarrow D) \sum \langle (D \rightarrow R)(V_k) \rangle \}$ (Ap.S) | -.09      | -.25    | -.08    | -.05             |

\*p<.05

\*\*p<.01

## 2.6. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos no proporcionan apoyo a la teoría de la expectativa, ni a sus componentes. Así lo demuestran las correlaciones no significativas halladas entre la conducta en el trabajo y algunas de las medidas de actitud tipo expectativa o instrumentalidad. En relación al desempeño, sólo las clasificaciones realizadas por los compañeros ofrecen alguna relación significativa, y para la motivación, de nuevo la clasificación de los compañeros arroja datos positivos, siendo la del concepto expectativa por sí misma (E-->D), la más relevante, pero tampoco alta. Se rechaza por tanto la tercera hipótesis del modelo de expectativa, no pudiendo ser confirmadas tampoco la segunda ni la tercera.

En relación a la segunda hipótesis relativa a la motivación en el trabajo, se dan algunas correlaciones significativas, concretamente el concepto de motivación (E-->D)  $\lesssim$   $\langle\langle(D-->R)(V_k)\rangle\rangle$  se relaciona con la evaluación realizada por los compañeros, pero no ofrece ninguna relación con la evaluación del propio sujeto ni con la del supervisor. Según se deduce de los datos obtenidos, es el concepto de instrumentalidad  $\lesssim$   $\langle\langle(D-->R)(V_k)\rangle\rangle$ , recogida en la primera hipótesis del modelo, la que no ofrece ninguna confirmación en el estudio realizado. Si bien algunos investigadores como Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), Galbraith y Cummings (1967) y Pritchard y Deleo (1973), hallaron que la instrumentalidad por sí misma predecía mejor el desempeño, los resultados del presente estudio no apoyan a estos investigadores, hallándose los mismos más de acuerdo con Shapiro y Wahba (1973) y Reinharth y Wahba (1975), que tampoco hallaron que la instrumentalidad se encontrase relacionada con el desempeño. Sin embargo, la expectativa sólo, E-->D, sin cargarla con el peso de las valencias, resulta la mejor predictora tanto del esfuerzo como del desempeño, obte-

niendo con este último criterio correlaciones más elevadas que el resto de las estructuras, tanto para la clasificación de los compañeros -donde llega a ser significativa incluso para el nivel de .01- como para la del supervisor y la de los datos de producción, seguida de de la combinación expectativa-instrumentalidad  $E \rightarrow D \leftarrow (D \rightarrow R)$ , sin añadirle el peso de las valencias.

En relación al concepto de valencia, si bien Porter y Lawler (1968) y Pritchards y Sanders (1973) por ejemplo, hallaron que ofrecía mayor relación con los criterios que el resto de las variables, en nuestro estudio, el cargar la variable instrumentalidad con las valencias respectivas de cada resultado del trabajo, no mejoró las relaciones sino todo lo contrario. Lawler y Suttle (1973), al obtener resultados semejantes con el concepto de valencia, se plantearon la eliminación de dicho concepto del modelo de expectativa, pero deshecharon tal posibilidad porque consideraban que no estaba claro si los resultados negativos obtenidos se debían a problemas metodológicos en la evaluación de los mismos -siendo ésta la opinión sostenida por Reinharth y Wahba (1975), que no consiguieron no obstante mejores resultados utilizando una metodología distinta a la clásica, donde preguntaban por la deseabilidad de los resultados y no por la importancia asignada a los mismos-, o al hecho de que la valencia de los resultados de segundo nivel no influyese sobre la motivación, como afirma la teoría de la expectativa. Además, las evaluaciones de la valencia realizadas por el propio sujeto son de validez cuestionable, ya que son susceptibles de sufrir sesgos tales como la deseabilidad social, o la dificultad de discernir por parte de los sujetos qué es lo más importante para ellos. Se precisa señalar a su vez, que el fallo de la medida de la valencia para incrementar la predictibilidad, puede también ser debida a los resultados o recompensas y penalizaciones utilizadas en el cuestionario en concreto, pudiendo no adaptarse a los resultados

realmente deseados por los sujetos en el trabajo, ya que de hecho se plantearon algunas dudas al rellenar el cuestionario, sobre el significado de algunos de los resultados del trabajo.

Resulta evidente que el concepto de aptitud no parece ofrecer ninguna capacidad para predecir el desempeño en el trabajo, o al menos el desempeño en tareas de marroquinería. Para probar adecuadamente la hipótesis del desempeño en el trabajo, propuesta por el modelo de expectativa, se necesita una situación donde la medida de la aptitud se relacione significativamente con el desempeño. No obstante, son pocas las investigaciones que han hallado que la aptitud pueda ser una variable explicativa del desempeño, decantándose la mayoría (Lawler, 1966; Galbraith y Cummings, 1967) por una falta de conexión, al menos tal y como ha sido definida dicha variable por Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968).

Señalar por último que la falta de relación entre las autoevaluaciones del sujeto y las predicciones del modelo, tanto en relación al esfuerzo como al desempeño, pueden ser debidas a que los sujetos utilizasen respuestas estandarizadas (de deseabilidad social, por ejemplo) al completar el cuestionario de autoevaluación, tendiendo a mostrar gran capacidad de desempeño, tanto en relación a la cantidad como a la calidad del producto, y grandes dosis de esfuerzo en la realización del mismo, como han observado también algunos otros investigadores (Pritchard y Sanders, 1973, por ejemplo).

## **2.7. CONCLUSIONES DEL MODELO DE EXPECTATIVA**

A pesar de que los hallazgos del presente estudio, en cuanto a la falta de confirmación de la teoría de la expectativa en la formulación de Vroom (1964), son similares a los resultados

de otras investigaciones como la de Galbraith y Cummings (1967), Gavin (1970), Greenhaus y Gavin (1972), Schwab y Dyer (1973), Starke y Behling (1975) y Reinhart y Wahba (1975), es prematuro confirmar en nuestro entorno cultural, que los diversos aspectos del modelo no son válidos para predecir la motivación y la efectividad del trabajo, máxime con una muestra incidental y de características particulares como la utilizada en esta investigación. Como sucede en la mayoría de los casos en los que se trata de probar el modelo de expectativa, es muy difícil determinar si la falta de apoyos se debe a la incorrección del modelo, o bien es consecuencia de problemas metodológicos en el proceso de comprobación de las diversas partes del modelo.

Se requieren indudablemente más investigaciones en nuestro contexto cultural que aborden el modelo de expectativa, considerando a) otras formulaciones del modelo, que realizan modificaciones a la propuesta original de Vroom (1964), b) la posibilidad de probar el modelo aditivo como alternativa al multiplicativo, c) la necesidad de ampliar la muestra a otro tipo de tareas menos rutinarias y mecánicas, como la de los puestos directivos, por ejemplo, d) las mejoras pertinentes en el cuestionario utilizado, en cuanto a la evaluación de los indicadores del modelo y los resultados deseados por los sujetos encuestados y e) la búsqueda de métodos alternativos para evaluar la aptitud en el trabajo.

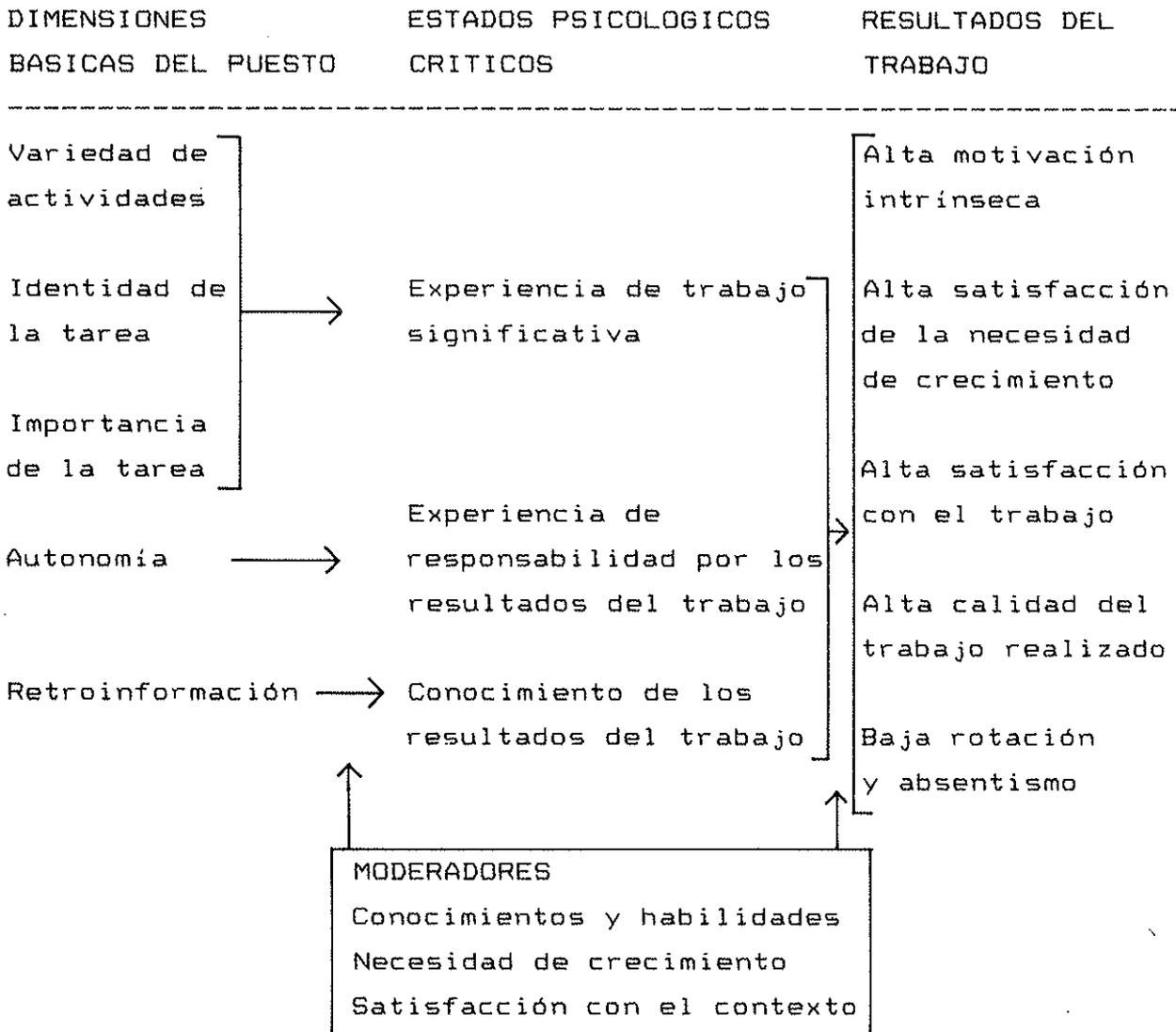
## **2.8. ANALISIS DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO**

Si bien el modelo de expectativa no ha podido ser confirmado en nuestro entorno cultural, al menos en los sujetos que trabajan en la marroquinería, vamos a tratar de analizar las prescripciones que dicho modelo realiza para la organización del trabajo, y que han sido recogidas por Hackman y Oldham (1980) en el deno-

minado modelo sobre las características del puesto de trabajo, en el que se tratan de especificar las condiciones en las que el enriquecimiento del trabajo puede ser conveniente, en base a las características de los sujetos que ocupan dichos puestos. Esta técnica de intervención sobre el diseño del trabajo derivada del modelo de expectativa, puede ser de gran utilidad en este contexto, a pesar de la falta de confirmación de la teoría motivacional en la que se sustenta, de un modo similar a como el enriquecimiento del trabajo, derivado de la teoría motivacional de motivación-higiene formulada por Herzberg (1959), ha sido útil en infinidad de situaciones, a pesar de la dudosa validez del modelo de motivación propuesto por Herzberg.

La principal aportación de la técnica que nos ocupa, reside, como se ha señalado en el marco teórico, en la consideración de las diferencias individuales y la constatación de que algunos sujetos no desean como recompensa de su trabajo, un enriquecimiento del mismo, es decir, prefieren un trabajo sin responsabilidad y autonomía, donde puedan estar tranquilos y relajados con unas buenas condiciones de trabajo, un buen salario y unas buenas relaciones con los compañeros, por ejemplo. En este caso, la intervención para la mejora de la motivación se centrará en la mejora de las condiciones de trabajo, de modo que las recompensas administradas por la organización permitan la satisfacción de la motivación extrínseca. En caso contrario, si los sujetos desean recompensas intrínsecas como logro y responsabilidad por ejemplo, se incidirá sobre el propio diseño del trabajo, de modo que los propios sujetos puedan autoadministrarse este tipo de recompensas, derivadas indudablemente de un buen desempeño.

