



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso: 2015/2016
Convocatoria de Septiembre.

**RELACIÓN DE VARIABLES PSICOSOCIALES
EN UNA EMPRESA PRIVADA
(MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL, CONFLICTO Y
AMBIGÜEDAD DE ROL)**



RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOSOCIAL VARIABLES IN A
PRIVATE COMPANY
(MOTIVATION, JOB SATISFACTION, CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY)

Alumna:
Mónica Isabel Medina González.

Tutores:
D. Juan Martínez Torvisco.
Dña. Fátima Marichal García.

Departamento de Psicología
Área de conocimiento: Psicología Social



Abstract:

The aim of this research was to analyze the relationship between job satisfaction, working motivation and their relationship with the role stressors (role conflict and role ambiguity) in employees of a private company. They are aspect of great importance in today's organizations for the achievement of their objectives.

The sampling is composed of 50 employees (25 men and 25 women). The results showed a significant relationship between working motivation and job satisfaction. There was also a significant relationship between role ambiguity/clarity and these two variables. On the contrary, the role conflict shows a negative link with the variables working motivation, job satisfaction and role ambiguity/clarity.

Keywords: Job satisfaction, working motivation, role conflict, role ambiguity/clarity.

Resumen:

El objetivo de esta investigación ha sido analizar la relación entre la motivación laboral, la satisfacción laboral y los estresores de rol (conflicto y ambigüedad/claridad) en los trabajadores de una empresa privada. Aspectos de gran relevancia en las organizaciones actuales para el logro de sus objetivos.

La muestra está compuesta por 50 sujetos (25 hombres y 25 mujeres). Los resultados mostraron una significativa relación entre la motivación y la satisfacción laboral. Asimismo resultó significativa la relación entre la ambigüedad/claridad de rol y estas dos variables. Por el contrario, el conflicto de rol muestra una relación negativa con las variables motivación, satisfacción laboral y ambigüedad/claridad de rol.

Palabras claves: Satisfacción laboral, motivación laboral, conflicto de rol, y ambigüedad/claridad de rol.

Índice

1	Introducción	2
2	Conceptos de Motivación y Satisfacción Laboral	3
3	Teorías de la motivación y satisfacción laboral.....	16
3.1	Teorías de contenido	16
3.2	Teorías del proceso	24
4	Nuevos modelos teóricos sobre la motivación en el trabajo.....	27
5	Ambigüedad y conflicto de rol	29
5.1	Conflicto de rol	32
5.2	Ambigüedad de rol.....	32
6	Objetivos e Hipótesis	34
7	Método	34
8	Resultado	37
9	Discusiones y conclusiones	48
10	Referencias Bibliográficas	52

1 Introducción

En los últimos años los cambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales han tenido un fuerte impacto no sólo en el modo de vida del ser humano sino también en el contexto laboral, lo que ha repercutido en el comportamiento individuo-empresa que nos ha llevado a un proceso de cambio continuo en las organizaciones.

Las organizaciones han de adaptarse a los nuevos mercados para poder conseguir sus objetivos y para ello necesitan la colaboración de las personas que la integran. Una buena gestión de los recursos humanos es conocer las necesidades y deseos de sus trabajadores; las empresas necesitan trabajadores motivados que se esfuercen en el desempeño de su trabajo y que contribuyan en la consecución de los objetivos de la organización y de los suyos propios.

Desde la psicología de las organizaciones se han desarrollado diferentes teorías con el fin de explicar los factores que hacen que una tarea o un trabajo sea motivador y genere satisfacción entre los empleados. De ahí que cada teórico o escuela haya intentado buscar su explicación. Por ejemplo; Taylor basaba la satisfacción en los incentivos, Mayo en las relaciones interpersonales o Herzberg en los factores motivadores.

La motivación es una variable personal compleja sobre la que se han desarrollado infinidad de investigaciones, se ve influenciada por factores personales y contextuales guardando una estrecha relación con la satisfacción.

En el siguiente proyecto se analiza la relación entre