**A) MODELO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO SEGUN HACKMAN Y OLDHAM (1980)**



## B) PRINCIPIOS DEL MODELO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO

Primero: Siempre que estén presentes las variables moderadoras, -es decir, cuando el sujeto desea recompensas intrínsecas de su trabajo o asigna una alta valencia a resultados como el logro, la autorrealización, etc., cuando esta satisfecho con los factores de contexto y posee las habilidades y conocimientos requeridos para la realización de la tarea concreta -, el sujeto obtendrá unos óptimos resultados de su trabajo, - es decir, alta motivación intrínseca, alta satisfacción de la necesidad de crecimiento, alta satisfacción con el trabajo, y alta calidad del trabajo realizado -, cuando experimente los estados psicológicos críticos, -es decir, cuando tenga una experiencia de trabajo significativa, experimente responsabilidad por los resultados de su trabajo, y tenga conocimiento sobre los resultados del mismo.

Segundo: Siempre que estén presentes las variables moderadoras, el sujeto experimentará los estados psicológicos críticos, cuando su puesto de trabajo reúna las denominadas dimensiones básicas: variedad de actividades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroinformación, es decir, cuando posea un elevado potencial motivacional.

Para una exposición más detallada del modelo de diseño sobre las características del puesto ver, Alcaide, 1982; Munduate, 1985b.

### C) CUESTIONARIO DE DISEÑO DEL TRABAJO (ANEXO -II-)

El modelo de diseño del trabajo que abarca los principios anteriormente formuladas, y que ha sido propuesto por Hackman y Oldham (1980), en base a las implicaciones que en materia de diseño del trabajo supone la teoría motivacional de la expectativa, dispone de un cuestionario elaborado por los propios autores del modelo de diseño y denominado "Job Diagnostic Survey" (J.D.S.), o "Cuestionario de Diagnostico de Puestos" (1974), que nos proponemos utilizar en este trabajo, sirviendonos para ello de la adaptación a la versión original realizada por el Departamento de Psicología Social y Organizacional de la Universidad de La Laguna. (Para analizar las características del cuestionario, ver el manual del mismo en Hackman y Oldham: The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation Of Job Redesign Projects. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 1974).

El cuestionario concreto puede ser observado en el anexo II, donde también incluimos la FORMA B (Terceros) del cuestionario, cuya finalidad es obtener información sobre el mismo puesto, pero esta vez a través de una tercera persona -compañero, supervisor, analista, etc.

Como podemos observar en el PERFIL MOTIVACIONAL (J.D.S.) que se obtiene al corregir el cuestionario, - ver anexo II -, el mismo incluye todas las variables que abarcan los principios formuladas por el modelo del diseño sobre las características del puesto, que han sido recogidas en este trabajo.

### 2.8.1. RESULTADOS DEL MODELO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO

El cuestionario J.D.S., se utilizó para calcular las variables del modelo del diseño sobre las características del puesto. Las medias y las desviaciones típicas de estas puntuaciones se muestran en la tabla -8-, junto a las medias y las desviaciones típicas de la muestra utilizada por Hackman y Oldham, constituida por 658 empleados de 62 diferentes tareas en siete organizaciones. Las puntuaciones obtenidas en el test de Aptitudes Mecánicas, fueron utilizadas para conocer si los sujetos reunían las habilidades requeridas para desempeñar las tareas propias de los puestos en la marroquinería, cuyos resultados mostramos en la tabla -9-.

En relación a los resultados en el J.D.S., podemos observar en la tabla -8- que la fuerza de la necesidad de autorrealización, es decir, su deseo de obtener recompensas intrínsecas de su trabajo no es muy elevada, si bien se encuentra dentro de los límites de las puntuaciones obtenidas en la muestra de Hackman y Oldham, acercándose más a dicha muestra la forma B del cuestionario, es decir, "Sus preferencias en cuanto al tipo de trabajo a realizar" (Ver cuestionario en Anexo I, y Perfil Motivacional en Anexo II).

Observamos a su vez, que los sujetos experimentan los tres estados psicológicos críticos, es decir, que tienen una experiencia de trabajo significativa, que reciben retroalimentación sobre su desempeño y que experimentan responsabilidad por ese desempeño. Las puntuaciones en estos factores son muy elevadas, prácticamente iguales e incluso en algunos casos superiores a la de la muestra de Hackman y Oldham.

**Tabla -8-: Medias y desviaciones típicas de las diversas variables del J.D.S. en nuestra muestra, y en la de Hackman y Oldham**

n=32

| VARIABLES   | media        | desv.tipo    | media         | desv.tipo    |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>                     |              |              |               |              |
| Variedad de destrezas                             | 3.74         | 1.10         | 4.49          | 1.67         |
| Identidad de tareas                               | 4.02         | 1.54         | 4.87          | 1.43         |
| Significación de tareas                           | 4.69         | 1.04         | 5.49          | 1.29         |
| Autonomía   | 4.10         | 1.21         | 4.80          | 1.43         |
| Información del puesto                            | 5.24         | 1.28         | 4.98          | 1.41         |
| Información de otros                              | 4.25         | 1.41         | 3.98          | 1.65         |
| Contacto Social                                   | 4.34         | 1.13         | 5.29          | 1.34         |
| <b>Potencial Motivacional</b>                     | <b>92.25</b> | <b>50.67</b> | <b>128.31</b> | <b>72.73</b> |
| <b>ESTADOS PSICOLÓGICOS</b>                       |              |              |               |              |
| Significación del puesto                          | 5.29         | 1.04         | 5.12          | 1.10         |
| Responsabilidad                                   | 5.62         | 0.60         | 5.48          | 0.91         |
| Conocimiento de resultados                        | 5.03         | 0.71         | 5.18          | 1.09         |
| <b>REACCIONES EMOCIONALES</b>                     |              |              |               |              |
| Satisfacción general                              | 4.68         | 1.21         | 4.62          | 1.18         |
| Motivación intrínseca                             | 5.69         | 0.72         | 5.39          | 0.96         |
| Satisfacción específica:                          |              |              |               |              |
| Paga  | 4.02         | 1.45         | -             | -            |
| Seguridad en el puesto                            | 4.15         | 1.42         | -             | -            |
| Relaciones sociales                               | 5.07         | 1.13         | 5.42          | 0.92         |
| Supervisión                                       | 5.11         | 1.33         | 5.28          | 1.27         |
| Realización personal                              | 4.46         | 1.02         | 4.82          | 1.32         |
| <b>FUERZA DE LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN</b> |              |              |               |              |
| Forma A   | 4.62         | 1.40         | 5.62          | 1.28         |
| Forma B   | 2.85         | 0.40         | 3.00          | -            |

En cuanto al potencial motivacional de los puestos de trabajo en la marroquinería, observamos en la misma tabla que no son en general muy elevados, pero que se encuentran también dentro de los límites de los diversos puestos analizados por Hackman y Oldham, por lo que podríamos afirmar que en líneas generales se encuentran mínimamente enriquecidos.

El siguiente aspecto del modelo de diseño sobre las características del puesto de trabajo nos remite al análisis de las variables moderadoras, donde observamos que la satisfacción con los factores de contexto, si bien se halla dentro de los límites aceptables en aquellos factores con los que podemos comparar nuestra muestra - ya que por ejemplo el salario y la seguridad en el puesto fueron añadidos posteriormente a la prueba realizada por Hackman y Oldham, con la muestra anteriormente indicada - no puede ser considerada realmente satisfactoria, por encontrarse las puntuaciones en la mayoría de los casos cercanos a los límites inferiores del modelo, y en franca desventaja en relación a las puntuaciones asignadas por los sujetos de nuestra muestra al resto de los factores que constituyen el modelo adoptado. En cuanto a la necesidad de crecimiento, aún sin ser muy elevada, se encuentra dentro de unos límites en los que puede ser aceptado como suficiente. Por último, observamos que se hallan presentes los conocimientos y las habilidades requeridas para la realización de la tarea - que evaluados mediante el test de aptitudes mecánicas McQuarrie, se sitúan por encima de la media de la muestra de operarias con quien se ha comparado nuestra muestra - ver tabla -9-. Nos detendremos brevemente en este último factor.

Según los resultados mostrados por los sujetos en el McQuarrie, podemos observar lo siguiente:

**Tabla -9-: Medias y desviaciones típicas de las puntuaciones en las subpruebas del Test de Aptitudes Mecánicas, en nuestra muestra y en la del baremo de operarias de McQuarrie.**

| Pruebas    | media | desv. tipo | media | desv. tipo |
|------------|-------|------------|-------|------------|
| Trazado    | 24.72 | 7.85       | 26.48 | 13.48      |
| Marcado    | 34.09 | 5.31       | 23.05 | 8.28       |
| Punteado   | 20.13 | 4.01       | 14.72 | 5.00       |
| Copiado    | 23.91 | 11.33      | 22.25 | 15.54      |
| Localizado | 19.53 | 9.85       | 10.38 | 8.04       |
| Recuento   | 10.75 | 6.16       | 4.96  | 4.10       |
| Laberinto  | 19.84 | 4.62       | 15.08 | 6.90       |

- Inteligencia espacial: Los empleados presentan una aptitud muy buena para percibir e interpretar patrones estimulantes espacialmente ordenados. Esta es una dimensión muy importante de la inteligencia técnica, evaluado por las subpruebas de Copiado y Localizado.

- Rapidez manual: Los sujetos presentan una extraordinaria aptitud en esta dimensión motora, evaluada por las subpruebas de Marcado y Punteado, que suele acompañar a la inteligencia técnica y que es especialmente requerida en tareas y oficios manuales en los que se trata de ejecutar movimientos, más bien que de planificar estructuras espacio-temporales, como en el caso de las tareas en la marroquinería, donde se ejecutan gran cantidad de movimientos manuales controlados visualmente.

- Rapidez Motriz: Los sujetos muestran unas buenas puntuaciones en esta dimensión evaluada mediante las subpruebas de Trazado y Laberinto.

- Visualización dinámica: Aptitud medida a través de la subprueba de Recuento, donde los sujetos presentan una buena capacidad para manipular mentalmente objetos y configuraciones espaciales que, al moverse, cambian su estructura interna y la relación entre sus partes. La elevada puntuación en esta dimensión, indica una buena inteligencia técnica por parte de los sujetos, ya que la misma - la visualización dinámica -, es el componente más importante y característico de este aspecto de la inteligencia.

Sintetizando este apartado podemos concluir que, según los resultados previstos por el modelo que hemos adoptado en este estudio, y los datos hasta ahora analizados, podemos predecir que los sujetos se hallarán intrínsecamente motivados y con un sentimiento de satisfacción general, a pesar de la insatisfacción con los factores específicos como el salario, la seguridad, las relaciones sociales, etc. Estas dos predicciones se confirman en ambas dimensiones, hallándose las mismas - como podemos observar en las puntuaciones de la motivación y la satisfacción general en la tabla -8-, ligeramente por encima de la media prevista por el modelo. Por tanto, las características más relevantes del estudio realizado en los puestos de trabajo en la marroquinería, son las que resaltamos a continuación:

- Moderada necesidad de autorrealización
- Presencia de las variables moderadoras, a excepción de la satisfacción con los factores de contexto
- Presencia de los estados psicológicos críticos
- Moderado potencial motivacional de los puestos de trabajo

## 2.8.2. DISCUSION

Realizaremos a continuación una breve discusión sobre los resultados globales obtenidos en el estudio realizado sobre la organización del trabajo en la marroquinería, para señalar posteriormente el diagnostico de intervención pertinente a cada puesto de trabajo en dicho contexto.

En este sentido podemos observar que los resultados obtenidos en el presente estudio nos muestran que las personas que trabajan en la marroquinería tienden a estar satisfechos con su trabajo en general, a pesar de su disconformidad con los factores de contexto, e intrínsecamente motivados, si bien es cierto que en ambos casos -tanto en la satisfacción general como en la motivación - las puntuaciones no son muy elevadas.

Esta situación es debida, en primer lugar, a que los sujetos poseen las habilidades y los conocimientos requeridos para realizar las tareas propias de la marroquinería - evidentemente esta afirmación no es válida para todos los casos, pero sí para la media del grupo analizado -, se hallan en líneas generales insuficientemente satisfechos con sus condiciones de trabajo, su compensación económica, su supervisor, las relaciones con sus compañeros, etc. y la mayoría de ellos tienen deseos de crecimiento personal en el trabajo. Con estas condiciones por parte de los sujetos, nos encontramos ante una situación intermedia para apreciar y responder a la riqueza inherente de un determinado puesto de trabajo. Sería preciso evidentemente una mejora de las condiciones de trabajo mencionadas e incluso anteriormente apuntadas en el apartado 2.2., referentes a las condiciones generales de seguridad, higiene y ergonomía; en estos puestos de trabajo.

Observamos, en segundo lugar, que la capacidad de apreciación y respuesta por parte de los sujetos -manifestada en su necesidad de crecimiento y la habilidad observada para la realización de la tarea-, se ve apoyada por un diseño del trabajo que permite en líneas generales la consecución de los resultados deseados por los sujetos. Efectivamente, si las variables moduladoras moderan las relaciones entre las características básicas de la tarea y los resultados deseados en el trabajo, una persona que reúna dos de las variables moduladoras - necesidad de crecimiento y habilidades pertinentes a la tarea -, pero cuya satisfacción con los factores de contexto sea insuficiente, preferirá un trabajo con un potencial motivacional intermedio que le permita actuar sobre los problemas derivados de dichos factores de contexto. Cabe resaltar aquí que, si bien el potencial motivacional de los puestos, o las características básicas de los mismos en la marroquinería, se hallan muy por debajo de la media de los puestos de trabajo analizados en la muestra del modelo, a pesar de hallarse entre los límites aceptables de los mismos - ver las puntuaciones de nuestra muestra en las dimensiones del puesto, en comparación con las de la muestra del modelo, en la tabla 8 -, no obstante, las percepciones de los sujetos sobre las características de estos puestos de trabajo, se halla al mismo nivel e incluso en ocasiones a nivel superior, que las de la muestra del modelo. Es decir, que los sujetos reciben información sobre los resultados de su trabajo - aunque en algunos puestos concretos como veremos posteriormente la misma sea insuficiente -, se sienten responsables de dichos resultados y experimentan su trabajo como algo significativo e importante.

Podemos concluir por tanto, que si bien han sido confirmados los resultados -la satisfacción general y la motivación intrínseca - previstos mediante la observación de las características indicadas por el modelo utilizado en este estudio, sólo se podrán aplicar los principios propuestos por el modelo para incrementar el potencial motivacional de los puestos de trabajo en la marroquinería, y consecuentemente la efectividad del trabajo, cuando se halla incidido sobre los factores del contexto, especialmente la seguridad y la paga. La principal mejora prevista como consecuencia de un incremento del potencial motivacional, - una vez mejorados los factores de contexto - será la referente a la calidad del producto, ya que cuando una tarea reúne las características básicas, la persona que la ocupa tiende a sentirse bien cuando su desempeño es bueno, y lograr un buen desempeño significa, para la mayoría de las personas, producir un trabajo de gran calidad del que uno pueda sentirse orgulloso. También puede esperarse un incremento de la cantidad debido a la eliminación de las insuficiencias detectadas mediante la revisión que supone el diseño del trabajo, de todo el proceso de producción, al mismo tiempo que, la mejora de las condiciones de trabajo puede eliminar la norma de bajo rendimiento que tienden a crear los puestos con condiciones de contexto deficientes. Señalar para terminar, que la rotación y el absentismo pueden ser mejoradas, debido al incremento del compromiso que los trabajadores adquieren al aumentar la complejidad del trabajo, precisamente cuando, como en este caso, los sujetos tienen los conocimientos y las habilidades requeridas.

## 2.9. DIAGNOSTICO DE INTERVENCION

Para realizar el diagnóstico de intervención en las tareas de marroquinería, cuyo análisis global se ha expuesto anteriormente, hemos optado por abordar separadamente los distintos puestos de trabajo de los que consta dicha tarea, a saber, corte, rebaje-planchado, montaje, costura y remate envasado. Analizaremos a continuación las implicaciones de los datos obtenidos en el presente estudio y anteriormente expuestos, a estos puestos de trabajo concretos.

Antes de realizar dicho diagnóstico, se hace preciso señalar que los instrumentos utilizados para el mismo han sido las respuestas de los acupantes al Job Diagnostic Survey (J.D.S.), así como las respuestas de los observadores - los supervisores en el presente estudio -, y los perfiles motivacionales consecuentes de cada sujeto en relación a su puesto de trabajo. Ahora bien, como el J.D.S. no proporciona información sobre las capacidades y las habilidades de los empleados, hemos obtenido estos datos mediante el Test de Aptitud Mecánica de McQuarrie - la descripción sobre las características de estos cuestionarios se ha realizado ya con anterioridad en este trabajo -.

A su vez, y previamente a la realización del diagnóstico, se han consultado y analizado todos aquellos aspectos apuntados por Hackman y Oldhman (1974) en relación a la intervención en el diseño de los puestos de trabajo, recogiendo y adaptando por nuestra parte las prescripciones al respecto, centradas fundamentalmente sobre el estudio de la necesidad de una intervención, la viabilidad de la misma y los principios a seguir para su implantación - para una consulta sobre estos aspectos, ver Alcaide, 1982 -.

## **PUESTO DE TRABAJO: "CORTE"**

Después del análisis de los datos obtenidos en las pruebas aplicadas a los sujetos que desempeñan el puesto de corte, se observa en una primera aproximación que los sujetos tienen, por un lado, la motivación interna por encima de la media y por otro, la satisfacción general por debajo de la media, aunque no significativamente.

Para los análisis pertinentes se ha deshechado a uno de los sujetos de la muestra, debido al escaso tiempo que lleva en el puesto y el elevado nivel mostrado en todas las pruebas realizadas.

Siguiendo las prescripciones del modelo sobre las características del puesto de trabajo, consideramos que ésta no presenta problema para la ejecución del trabajo, por lo que no sería necesario un rediseño del puesto.

No obstante, y dado el bajo nivel de satisfacción general presentado por los sujetos que desempeñan este puesto, pasamos a realizar un breve análisis sobre las características del puesto y sus titulares, con el fin de buscar una explicación al bajo índice hallado y, consecuentemente, incidir sobre los pasos a seguir para lograr un incremento.

En cuanto a las dimensiones centrales del puesto, hay que hacer notar que los sujetos pueden encontrar grandes diferencias en la información que obtienen del trabajo que realizan. Los sujetos parecen no tener información sobre el nivel de desempeño alcanzado en el trabajo. A su vez, existen diferencias entre la descripción del puesto realizada por los sujetos que la desempeñan y la realizada por sus supervisores, a favor de estos

últimos, ya que los mismos tienen una mejor consideración de la mayoría de las dimensiones básicas, a excepción del factor "contacto social", donde son los propios titulares del puesto quienes informan de un mayor contacto social, si bien esta diferencia no llega a alcanzar una distancia significativa. Podemos concluir por tanto, que desde el punto de vista del tercero - el supervisor en este caso -, el puesto reúne las condiciones necesarias para que puedan experimentarse los estados psicológicos críticos.

En cuanto a la percepción por parte de los propios sujetos, de su puesto de trabajo, se observa que los mismos puntúan por encima de la media en el significado que asignan al mismo, considerándola por lo tanto como valiosa e importante, y experimentando responsabilidad por los resultados de su trabajo. Sin embargo, y como se ha señalado anteriormente, los empleados no reciben información sobre los resultados de sus actividades de trabajo, por lo que consideramos que ésta es una de las circunstancias por las que la satisfacción general se encuentra sensiblemente reducida, al no poder experimentar el sentimiento de bienestar que sigue a la realización exitosa de una tarea, o de malestar en caso contrario. Se precisa consecuentemente informar a los sujetos, del fracaso o el éxito conseguido como consecuencia de sus actividades de trabajo, es decir, informarles de la calidad del trabajo realizado, ya que al trabajar a destajo nos consta que los sujetos están informados sobre la cantidad producida.

Para conseguir este objetivo apuntado en cuanto a información de los resultados de sus actividades de trabajo, sería preciso modificar algunos aspectos de la organización del trabajo, tratando de abrir canales de retroinformación, estableciendo relaciones directas con los trabajadores del resto de los puestos de trabajo, por ejemplo, de modo que se permita a los propios sujetos conocer en qué niveles de calidad se encuentra su traba-

jo. De ser llevada a cabo esta modificación, es previsible que se obtengan resultados positivos tanto para los propios sujetos como para los del producto realizado.

También habría que señalar, que los índices de satisfacción específicamente con el salario y la seguridad en el puesto no son muy elevados, por lo que un aumento en ambos factores implicaría indudablemente una mayor satisfacción general en el trabajo.

Señalar por último en relación a este puesto de trabajo, que las habilidades de los sujetos para la tarea que desempeñan son muy aceptables, lo que unido a la sensible tendencia a la autorrealización mostrada por dichos sujetos, contribuirá previsiblemente a llevar a buen fin las modificaciones apuntadas.

#### **PUESTO DE TRABAJO " REBAJE - PLANCHADO"**

El análisis del perfil motivacional de este puesto nos muestra lo siguiente:

La satisfacción general se halla muy elevada y la motivación intrínseca también se encuentra en buen estado. Dado que a su vez los sujetos manifiestan una tendencia hacia la autorrealización, no consideramos necesario reestructurar este puesto.

Observamos en el mismo no obstante, que la satisfacción específica con la paga y la seguridad en el puesto descienden considerablemente, por lo que podemos indicar que los empleados se hallan insatisfechos con estos aspectos de sus puestos de trabajo. Un incremento del salario y de la seguridad en el puesto, se hacen imprescindibles para obtener unos buenos resultados en el trabajo que realizan estos empleados.

En relación al resto de las variables analizadas, hallamos que las dimensiones centrales del puesto son satisfactorias, a excepción del factor significado del puesto, donde efectivamente los sujetos consideran que sus puestos de trabajo no son muy significativos o válidos, por lo que sería conveniente analizar la posibilidad de ampliar este puesto de trabajo, combinandolo con otras tareas que permitan a los sujetos experimentar su trabajo como más significativo. De hecho, se constata que no todas las empresas mantienen este puesto aislado, sino que se halla unido al resto de las etapas del proceso de producción.

No obstante, la percepción de los sujetos sobre las características de sus puestos son satisfactorias. La menor puntuación a este respecto, se obtiene en relación al conocimiento de los resultados de sus actividades de trabajo, de un modo similar al comentado para el puesto de trabajo anterior - corte.

Señalar por último que los sujetos mostraron tener las habilidades requeridas para realizar este tipo de tarea, por lo que concluimos que si bien este tipo de trabajo parece totalmente compatible con los sujetos que la desempeñan, se precisa prestar más atención al salario y la seguridad en el puesto, si se pretende que los mismos esten realmente satisfechos y motivados a obtener elevados niveles de desempeño.

#### **PUESTO DE TRABAJO: "MONTAJE"**

La etapa de montaje que diagnosticamos a continuación, ha sido descrita por un directivo de la empresa como "la función más importante en la confección del artículo, y que requiere un alto grado de especialización por ser todo a mano y dependiente exclusivamente de la habilidad del trabajador".

En general, como sucede con el resto de los puestos, los sujetos que desempeñan este puesto tienen un nivel académico muy bajo - certificado de estudios primarios y aisladamente titulación técnica de grado medio -.

Lo primero que abordamos es la existencia o no de problemas de satisfacción general y motivación interna con respecto a este puesto, constatándose que ambos factores presentan puntuaciones muy elevadas, por lo que evidentemente este puesto no precisa ser rediseñado.

En cuanto a la satisfacción específica, observamos que se da insatisfacción en relación a la paga y la seguridad en el puesto - como ha sucedido en los puestos anteriores -, y que las relaciones sociales y la supervisión se hallan, en muchos casos, próximos también a dicho sentimiento de insatisfacción. Aquí se hace preciso modificar dichos aspectos, si bien dicha intervención se aleja indudablemente del diseño de los puestos de trabajo, estrictamente hablando.

Analizando posteriormente las dimensiones del puesto, observamos que las mismas no presentan grandes problemas, dándose las puntuaciones más bajas en autonomía, variedad de destrezas y significado de la tarea, aunque no se alejan ostensiblemente de la media. Las propuestas de intervención sobre estas características serían las siguientes:

\_ Autonomía: Los sujetos deben tener cierta autonomía y discreción para planificar y controlar su trabajo, de modo que les permita experimentar que los resultados de su trabajo dependen más de su iniciativa y esfuerzo que de las instrucciones concretas recibidas de su supervisor. Una vez fijada la cuota de producción, el empleado puede gozar de libertad para el estableci-

miento de su programa diario, decidir el orden de actividades dentro de las limitaciones del proceso, asegurar la provisión de materiales, etc.

- Variedad de destrezas: La tarea podría llevarse a cabo alternando la realización de los distintos modelos, con lo que se conseguiría reunir una mayor variedad de destrezas, al mismo tiempo que se reduciría el elemento "rutina". Para eliminar el descontrol o los problemas que pudiera ocasionar esta posibilidad de alternarse en la realización de los modelos, sería conveniente asignar una cantidad específica a cada modelo en cada momento del ciclo.

- Significado de la tarea: Como se ha indicado anteriormente con relación al puesto de planchado-rebaje, sería conveniente combinar la realización de diversas tareas, de forma que tengan una relación inferente o lógica entre sí.

En cuanto a las habilidades requeridas para la realización de esta tarea, cabe resaltar en primer lugar que aquellos sujetos que han obtenido elevadas puntuaciones en inteligencia espacial y visualización dinámica - factores realmente relevantes en la tarea de montaje -, son precisamente los que han asignado una baja puntuación a la variedad de destrezas requerida para la realización de este puesto de trabajo, lo cual es totalmente lógico si consideramos que las personas más capacitadas para ello, son los que exigen un mayor potencial motivacional al puesto que desempeñan, siempre y cuando estén satisfechos con los factores de contexto - circunstancia no totalmente cierta en esta situación -, y tengan una elevada necesidad de autorrealización - circunstancia positiva en este caso -. De cualquier modo, los sujetos muestran tener los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar satisfactoriamente esta tarea.

## **PUESTO DE TRABAJO: "COSTURA"**

En este puesto de trabajo es donde, por un lado los resultados de los sujetos distan más entre sí, y por otro lado, donde la media de satisfacción y motivación intrínseca es más baja. Nos encontramos por tanto, que por primera vez al analizar separadamente las tareas del trabajo en la marroquinería, se hace precisa una intervención para mejorar estos aspectos relativos a la satisfacción y la motivación intrínseca. Nos detendremos en primer lugar en las características del puesto que desempeñan estos sujetos.

Efectivamente observamos que las puntuaciones en las dimensiones básicas del puesto son muy bajas, destacándose como infimas las referentes a la variedad de destrezas, la identidad de la tarea y el contacto social. La primera apreciación por tanto se centra en el bajo potencial motivacional de este puesto de trabajo, tanto en relación a los demás puestos en la marroquinería, como al baremo de la muestra de Hackman y Oldham (1974) que estamos utilizando como base de comparación en este estudio. Ello nos permite determinar que el trabajo en si mismo, es la causa más probable de los problemas motivacionales arriba apuntados. A su vez, las dimensiones indicadas - variedad de destrezas, identidad de tareas y contacto social - constituirán el objetivo primario del cambio, siempre y cuando lo permitan las variables moderadoras. Observemos por tanto cual es la situación en relación a las habilidades requeridas para el puesto de costura, cual es la situación de la satisfacción con los factores de contexto, así como la fuerza de la necesidad de autorrealización de estos empleados.

Con respecto al primero de los factores, las habilidades de los sujetos, hallamos que hay una gran diversidad de unos empleados con otros, encontrandonos con empleados que obtienen practicamente la puntuación máxima -eneatipo 9- en el Test de Aptitud Mecánica, especialmente en inteligencia espacial y visualización dinámica, y otros que se encuentran por debajo de la media, precisamente también en inteligencia espacial y visualización dinámica. Señalamos por tanto que los sujetos tienen en general unas habilidades aceptables para la realización de la tarea, pero que su distribución presenta grandes desigualdades.

La satisfacción con los factores de contexto es muy deficiente, mostrandose los sujetos prácticamente por unanimidad insatisfechos con la paga y la seguridad en el puesto, y alternandose las insatisfacciones de unos sujetos a otros en supervisión, y relaciones sociales.

La necesidad de crecimiento no obstante, como término medio, si parece encontrarse en disposición de aceptar un enriquecimiento del trabajo.

Evidentemente, si la presencia o ausencia de las variables moduladoras ejerce un gran impacto en el éxito de la intervención para el enriquecimiento del trabajo, es preciso en esta situación considerar los riesgos de la posible intervención. Por un lado, el costo psicológico de un desempeño deficiente sobre una tarea compleja, por parte de aquellos sujetos que no posean las habilidades requeridas, es más elevado que el que se deriva de la mala ejecución de una tarea rutinaria. A su vez es probable el fracaso de la intervención cuando, como en este caso, los sujetos no están satisfechos con los factores de contexto. Lógicamente y dados los posibles riesgos de un enriquecimiento de este puesto, sería conveniente incidir en primer lugar sobre la mejora de la

satisfacción con la paga y la seguridad en todos los casos, y con la supervisión y las relaciones sociales donde fuese necesario, planteandose con posterioridad la viabilidad de la reestructuración de las características básicas del puesto en sí.

#### **PUESTO DE TRABAJO : " REMATE - ENVASADO "**

Este puesto de trabajo que consiste en darle el toque final al artículo, abarca aspectos como el cortar hilos, pintar los filos, limpiar, poner broches, introducirle las tarjetas, embolsar y empaquetar, y tal y como sucedía en los puestos anteriores, el nivel académico de sus ocupantes es generalmente el de estudios primarios.

De los datos obtenidos deducimos que tanto la motivación como la satisfacción general son aceptables, por lo que no cabría la intervención en esta área.

De cualquier modo, el análisis del potencial motivacional del puesto nos muestra que aspectos como la identidad de la tarea y el contacto social que les permite el puesto, se encuentran por debajo de la media, si bien dentro de los límites aceptables al respecto. A su vez, la percepción que tienen los empleados de su puesto también es aceptable.

En cuanto a las variables moduladoras, observamos que la satisfacción con los factores específicos se encuentra al mismo nivel que la media, que su necesidad de autorrealización tampoco es muy elevada, y que sus aptitudes mecánicas no obstante, son muy adecuadas para la realización de este tipo de tareas.

De los puestos analizados, quizá sea éste el que se encuentre más ajustado a las características de sus ocupantes, si bien se precisa señalar que en uno de los sujetos se presentan todas las características requeridas para propugnar el enriquecimiento del puesto - elevada motivación intrínseca, ínfima satisfacción general, habilidades pertinentes para un buen desempeño y elevada necesidad de autorrealización - pero evidentemente dicha situación no es representativa del conjunto, lo que no impide obviar la necesidad de un cambio para el sujeto apuntado.

### **2.9.1. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

Hemos observado que la motivación y la satisfacción general no son los problemas centrales de las empresas analizadas, y que las características de la tarea que realizan - a excepción de algunos aspectos objeto de las mejoras ya apuntadas y del caso más generalizado del puesto de costura - se ajustan a las de los titulares que los ocupan, teniendo estos a su vez las habilidades que requiere este tipo de tareas.

En estas condiciones generales, no parece conveniente incidir sobre la reestructuración de los puestos de trabajo, ya que los problemas de la empresa pueden residir en otros aspectos como el diseño de la propia empresa, el sistema de gestión, la competencia del mercado, la mala calidad de las materias primas, de las herramientas de trabajo, e incluso en los factores relacionados con el contexto del trabajo.

Es precisamente en este último aspecto donde los datos obtenidos han mostrado una gran deficiencia, tanto a través del estudio realizado para el diagnóstico de los puestos de trabajo, como en las observaciones sobre las condiciones de trabajo en la

marroquinería, realizadas previamente a la recogida de los datos en dicho contexto, y anteriormente expuesto. Se requiere una mejora del sistema salarial, de la seguridad en el puesto, de la naturaleza de la supervisión, de las condiciones de trabajo, así como de las relaciones personales que surgen del desempeño del trabajo, si se pretende que los empleados aprecien y respondan a las demandas de la dirección, en cuanto a los resultados del trabajo. Es en los dos primeros aspectos - sistema salarial y seguridad en el puesto -, donde los sujetos se hallan más descontentos y donde consecuentemente habría que incidir de forma más inmediata. Se requiere de todos modos, una reestructuración del sistema de pagas e incentivos, del sistema de supervisión y liderazgo, de los procesos de comunicación y de la creación de los equipos de trabajo para la mejora de las relaciones sociales, entre otros, pero evidentemente este análisis sobre la consecución de la satisfacción con los factores contextuales a la organización del trabajo, rebasa los objetivos del presente estudio, si bien somos conscientes que las sugerencias realizadas en relación a los factores intrínsecos sobre el diseño de los puestos de trabajo, sólo podrán dar los resultados esperados cuando se combinen con las mejoras relativas a estos factores relacionados con las condiciones del trabajo en las empresas de la marroquinería.

---

### 3.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADAMS, J.S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal Social Psychology. Num.67, pp.422-436.

ADAMS, J.S. (1965): Injustice in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press, vol.2, pp.267-299.

ALCAIDE, M. (1982): Las nuevas formas de organización del trabajo. Ed. Akal.

ANDRISANI, P.J. y NESTEL, G.(1976): Internal-External Control as Contribution to and Outcome of Work Experience. Journal of Applied Psychology. Núm. 61, pp.156-165.

ARGYRIS, C. (1957): Personality and Organization. New York: Harper.

ARGYRIS, C. (1973): Personality and Organization Revisited. Administrative Science Quarterly. Num.18, pp.141-167.

ARNAU, J. (1979): Motivación y conducta. Ed. Fontanella.

ASHFORD, S.J. y CUMMINGS, L.L. (1983): Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. Organ.Behav.Hum.Perform. Num.32, pp.370-398.

BABB, H.W. y KNOPP, D.G.(1978): Application of Behavior Modification in Organizations: A Review and Critique. Academy of Management Review. Vol.3, pp.281-292.

BEER, M. :Organization Change and Development: A System View. Santa Mónica, Calif.: Goodyear.

BEINUM, H. Van (1966): The Morale of the Dublin Busmen. Tavistock Institute of Human Relations.

BERLYNE, D.F. (1967): Arousal and Reinforcement. Nebraska Symposium on Motivation. 15, 1-10.

BHAGAT, R.S.(1982): Conditions under which Stronger Job Performance-Job Satisfaction Relationship May Be Observed: A Closer Look at Two Situational Contingencies. Academy of Management Journal. 25, pp. 772-789.

BLOOD, M.R. (1978): Organizational Control of Performance through Self Rewarding. En B. King, S. Streufert y F.E. Fiedler (eds.): Managerial Control and Organizational Democracy. Winston and Sons.

BLOOD, M.R. y HULIN, C.L.(1967): Alienation, Enviromental Characteristics, and Worker Responsability. Journal of Applied Psychology. 51, pp. 284-290.

BRIEF, A.P. y ALDAG, R.J. (1975): Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication. Journal of Applied Psychology. 60.

BROWN, W.B. y MOBERG, D.J. (1980): Organizational Theory and Management. Wiley. (Traducc. española, Limusa, 1983).

CAMPBELL, D.J. (1984): The Effects of Goal-Contingent Payment on the Performance of a Complex Task. Personnel Psychology. 37, pp.23-40.

CAMPBELL, K.M. y B.CAMPBELL, J.P. (1977): Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation. Journal of Applied Psychology. pp.9-15.

CAMPBELL, J.P. y PRITCHARD, R.D.(1976): Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. M.D. Dunette. Chicago Rand McNally.

CARVER, C.S. y SCHEIER, M.F. (1981): Attention and Self-Regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior. New York: Springer.

CHAMPOUX, J.E. (1980): A Three Sample Test of Some Extensions to the Job Characteristics Model of Work Motivation. Academy of Management Journal. 23, pp.466-478.

CHERNS, A. (1976): The Principles of Sociotechnical Desing. Human Relations. 29, pp.783-792.

CHERRINGTON, D.J. y ENGLAND, J.L. (1980): The Desire for an Enriched Job as a Moderator of the Enrichment-Satisfaction Relationship. Organizational Behavior and Human Performance. 25, pp.139-159.

COOKE, R.A. y ROUSSEAU, D.M. (1983): Relationship of Life Events and Personal Orientations to Symptons of Strain. Journal of Applied Psychology. 68, pp.446-458.

COOPER, R. (1973): Task Characteristics and Intrinsic Motivation. Human Relations. Vol.26, pp.387-413.

- COOPER, R. (1974): Job Motivation and Job Design. Institute of Personnel Management. Segunda Edición, 1977.
- COSIER, R.A. y DALTON, D.R. (1983): Equity Theory and Time: A Reformulation. Academy of Management Review. 8, pp. 311-319.
- CUMMINGS, T.G. (1978): Self-Regulating Work Groups: A Socio-technical Synthesis.. Academy of Management Review. 3, pp. 625-634.
- CUMMINGS, T.G. y GRIGGS, W.H. (1976-77): Work Reactions to Autonomous Work Groups: Conditions for Functioning, Differential Effects, and Individual Differences. Organization and Administrative Sciences. 7, pp. 87-100.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G.A. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- DANIEL, T.L. y ESSER, J.K. (1980): Intrinsic Motivation as Influenced by Rewards, Task Interest, and Task Structure. Journal of Applied Psychology. 65, pp. 566-573.
- DAVIS, L.E. y TRIST, E.L. (1974): Improving the Quality of Work Life: Sociotechnical Case Studies. J. O'Toole (Ed.): Work and the Quality of Life. Cambridge. MIT Press.
- DECI, E.L. (1972): The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. Organizational Behavior and Human Performance. 8, pp. 217-229.
- DECI, E.L. (1975): Intrinsic Motivation. New York: Plenum Press.

DECI, E.L. (1980): The Psychology of Self-Determination. Lexington, Mass: D.C. Heath.

DECI, E.L. y RYAN, R.M. (1980): The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press.

DRENTH, et al. (1984): Work and Organizational Psychology. Vol.1, New Delhi: Wiley.

DUCHON, D. y JAGO, A.G. (1981): Equity and the Performance of Major League Baseball Players: An Extension of Lord and Hohenfeld. Journal of Applied Psychology. 66, pp. 728-732.

ELLIOT, J.D. (1953): Increasing Office Productivity Through Job Enlargement. In the Human Side of the Office Managers Job. Office Management Series. Num. 134, AMA, New York.

EVANS, M.G. (1970): The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. En Organizational Behavior and Human Performance, vol.5, pp. 277- 298.

EVANS, M.G. y MOLINARI, L. (1970): Equity, Piece-rate Overpayment and Job Security. Journal of Applied Psychology. Vol.54, num.2.

FRIEDLANDER, F. (1970): Managing for Accomplishment. Lexington Mass: Heath.

FRIEDMAN, G. (1961): The Anatomy of Work. New York: The Free Press of Glencoe.

GALBRAIT, S. R. y CUMMINGS, L.L. (1967): An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality-valence, motivation and ability. En Organizational Behavior and Human Performance, vol.2,pp. 237-257.

GAVIN, J.F. (1970): Ability, effort and role perception as antecedents of job performance. En Experimental Publication System, n.190, A.

GENESCA, E. (1977): Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Hispano Europea.

GENESCA, E. (1978): Motivación y Productividad. Ed. Diana: México.

GEORGOPOULOS, B., MAHONEY, G.M. y JONES, N.W. (1957): A Path Goal Approach to Productivity. Journal to Applied Psychology. 41, pp.345-353.

GRAEN, G. (1969): Instrumentaly Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and a Suggested Modifications. Journal of Applied Psychology. Monograph.

GREENBERG, J. y ORNSTEIN, S.(1983): High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory. Journal of Applied Psychology. 68, pp. 285-297.

GRIFFIN, R.W. (1982): Task Design: An Integrative Approach. Glenview, III.: Scott, Foresman & Co.

GULOWSEN, J. (1972): A Measure of Work Group Autonomy. En Davis, L.F. y Taylor, J.C. (Eds.), Design of Jobs. Penguin.

GYLLENHAMMAR, P.G. (1977): People at Work. Addison-Wesley.

HACKMAN, J.R. (1977): Work Design. En Hackman, J.R. y SUTTLE, J.L. (Eds.). Improving Life at Work. Goodyear.

HACKMAN, J.R. (1978): The Design of Work in the 1980's. Organizational Dynamics. Vol.3, pp.2-17.

HACKMAN, J.R. et al. (1975): A New Strategy for Job Enrichment. California Management Review. pp. 57-71.

HACKMAN, J.R. y LAWLER, E.E. (1971): Employee Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology Monograph. Vol.55, pp.259-286.

HACKMAN, J.R. y OLDDHAM, G.R.(1974): The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, n. 4, 148.

HACKMAN, J.R. y OLDDHAM, G.R. (1976): Motivation Through the Design of Work: Test a Theory. Organizational Behavior and Human Performance. Vol.16, pp.250-279.

HACKMAN, J.R. y OLDDHAM, G.R. (1980): Work Redesign. Reading Mass: Addison-Wesley.

HACKMAN, J.R., OLDDHAM, G.R. y STEPINA. (1974): Norms for the Job Diagnostic Survey. Catalog of Selected Documents in Psychology. 9 (1).

HACKMAN, J.R., PEARCE, J.L. y WOLFE, J.C. (1978): Effects of Changes in Job Characteristics on Work Attitudes and Behaviors: A Naturally Occurring Quasi-experiment. Organizational Behavior and Human Performance. 21, pp. 289-304.

HAMPTON, D.R. (1981): Contemporary Management. McGraw-Hill.

HERZBERG, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees?. Harvard Business Review. 46, (1) pp.53-62.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SYNDERMANN, B.B. (1959): The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons, Inc.

HOUSE, R. (1971): A Path Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 16, pp. 321-338.

HUNT, R. (1970): Technology and Organization. Academy of Management Journal. 13.

ILGEN et Al. (1981): Expectancy Theory Measures: An Empirical Comparison in an Experimental Simulation. Organizational Behavior and Human Performance. Vol.28, pp.189-223.

IVANCEVICH, J.M. (1982): Subordinates' Reactions to Performance Appraisal Interviews: A Test of Feedback and Goal-setting Techniques. Journal of Applied Psychology. 67, pp.581-587.

IVANCEVICH, J.M. y McMAHON, J.T. (1982): The Effects of Goal-setting, External Feedback and Self-generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. Academy of Management Journal. 25, pp.359-372.

JIMENEZ BURILLO, F. (1983): Un modelo interdisciplinar de la Psicología Social. En J.R. Torregrosa y B. Sarabia (Dir.): Perspectivas y contextos de la Psicología Social. Barcelona: Hispano Europea.

JIMENEZ BURILLO, F. (1985): Sobre la perspectiva sociopsicológica de la alienación. Revista de Psicología Social. Num.0.

KATERBERG, R. y BLAU, G.J. (1983): An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance. Academy of Management Journal. 26, pp. 249-257.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1983): Psicología Social de las Organizaciones. Mexico: Trillas. (3. edición)

KATZELL, R.A., BIENSTOCK, P. y FAERSTEIN, P.H. (1977): A Guide to Worker Productivity Experiments in the Unites States 1971-1975. University Press.

KENNEDY, C. W., FOSSUM, J.A. y WHITE, B.J. (1983): An Empirical Comparison of Within-subjets and Between-subjects Expectancy Theory Models. Organizational Behavior and Human Performance. 32, pp.124-143.

KILBRIDGE, M.D. (1960): Reduced Costs Though Job Enlargement: A Case. Journal of Business. 3314.

KONDRASUK, J.N. (1981): Studies in MBO Effectiveness. Academy of Management Review. 26, pp. 419-430.

KOOPMAN-IWEMA, A.M. (1980): Power, Motivation, Co-determination. Assen: Van Gorcum.

KOPELMAN, R.F. (1979): Directionally Different Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Satisfaction. Motivation and Emotion. 3, p.299.

KOPELMAN, R.F. (1978): Experimental Test of A Return on Effort Versions of Expectancy Theory: Across-person and Within-person Analyses. Journal of Management. 4, pp. 97-105.

LATANE, B. (1981): The Psychology of Social Impact. American Psychologist. Vol. 36, pp. 343-356.

LATHAM, G.P. y LEE, T.W. (1986): Goal Setting. En E. Loocke (Ed.) Generalizing from Laboratory to Field Settings. Lexington, Mass: Lexington Books.

LATHAM, G.P. y FRY, L.W. (1986): Measuring and Appraising Employee Performance. En S. GAEL, (Ed.), Job Analysis Handbook. New York: Wiley.

LATHAM, G.P. y KINNE, S.B. (1974): Improving Job Performance Through Training in Goal Setting. Journal of Applied Psychology. Vol.59, pp. 187-191.

LATHAM, G.P. y STEELE, T.P. (1983): The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting on Performance. Academy of Management Journal. 26, pp. 406-417.

LAWLER, E.E. (1968): A correlational-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance. En Journal of Applied Psychology, vol. 52, pp. 462-468.

LAWLER, E.E. (1971): Pay and Organizational Effectiveness. A Psychological view. McGraw-Hill.

LAWLER, E.E. (1973): Motivation in Work Organizations. Books/Cole.

LAWLER, E.E. (1979): Diseño del trabajo y motivación del empleado. En Vroom, V. y Deci, E.L. Motivación y Alta Dirección. Trillas: México.

LAWLER, E.E. III (1981): Pay and Organizational Development. Reading Mass: Addison-Wesley.

LAWLER, E.E. (1987): The design of effective reward system. En Lorsch, J.W. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, pp. 255-271.

LAWLER, E.E. III, NADLER, D. y CAMMANN, C. (1980): Organizational Assesment. New York: Wiley- Interscience.

LAWLER, E.E. y PORTER, L.W. (1967): Antecedent attitudes of effective managerial performance. En Organizational Behavior and Human Performance, vol.2, pp.112-142.

LAWLER, E.E. y SUTTLE, J.L. (1973): Expectancy theory and job behavior. En Organizational Behavior and Human Performance, vol.9, pp.482-503.

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1973): Organización y ambiente. Ed.Labor.

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1976): Organizational Behavior and Administration. Homewood:Irwin.

LEAVITT, H.J. (1964): Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches. En W.W. Cooper, Leavitt y Shelly, New Perspectives in Organization Research. Wiley, pp. 55-71.

LEWIN, K. (1938): The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Duke University: Press-Durham.

LEWIN, K. (1952): Group Decision and Social Change. En Newcomb, T. y Hartley, E. (Eds.): Readings in Social Psychology. New York: Holt Rinehart.

LIKERT, R. (1961): New Patterns in Management. New York: McGraw-Hill.

LOCKE, E.A. (1966): The Relationship of Intentions to Level of Performance. Journal of Applied Psychology. Vol.50, pp. 60-66.

LOCKE, E.A. (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance. Vol.3, pp. 157-189.

LOCKE, E.A. (1969): What Is Job Satisfaction?. Organizational Behavior and Human Performance. Vol 4, pp. 309-336.

LOCKE, E.A. (1975): Personnel Attitudes and Motivation. Annual Review of Psychology. 26, pp. 457-480.

LOCKE, E.A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. En Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. M.D. Dunette, Chicago: Rand McNally.

LOCKE, E.A. (1982): Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels. Journal of Psychology. 67, pp. 512-514.

LOCKE, E.A. (1984): Job Satisfaction. En M. Gruneberg and T. Wall (eds.), Social Psychology and Organizational Behavior. Chichester: Wiley.

LOCKE, E.A. (1986): Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from Industrial-Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management. Lexington Mass: Heath Lexington.

LOCKE, E.A., FEREN, D.B., MCCALED, V.M., SHAW, K. y DENNY, A.T. (1980): The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life. K. Duncan, M. Gruneberg y D. Wallis (Eds). Chichester, England: Wiley Ltd.

LOCKE, E.A. y LATHAM, G.P. (1984): Goal Setting: A Motivational Technique That Works. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

LOCKE, E.A. y LATHAM, G.P. (1984): Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations.(Module). Chicago, ILL.: Science Research Associates.

LOCKE, E.A. y HENNE, D. (1986): Work Motivation Theories. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. London: Wiley, pp. 1-35.

MAIER, N.R.:(1955): Psychology in Industry. Boston:Houghton-Mifflin.

MARCH, J.M. y SIMON, H.A. (1958): Organizations. New York: Wiley.

- MASLOW, A.A. (1954): Motivation and Personality. Harper.
- MATEU, M. (1984): La nueva organización del trabajo. Hispano-Europea.
- MAYO, E. (1959): Problemas humanos de una civilización industrial. Ed. Galatea, Nueva Visión.
- MCCLELLAND, D.C. (1951): Personality. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- MCCLELLAND, D.C. (1961): The Achieving Society. Princeton N.J.: Van Nostrand.
- MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill. (Traducc. española, México: Diana, 1968).
- MINER, J.B. (1980): Theories of Organizational Behavior. Hinsdale, Ill: Dryden.
- MINER, J.B. (1984): The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science. Academy of Management Review. 9, pp.296-306.
- MITCHELL, T.R. (1974): Expectancy Theory Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. Psychological Bulletin. 81, pp. 1053-1077.
- MITCHELL, T.R. y NEBEKER, D.M. (1973): Expectancy theory predictions of academic effort and performance. En Journal of Applied Psychology, vol.57, pp. 61-77.

MOHRMAN, A.M. y LAWLER, E.E. (1985): The Diffusion of QWL as a Paradigm Shift. En Bennis, Benne y Chin (Eds.): The Planning of Change. Cuarta Ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

MORHMAN, S.A. et Al. (1986): Quality of Worklife and Employee Involvement. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Pp. 189-216.

MUNDUATE, L. (1984): Motivación en el trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

MUNDUATE, L. (1985a): Motivación y conducta laboral: un problema actual de la Psicología del Trabajo. Apuntes de Psicología. Num. 12, pp. 11-15.

MUNDUATE, L. (1985b): El enfoque sistémico del enriquecimiento del trabajo. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 1, Num. 1, pp. 4-16.

MUNDUATE, L., LOPEZ, C.M. y LUNA, V. (1985): Motivación en el Trabajo: líneas básicas de actuación. Comunicación presentada en el II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Universidad Autónoma de Barcelona. Actas del Congreso.

NADLER, D.A. y LAWLER, E. (1977): Motivation: A Diagnostic Approach. En Hackman, J.R. y otros. Perspectives on Behavior in Organizations. McGraw-Hill.

NAYLOR, J.C., PRITCHARD, R.D. y ILGEN, D.R. (1980): A Sequential View of Behavior and Motivation. En Duncan, K.D., Gruneberg, M.M. y Wallis, D. (Eds.). Changes in Working Life. London: Wiley.

NUTTIN, J. (1981): Human Motivation. Deventer: Van Nostrand Reinhold.

OLDHAM, G.R. (1976): Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables. Human Relations. Vol.29, pp. 559-569.

OLDHAM, G.R. et Al. (1976): Conditions Under Which Employees Respond Positively Enriches Work. Journal of Applied Psychology. Vol. 61, pp.395-403.

OLDHAM, G.R., HACKMAN, J.R. y STEPINA, L.P. (1979): Norms for the Job Diagnostic Survey. Journal Supplement Abstract Service. American Psychological Association.

OLDHAM, G.R. y MILLER, H.F. (1979): The Effect of Significant Others' Job Complexity on Employee Reactions to Work. Human Relations. 32, pp. 247-260.

ORLEBEKE, J.F. (1981): Motivation. En Orlebeke, J.F., Drenth, P., Janssen, R., Sanders, C. (Eds.). Compendium of Psychology.

PEIRO, J.M. (1983,1984): Psicología de la Organización. (2 Vol.). UNED.

PETRI, H.L. (1981): Motivation: Theory and Research. Belmont: Wadsworth.

PHILLIPS, J.S. y LORD, R.G. (1980): Determinants of Intrinsic Motivation: Locus of Control and Competence Information as Components of Deci's Cognitive Evaluation Theory. Journal of Applied Psychology. 65, pp. 211-218.

PIERCE, J.L. y DUNHAM, R.E. (1978): The Measurement of Perceived Job Characteristics: The Job Diagnostic Survey versus the Job Characteristics Inventory. Academy of Management Journal. Vol 21 (1), pp. 123-128.

PINDER, C.C. (1984): Work Motivation. Glenview Ill.: Scott Foresman.

PORAC, J.F. y MEINDL, J. (1982): Undermining Overjustification: Inducing Intrinsic and Extrinsic Task Representations. Organizational Behavior and Human Performance. 29 pp. 208-226.

PORAC, J.F. y SALANCIK, G.R. (1981): Generic Overjustification: The Interaction of Extrinsic Rewards. Organizational Behavior and Human Performance. 27, pp.197-212.

PORTER, L.W. y LAWLER, E.E. (1968): What Job Attitudes Tell About Motivation?. Harvard Business Review.

PORTER, L.W. y LAWLER, E.E. (1972): Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Irwin.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1981): Behavior in Organizations. McGraw-Hill.

PRESTAT, C. (1974): Conditions de Travail. En Prestat, C.: Le Travail dans l'entreprise et la société modernes. Hachette.

PRITCHARD, R.D. y DE LEO, P.J.(1973) Experimental test of the valence-instrumentality relationship on job performance. En Journal of Applied Psychology, vol 57, pp.264-270.

PRITCHARD, R.D. y SANDERS, M.S. (1973): The influence of valence, instrumentality and expectancy on effort and performance. En Journal of Applied Psychology, vol.57, pp.55-60.

PULAKOS, E.D. y SCHMITT, N.(1983): A Longitudinal Study of a Valence Model Approach for the Prediction of Job Satisfaction of New Employees. Journal of Applied Psychology. 68, pp. 307-312.

RICE, K. (1958): Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment. Londres, Tavistock Publ.

REINHARTH, L. y WAHBA, M.A. (1975): Expectancy theory as a predictor of work motivation and job performance. En Academy of Management Journal, vol. 18, pp.520-537.

ROBERTS, K.H. y GLICK, W. (1981): The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review. Journal of Applied Psychology. Vol.66, pp. 193-217.

RODRIGUEZ PINERO, M. y ALCAIDE, M. (1983): La dirección y las teorías de la motivación. Aedipe. Cuadernos de Dirección de Personal. Ibérico-Europea de Ediciones. Madrid, Septiembre.

ROTTER, J.B. (1966): Generalized Expectancies for Internal versus Internal Control of Reinforcement. Psychological Monographs. 80, pp.1-28.

RYNES, S.L. y LAWLER, J. (1983): A Policy-capturing Investigation of the role of Expectancies in Decisions to Pursue Job Alternatives. Journal of Applied Psychology. 68, pp. 620-631.

RYNES, S.L. et Al. (1983): The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions. Organizational Behavior and Human Performance. Vol.31, pp. 353-364.

SAVALL, H. (1977): Por un trabajo más humano. Tecniban.

SCHEIN, E.H. (1980): Psicología de la Organización, Madrid: Dossat (3. edición).

SCHUSTER, J.R, CLARK,B. y ROGERS,M.(1971): Testing portion of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay. En Journal of Applied Psychology, vol.55, pp. 187-195.

SCHWAB, D.P. y CUMMINGS, L.L. (1976): A Theoretical Analysis of the Impact of Task Scope on Employee Performance. Academy of Management Review. 1, 23-35.

SCHWAB, D.P. y DYER, L.D.(1973): Motivational impact of a compensation system on employee performance. En Organizational Behavior and Human Performance, vol.9, pp. 215-225.

SCHWAB, D.P. y WICHERN, D.M. (1983): Systematic Bias in Job Evaluation and Market Wages: Implications for the Comparable Worth Debate. Journal of Applied Psychology. Vol. 68, pp. 60-69.

SCOTT, W.E. (1966):Activation Theory and Task Design. Organizational Behavior and Human Performance. 1.

SCOTT MYERS, M. (1970): Every Employee a Manager. McGraw-Hill.

SHEPARD, J.M. (1970): Functional Specialization, Alienation and Job Satisfaction. Industrial and Labor Relations Review. 23 (2).

SHERIDAN, J.E., SLOCUM, J.W. (Jr.) y RICHARDS, M.D.(1974): Expectancy theory as a lead indicator of job behavior. En Decision Sciences, vol. 5, pp. 507-522.

SIMS, H.P.Jr., SZILAGYL, A.D. y KELLER, R.T. (1976): The Measurement of Job Characteristics. Academy of Management Journal. 19 (2), pp. 194-222.

SIMON, H.A. (1971): El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa. Madrid:Aquilar.

SMITH, P.C. (1976): Behaviors, Results, and Organizational Effectiveness: The Problem of Criteria. En M. Dunette (Ed.).Handbook of Industrial and Organizational Psychology. pp. 745-776. Chicago: Rand McNally.

SMITS, B.W. (1982): Motivation and Measuring Method: A Cognitive Approach. Lisse: Swets and Zeithinger.

STARKE, F.A. y BEHLING, D. (1975): A test of two postulates underlying expectancy theory. En Academy of Management Journal, vol.18, pp. 703-714.

STEERS, R.M. y LEE, L.W. (1983): Facilitating Effective Performance Appraisals: the Role of Employee Commitment and Organizational Climate. En F. Landy, S. Zedeck, J. Cleveland (Ed.): Performance Measurement and Theory. pp. 75-88. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbarum Associates.

STONE, E.F. (1976): The Moderating Effects of Work Related Values on the Job Satisfaction Relationship. Organizational Behavior and Human Performance. 15.

STONE, E.F. (1986): Job Scope-Job Satisfaction and Job Scope-Job Performance Relationships. En A. Locke (Ed.) Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research in Industrial/Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resources Management. Lexington, Mass: Lexington Books.

STONE, E.F. y PORTER, W.L. (1975): Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study. Journal of Applied Psychology. 1, pp.57-64.

SUSMAN, G. (1973): Job Enlargement: Effects of Culture on Worker Responses. Industrial Relations. 12 (1).

TAYLOR, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row

THIERRY, P.J. . (1984): Systems of remuneration. En Drenth, P.J.D., et.al. (Eds): Op. cit.

THORNTON, G.C.III. (1980): Psychometric Properties Praisals of Job Performance. Personnel Psychology. 33, pp. 263-272.

TOLMAN, E.C. (1932): Purposive Behavior in Animals and Men. Century.

TRIST, E.C. (1971): Critique of Scientific Management in Terms of Socio-technical Theory. Prakseologia. 39/40, pp. 159-174.

TRIST, E.L., HIGGIN, G.W., MURRAY, H. y POLLOCK, A.B. (1963): Organizational Choice. Tavistock.

TRIST, E.L., SUSMAN, G.F. y BROWN, G.R. (1977): An Experiment in Autonomus Working in an American under Ground Coal Mine. Human Relations. 30, pp. 201-236.

TURNER, A.N. (1957): Foreman, Job and Company. Human Relations. 10 (2).

TURNER, A.N. y LAWRENCE, P.R. (1965): Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Atributes. Harvard Univ. Press.

UMSTOT, D.D. et Al. (1976): Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity: Implications for Job Design. Journal of Applied Psychology. Vol.61, pp.

VALLE CABRERA, R. (1986): El diseño contingente de la Organización. Universidad de Sevilla.

VAN DER ZWAN, A.H. (1975): The Sociotechnical Systems Approach: A Critical Evaluation. International Journal of Production Research. 13, pp. 149-163.

VECCHIO, R.P. (1981): An Individual-differences Interpretation of the Conflicting Predictions Genereated by Equity Theory and Expectancy Theory. Journal of Applied Psychology. 66, pp. 470-481.

VECCHIO, R.P. (1982): Predicting Worker Performance in Inequitable Settings. Academy of Management Review. 7, pp. 103-110.

VERNON, H.M. (1924): On the Extent and Effects of Variety in Repetitive Work. Industrial Fatigue Research Board Report. Num. 26. London: Stationary Office.

VITELES, M.A. (1953): Motivation and Morale in Industry. Norton.  
(Traducc. española, Hispano-Europea, 1969).

VON DER EMBSE y TOLIVER. (1979): Contingency Organization Design:  
What it is and how it works. Research Management. Sept. Vol. 22,  
Num. 5, p. 31.

VROOM, V.H. (1964): Work and Motivation. New York: Wiley.

WAHBA, M.A. y LIRTZMAN, S.I. (1973): A theory of Organizational  
Coalition Formation. En Human Relations, vol.25, pp. 515-527.

WALKER, C.R. (1950): The Problem of Repetitive Job. Harvard  
Business Review. 2813, pp. 54-58.

WALKER, C.R. y MARRIOT, R. (1951): A Study of Some Attitudes to  
Factory Work. Occupational Psychology. p. 25.

WALKER, C.T. y GUEST, R.H. (1952): The Man in the Assembly Line.  
Cambridge. Cambridge University Press.

WALSTER, E. et Al. (1978): Equity Theory and Research. Boston  
Allyn and Bacon.

WALTERS, R.W. and Associates (1975): Job Enrichment for Results.  
Addison Wesley.

WANDOUS, J.P. (1973): Effects of a Realistic Job Preview on Job  
Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival. Journal of Applied  
Psychology. 58, pp. 327-332.

WANOUS, J.P. (1974): Individual Differences and Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology. 59, pp. 616-622.

WANOUS, J.P., KEON, T.L. y LATACK, J.C. (1983): Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test. Organizational Behavior and Human Performance. 32, pp. 66-86.

WARNER, W.L. y LOW, J.O. (1947): The Social System of the Modern Factory. New Haven Conn, Yale Univ. Press.

WEINERT, A.B. (1985): Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder.

ZEDECK, S. y CASCIO, W.F. (1982): Performance Decisions as a Function of Rater Training and Purpose of the Appraisal. Journal of Applied Psychology. 67, pp. 752-758.



A N E X O -1-

- C U E S T I O N A R I O D E M O T I V A C I O N



## ESTUDIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario forma parte de un Estudio sobre la Conducta Organizacional que está siendo realizado en su empresa. El propósito de esta encuesta es estudiar la motivación de los empleados así como la forma de organizar mejor el trabajo. Los resultados de la encuesta serán usados para identificar los problemas de la empresa y determinar qué aspectos se podrían mejorar para aumentar la eficacia, la productividad y la moral de sus empleados.

Este cuestionario en particular, se centra en los aspectos motivacionales y trata de especificar el tipo de recompensa que Ud. desea como resultado de realizar bien su trabajo. Posteriormente se medirán varias características de su puesto de trabajo, que en otros estudios han demostrado estar relacionados con la ejecución del trabajo y con la satisfacción en el Puesto.

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Serán agrupadas con las respuestas de otras personas y nadie podrá ser identificado individual o personalmente en ningún informe. Después de que los cuestionarios hayan sido analizados, Ud. recibirá información sobre la encuesta en forma de resumen estadístico agrupado.

Para que esta encuesta sea útil, es necesario que Ud. conteste cada pregunta de modo franco, honesto y sincero. No hay ninguna doble intención en las cuestiones que se plantean. No es un test ni una prueba para medir capacidades o rendimiento y por tanto no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida que se corresponde con lo que Ud. realmente piensa y siente.

Esta encuesta ha sido desarrollada y está siendo aplicada en esta empresa por el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Sevilla. Este Departamento ha llegado a un acuerdo con la dirección para llevar a cabo este estudio, como un agente independiente al mismo. Los cuestionarios que Ud. complete serán llevados a dicho Departamento para su análisis y custodia. **Ninguna persona perteneciente a la empresa o ajena al Departamento podrá tener acceso a él.**

#### PREGUNTAS DE INTRODUCCION

Las siguientes preguntas son muy importantes para la codificación y análisis de los datos. Como se indicó antes, todas las respuestas se mantendrán estrictamente confidenciales. Cuando termine de contestar los cuestionarios, **métalos en el sobre que los acompaña y entréguelo al responsable de esta investigación.** No será abierto hasta que todos los sobres sean recibidos en el Dpto. de Psicología Social.

**POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE.** Muchas gracias por su colaboración

1. Escriba el nombre actual de su **PUESTO DE TRABAJO** .....

2. Escriba el tiempo que lleva en su actual **PUESTO** .....

3. Escriba el tiempo que lleva en su actual **EMPRESA** .....

4. Escriba su **NOMBRE** .....

5. Escriba su **EDAD** y los **ESTUDIOS REALIZADOS** .....

PRIMERA PARTE

CUESTIONARIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

A continuación podrá leer algunas de las cosas que les pueden suceder a las personas que desempeñan bien su trabajo. ¿Cual es la probabilidad de que le ocurra cada una de estas cosas a usted, si realiza bien su trabajo?.

Utilice los números que hay a continuación para indicar su opinión sobre la probabilidad de que se den cada una de estas circunstancias en su trabajo, como resultado de un buen desempeño:

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1 - extremadamente improbable | 5 - moderadamente probable  |
| 2 - improbable                | 6 - probable                |
| 3 - moderadamente improbable  | 7 - extremadamente probable |
| 4 - neutral                   |                             |

- 
- a) Se sentirá mejor como persona -----
  - b) Tendrá más independencia en su trabajo -----
  - c) Pasará más deprisa el tiempo en el trabajo -----
  - d) Tendrá menos oportunidades de hacer amigos -----
  - e) Proporcionará ayuda a los demás -----
  - f) Se sentirá cansado por haber trabajado duro -----
  - g) Experimentará sentimientos de logro -----
  - h) Esperará demasiado de los demás -----
  - i) Podrá ofrecer unos buenos servicios -----
  - j) Esperará demasiado de sí mismo -----
  - k) Será respetado por sus jefes -----
  - l) Recibirá más elogios -----
  - m) Tendrá una mayor seguridad en el trabajo -----
  - n) Será respetado por las personas con quien trabaja -----
  - o) Será ascendido a un puesto mejor -----
  - p) Obtendrá un elevado sueldo -----
  - q) Recibirá especiales muestras de reconocimiento -----
  - r) Obtendrá una compensación o un incremento de sueldo -----

Distintas personas desean obtener distintas cosas de su trabajo. A continuación le ofrecemos una lista de las cosas que una persona puede obtener de su trabajo. ¿Cual es la importancia que tienen para usted cada una de ellas?.

Utilice los números que verá a continuación, para indicar la importancia que usted le asigna a cada una:

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1 - nada importante          | 5 - bastante importante       |
| 2 - poco importante          | 6 - muy importante            |
| 3 - moderadamente importante | 7 - extremadamente importante |
| 4 - neutral                  |                               |

- 
- a) La oportunidad de sentirse mejor como persona -----
  - b) El grado de independecia que tiene en su trabajo -----
  - c) Que el tiempo pase más deprisa en su trabajo -----
  - d) El tener menos oportunidades de hacer amigos -----
  - e) La oportunidad de ayudar a los demás -----
  - f) El sentirse cansado por haber trabajado duro -----
  - g) La oportunidad de experimentar sentimientos de logro -----
  - h) El esperar demasiado de los demás -----
  - i) La oportunidad de ofrecer unos buenos servicios -----
  - j) El esperar demasiado de sí mismo -----
  - k) El respeto que recibe por parte de sus jefes -----
  - l) Los elogios que recibe -----
  - m) El grado de seguridad que tiene usted en el trabajo -----
  - n) El respeto que recibe por parte de las personas que trabajan con usted -----
  - o) La oportunidad de ascender a un puesto mejor -----
  - p) La cantidad de dinero que gana -----
  - q) La oportunidad de recibir muestras de reconocimiento -----
  - r) La oportunidad de que le den una compensación o un incremento del salario -----
  - s) La oportunidad de obtener una elevada productividad -----
  - t) La oportunidad de conseguir un buen desempeño -----

A continuación verá algunos pares de factores como éste:

- tiempo caluroso -----> sudoración

Indique en la línea de la izquierda de cada par, la probabilidad que tiene para usted personalmente el primer factor, de llevarle al segundo en su trabajo.

Recuerde que debe utilizar los números que indicamos a continuación para expresar sus diferentes opiniones sobre la frecuencia con que el primer factor conduce al segundo:

1 - Nunca

5 - A menudo

2 - Raras veces

6 - Normalmente

3 - Ocasionalmente

7 - Siempre

4 - Algunas veces

-----  
a) trabajando duro ----> obtengo una elevada productividad -----  
b) trabajando duro ----> consigo un buen desempeño -----



A N E X O - I I -

- C U E S T I O N A R I O - J D S -
- C U E S T I O N A R I O - J D S - ( T E R C E R O S )
- P E R F I L M O T I V A C I O N A L



---

ORGANIZACION

OCUPACION

PUESTO

|   |
|---|
| CUESTIONARIO DE<br>DIAGNOSTICO DE PUESTOS |
|---|

Este cuestionario ha sido adaptado por el Dpto. de Psicología C. Social y Organizacional de la Universidad de La Laguna, a partir de la versión original elaborada en la Universidad de Yale (Hackman y Oldham, 1974)<sup>2</sup>, como parte de un estudio sobre el desempeño del puesto de trabajo y las reacciones de las personas en la situación laboral. El cuestionario ayuda a determinar la forma de mejorar el diseño de puesto, mediante la obtención de información sobre las reacciones de las personas ante los diferentes tipos de puestos.

En las páginas siguientes, Ud. encontrará diferentes tipos de cuestiones: acerca de su trabajo. Al comienzo de cada sección se le darán instrucciones específicas. Por favor, léalas cuidadosamente. No le ocupará más de 25 minutos completar el cuestionario.

Las preguntas han sido elaboradas con el fin de obtener su visión de su puesto de trabajo y sus reacciones al mismo.

Sus respuestas individuales serán consideradas estrictamente confidenciales. Por favor, conteste con la mayor franqueza y sinceridad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

---

<sup>2</sup>HACKMAN; J.R. y OLDHAM; G.R. (1974): The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. National Technical Information Service. U.S. Department of Commerce. Springfield. VA 22161. U.S.A.

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<br>inapropiada | Bastante<br>Inapropiada | Algo<br>inapropiada | Dudoso | Poco<br>apropiada | Bastante<br>apropiada | Muy<br>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.

SECCION 3

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

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

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

- | 1                              | 2                | 3                        | 4       | 5                     | 6          | 7                        |
|--------------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------------|------------|--------------------------|
| Totalmente<br>en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | Un poco en<br>desacuerdo | Neutral | Un poco de<br>acuerdo | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |
- \_\_\_ 1.- En mi trabajo me resulta molesto verme obligado a interesarme por la calidad de los resultados.
  - \_\_\_ 2.- Mi opinión de mí mismo mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo.
  - \_\_\_ 3.- En general, estoy muy satisfecho con este trabajo.
  - \_\_\_ 4.- La mayor parte de las cosas que tengo que hacer en este trabajo, parecen triviales o sin utilidad.
  - \_\_\_ 5.- Normalmente, yo sé si mi desempeño es o no correcto.
  - \_\_\_ 6.- Siento una gran satisfacción personal cuando desempeño bien mi puesto.
  - \_\_\_ 7.- El trabajo que desempeño en este puesto tiene mucho significado para mí.
  - \_\_\_ 8.- Siento un nivel muy alto de responsabilidad personal por el trabajo que desempeño en este puesto.
  - \_\_\_ 9.- Con frecuencia pienso en dejar este puesto.
  - \_\_\_ 10.- Me siento mal o insatisfecho/a cuando me doy cuenta de que no he desempeñado bien mi puesto.
  - \_\_\_ 11.- Con frecuencia tengo dudas al pensar si estoy desempeñando bien o mal mi puesto.
  - \_\_\_ 12.- Siento que debería responsabilizarme personalmente por los resultados positivos o negativos de mi trabajo.
  - \_\_\_ 13.- En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño en este puesto.
  - \_\_\_ 14.- Mis propios sentimientos no se ven muy afectados, por lo bien o mal que desempeñe mi puesto.
  - \_\_\_ 15.- El que desempeñe bien o mal mi puesto es enteramente de mi responsabilidad.

SECCION 4

Ahora, por favor, indique en qué medida está Ud. satisfecho con cada uno de los aspectos de su trabajo que se citan a continuación. De nuevo le pedimos que escriba el número que considere apropiado, en el espacio que está delante de cada frase.

¿En qué medida está satisfecho/a con este aspecto de su trabajo?

- | 1                 | 2                 | 3                      | 4       | 5                  | 6          | 7                 |
|-------------------|-------------------|------------------------|---------|--------------------|------------|-------------------|
| Muy<br>satisfecho | Insatisfe-<br>cho | Algo in-<br>satisfecho | Neutral | Algo<br>satisfecho | Satisfecho | Muy<br>satisfecho |
- \_\_\_ 1.- Grado de seguridad o estabilidad que tengo en el puesto.
- \_\_\_ 2.- La cantidad de paga y de beneficios que recibo.
- \_\_\_ 3.- El grado de realización y de desarrollo personal que obtengo al desempeñar mi puesto.
- \_\_\_ 4.- La gente con la que hablo y con la que trabajo.
- \_\_\_ 5.- El grado de respeto y de tratamiento equitativo que recibo de mi jefe.
- \_\_\_ 6.- El sentimiento de autorealización que obtengo al desempeñar mi puesto.
- \_\_\_ 7.- La oportunidad de conocer otras personas mientras realizo mi trabajo.
- \_\_\_ 8.- El grado de orientación y de apoyo que recibo de mi supervisor.
- \_\_\_ 9.- La medida en que mi contribución a la organización o empresa está bien remunerada.
- \_\_\_ 10.- El grado de independencia de ideas y acción que puedo ejercer en mi puesto.
- \_\_\_ 11.- La seguridad que siento respecto a mi futuro en la organización o empresa.
- \_\_\_ 12.- La posibilidad de ayudar a otras personas mientras trabajo.
- \_\_\_ 13.- La medida en que mi puesto es estimulante.
- \_\_\_ 14.- La calidad global de la supervisión que recibo en mi trabajo.

SECCION 5

Ahora, por favor, piense en las otras personas de su organización que desempeñen su mismo puesto. Si nadie tiene exactamente el mismo puesto que Ud., piense en aquél que sea más similar al suyo.

Por favor, considere en qué medida cada una de las frases siguientes describe con propiedad los sentimientos de esas otras personas acerca del puesto.

Es posible que sus respuestas aquí sean diferentes a las que Ud. dio cuando describió sus propias reacciones al puesto. Es frecuente que diferentes personas tengan opiniones distintas sobre el mismo puesto.

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

¿En qué medida está de acuerdo con la frase?

| 1                              | 2                | 3                        | 4       | 5                     | 6          | 7                        |
|--------------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------------|------------|--------------------------|
| Totalmente<br>en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | Un poco en<br>desacuerdo | Neutral | Un poco de<br>acuerdo | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |

- \_\_\_\_\_ 1.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto sienten una gran satisfacción personal cuando lo realizan bien.
- \_\_\_\_\_ 2.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto están muy satisfechas con el mismo.
- \_\_\_\_\_ 3.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que su trabajo es trivial y sin utilidad.
- \_\_\_\_\_ 4.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que tienen un alto grado de responsabilidad personal por el trabajo que realizan.
- \_\_\_\_\_ 5.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto tienen una idea clara de si están desempeñando bien o no su trabajo.
- \_\_\_\_\_ 6.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto encuentran su trabajo muy significativo.
- \_\_\_\_\_ 7.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que es de su propia responsabilidad realizar bien o no su trabajo.
- \_\_\_\_\_ 8.- Las personas que desempeñan este puesto piensan con frecuencia en dejarlo.
- \_\_\_\_\_ 9.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto se sienten mal o descontentos cuando no realizan bien su trabajo.
- \_\_\_\_\_ 10.- La mayoría de las personas que desempeñan este puesto dudan de si están desempeñando bien o mal su puesto.

SECCION 6

A continuación hay una serie de características que podrían estar presentes en cualquier puesto. Las personas difieren en la medida en que les gustaría que cada una de estas características estuvieran presentes en sus propios puestos. Estamos interesados en saber en qué medida le gustaría que cada una de ellas estuviera presente en su puesto ideal.

Usando la escala que damos a continuación, indique, por favor, el grado en que a Ud. le gustaría que cada una de las características estuviera presente en su puesto

NOTA: Los números usados en esta escala son diferentes de los usados en escalas anteriores.

|  |   |   |                            |   |   |                                       |
|--|---|---|----------------------------|---|---|---------------------------------------|
| 4  | 5 | 6 | 7                          | 8 | 9 | 10                                    |
| Me gustaría tenerla, pero moderadamente. |   |   | Me gustaría mucho tenerla. |   |   | Me gustaría <u>muchísimo</u> tenerla. |

- \_\_\_ 1.- Respeto y trato equitativo por parte de mi supervisor.
- \_\_\_ 2.- Trabajo estimulante y retador (personalmente desafiante).
- \_\_\_ 3.- Posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto.
- \_\_\_ 4.- Una gran seguridad de permanencia en el puesto.
- \_\_\_ 5.- Compañeros de trabajo agradables.
- \_\_\_ 6.- Oportunidad de aprender cosas nuevas en mi trabajo.
- \_\_\_ 7.- Un salario alto y buenos beneficios.
- \_\_\_ 8.- Posibilidad de ser creativo e imaginativo en mi trabajo.
- \_\_\_ 9.- Promociones rápidas.
- \_\_\_ 10.- Oportunidad de desarrollo y progreso personal en mi puesto.
- \_\_\_ 11.- Posibilidad de realización personal en mi trabajo.

SECCION 7

En general, la gente difiere en los tipos de trabajo que les gustaría desempeñar. Las preguntas de esta sección le dan la oportunidad de manifestar qué es lo que personalmente considera más importante en lo que se refiere al trabajo.

En cada una de las siguientes preguntas se describen brevemente dos tipos diferentes de trabajo. Se le pide que indique cuál de los dos preferiría si tuviera que elegir entre ellos.

Al contestar cada pregunta debe asumir que todas las demás características posibles de ambos puestos son iguales. Preste atención únicamente a las características que se citan en el momento.

A continuación se le dan dos ejemplos:

|   |                       |  |                      |                         |
|---|-----------------------|--|----------------------|-------------------------|
| <u>PUESTO A</u>   |                       | <u>PUESTO B</u>  |                      |                         |
| Un puesto que requiere utilizar equipos mecánicos la mayor parte del día. |                       | Un puesto que requiere trabajar con otras personas la mayor parte del día. |                      |                         |
| 1-----2-----  |                       | (3)  | -----4-----5         |                         |
| Prefiero A rotundamente   | Prefiero A más que B. | Neutral  | Prefiero B más que A | Prefiero B rotundamente |

Si a Ud. le gusta tanto trabajar con gente como con equipos mecánicos, debería poner un círculo alrededor del número 3, tal como muestra el ejemplo.

A continuación hay otro ejemplo. En este caso se le pide una elección más difícil, pues ambos puestos tienen algunos rasgos negativos.

|  |                       |   |                      |                         |
|--|-----------------------|---|----------------------|-------------------------|
| <u>PUESTO A</u>  |                       | <u>PUESTO B</u>   |                      |                         |
| Un puesto en el que tenga que exponerse a considerable peligro físico. |                       | Un puesto que requiera que Ud. trabaje a 100 Kms. de su casa y de su familia. |                      |                         |
| 1-----2-----   |                       | 3   | -----4-----5         |                         |
| Prefiero A rotundamente  | Prefiero A más que B. | Neutral   | Prefiero B más que A | Prefiero B rotundamente |

Si prefiere exponerse a peligros físicos más que trabajar lejos de su casa, debería poner un círculo alrededor del número 2, tal como muestra el ejemplo.

Por favor, pida ayuda si no ha entendido exactamente cómo responder a estas preguntas.

PUESTO A

PUESTO B

1.- Un puesto donde la paga sea muy buena.

Un puesto en el que haya grandes oportunidades de ser creativo.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

2.- Un puesto que requiera con frecuencia tomar decisiones importantes.

Un puesto donde haya gente agradable con quien trabajar.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

3.- Un puesto en el que se dé mayor responsabilidad a quienes desempeñen mejor su trabajo.

Un puesto en el que se dé mayor responsabilidad a los empleados leales más antiguos.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

4.- Un puesto en una organización con problemas financieros y que tenga probabilidades de ser cerrada en el plazo de un año.

Un puesto en el que Ud no pueda opinar sobre los planes de trabajo ni sobre los procedimientos para llevarlos a cabo.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

5.- Un puesto muy rutinario

Un puesto en el que sus compañeros de trabajo no sean agradables.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

6.- Un puesto con un supervisor que le critique con frecuencia sus aspectos personales y laborales en presencia de otros.

Un puesto que le impida desarrollar una serie de habilidades que le costó mucho aprender.

1-----2-----3-----4-----5

Prefiero A rotundamente    Prefiero A más que B.    Neutral    Prefiero B más que A.    Prefiero B rotundamente

PUESTO A

PUESTO B

7.- Un puesto con un supervisor que le respete y le trate con equidad.

Un puesto que le ofrezca muchas oportunidades de aprender cosas nuevas e interesantes.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

8.- Un puesto en el que existan altas probabilidades de ser despedido.

Un puesto con pocas oportunidades de realizar un trabajo estimulante.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

9.- Un puesto en el que tenga oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y de promocionarse en la organización.

Un puesto que le proporcione mucho tiempo libre y muchos beneficios extra.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

10.- Un puesto que le permita muy poca libertad e independencia para decidir cómo realizar su trabajo.

Un puesto en el que las condiciones físicas de trabajo no sean buenas.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

11.- Un puesto con un buen grupo de trabajo.

Un puesto que le permita poner en práctica sus habilidades.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

12.- Un puesto que sea poco o nada estimulante.

Un puesto que le obligue a trabajar aislado de sus compañeros.

1-----2-----3-----4-----5

|                         |                       |         |                       |                         |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|
| Prefiero A rotundamente | Prefiero A más que B. | Neutral | Prefiero B más que A. | Prefiero B rotundamente |
|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------------|

SECCION 8

Datos Biográficos

1.- SEXO            ( ) Hombre            ( ) Mujer

2.- EDAD            \_\_\_\_\_ Años

3.-NIVEL ACADEMICO

- ( ) Ningún certificado o título académico.
- ( ) Certificado de Estudios Primarios.
- ( ) E.G.B. o Bachillerato elemental.
- ( ) B.U.P. o Bachillerato Superior.
- ( ) Algún curso de estudios técnicos medios.
- ( ) Diploma de Técnico Medio.
- ( ) Algún curso universitario de licenciatura.
- ( ) Licenciado.
- ( ) Doctor.

4.- PUESTO QUE DESEMPEÑA

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Descripción del Puesto: \_\_\_\_\_

5.- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ Años; \_\_\_\_\_ Meses

6.- ZONA DONDE TRABAJA:    ( ) Urbana            ( ) Suburbana    ( ) Rural

7.- ZONA DE RESIDENCIA:    ( ) Urbana            ( ) Suburbana    ( ) Rural

8.- ZONA DE NACIMIENTO:    ( ) Urbana            ( ) Suburbana    ( ) Rural

## CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO DE PUESTOS

### FORMA B (TERCEROS)

Este cuestionario ha sido adaptado por el Departamento de Psicología Social y Laboral de la Universidad de La Laguna, a partir de la versión original elaborada en la Universidad de Yale (Hackman y Oldham, 1974)<sup>1</sup>, como parte de un estudio sobre el desempeño del puesto de trabajo y las reacciones de las personas en la situación laboral. El cuestionario ayuda a determinar la forma de mejorar el diseño del puesto, mediante la obtención de información sobre las reacciones de las personas a los diferentes tipos de puestos.

En este cuestionario se le pide que considere las características del siguiente puesto:

---

Por favor, recuerde que las preguntas se van a referir al puesto mencionado anteriormente y no a su propio puesto.

En las páginas siguientes encontrará varios tipos de preguntas acerca del puesto mencionado anteriormente. Al comienzo de cada sección se le dan instrucciones específicas sobre el modo de contestar. No le ocupará más de 10 minutos completar el cuestionario.

---

<sup>1</sup>HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1974): The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. NATIONAL Technical Information Service. U.S. Department of Commerce. Springfield. VA 22161. U.S.A.

SECCION 1

En esta parte del cuestionario se le pide que describa el puesto mencionado en la primera página, tan objetivamente como pueda. Intente describirlo tan precisa e imparcialmente como le sea posible.

EJEMPLO

A.- ¿En qué medida el 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 el empleo constante de equipos mecánicos.

Ud. tiene que trazar un círculo alrededor del número que describa mejor el puesto que se ha mencionado en la primera página.

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

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

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

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

Moderadamente, es necesario algún trato con otros.

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

2.- ¿Qué grado de autonomía hay en el puesto? Es decir, ¿En qué medida el puesto permite a la persona decidir por sí misma el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

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

Muy poco, el puesto no da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo deben ser realizadas las tareas.

Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y no bajo control de la persona, pero sí puede tomar algunas decisiones por sí misma.

Muchísimo, el puesto da completa responsabilidad a la persona para decidir cómo y cuándo debe ser realizado el trabajo.

3.- ¿En qué medida la persona que desempeña el puesto, realiza una tarea completa? ¿Consta el puesto de tareas que tienen un claro principio y fin, 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

El puesto es sólo una pequeña parte de un trabajo general; los resultados de la actividad de la persona no se aprecian en el producto o servicio final.

El puesto es una aportación moderada al trabajo general; la contribución de la persona que lo desempeña puede ser apreciada en el resultado final.

El puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de la actividad de la persona que lo desempeña pueden apreciarse en el producto final.

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

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

Muy poca, el puesto requiere que la persona que lo desempeña, haga siempre las mismas cosas.

Variedad moderada.

Muchísima, el puesto requiere que la persona que lo desempeña haga muchas cosas diferentes, usando habilidades diferentes.

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

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

No es muy significativo, los resultados de mi puesto no tienen efectos importantes sobre otras personas.

Moderadamente significativo.

Muy significativo, los resultados de mi puesto pueden afectar a otras personas de modo muy importante.

6.- ¿En qué medida sus superiores o compañeros de trabajo le informan de si está realizando bien su puesto.

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

Muy poco, casi nunca me informan si estoy o desempeñando bien mi puesto.

Moderadamente, unas veces me informan y otras no.

Muchísimo, casi constantemente me informan acerca de si estoy o no desempeñando bien mi puesto.

7.- En qué medida el propio desempeño de su puesto le da a Ud. información acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el puesto por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien, aparte de cualquier otra información proveniente de sus compañeros de trabajo o superiores?

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

Muy poco, el puesto está diseñado de tal manera que trabajo sin darme cuenta de si estoy realizándolo bien o no.

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

Muchísimo; el puesto está diseñado de manera que obtengo información casi constantemente acerca de cómo lo estoy 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 son una descripción apropiada o inapropiada del puesto que se menciona en la primera página.

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 el puesto, independientemente de sus opiniones subjetivas acerca del mismo.

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

¿En qué medida la frase siguiente le resulta apropiada para describir el puesto que se menciona en la primera página?

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

SÉCCION 3

Información General

1.- Nombre: \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué puesto desempeña?: \_\_\_\_\_

3.- Edad: \_\_\_\_\_ Años.

4.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su posición actual?  
\_\_\_\_\_ Años, \_\_\_\_\_ Meses.

.SECCION 4

En el espacio siguiente o si es necesario, en página aparte, escriba por favor, cualquier información adicional referente al puesto que Ud. supervisa y que crea que pueda ser útil para una mejor comprensión del puesto. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

PERFIL MOTIVACIONAL (J.D.S.)

Ocupantes: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_

Código D.O.T.: \_\_\_\_\_ Código O.I.T.: \_\_\_\_\_

| SECCION   |                            | DIMENSION               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6   | 7   |
|---|----------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|-----|-----|
| DIMENSIONES<br>CENTRALES<br>DEL<br>PUESTO       |                            | Variedad Destrezas      | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Identidad Tareas        | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Significación Tareas    | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Media Significado       | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Autonomía               | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Información Puesto      | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | POTENCIAL MOTIVACIONAL  | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Información Agenetes    | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   | Contacto Social            | .                       | . | . | . | . | . | --- |     |
| PERCEPCION<br>DIMENSIONES<br>PUESTO             |                            | Significación Puesto    | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Responsabilidad         | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Conocimiento Resultados | . | . | . | . | . | .   | --- |
| R<br>E<br>S<br>U<br>L<br>T<br>A<br>D<br>O<br>S  | REACCIONES<br>EMOCIONALES  | Satisfacción General    | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Motivación Interna      | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   | SATISFACCION<br>ESPECIFICA | Paga/Salario            | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Seguridad Puesto        | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Relaciones Sociales     | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   | Supervisión                | .                       | . | . | . | . | . | --- |     |
|   | Realización Personal       | .                       | . | . | . | . | . | --- |     |
| FUERZA DE LA<br>NECESIDAD DE<br>AUTOREALIZACION |                            | Forma A                 | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Forma B                 | . | . | . | . | . | .   | --- |
|   |                            | Media A+B               | . | . | . | . | . | .   | --- |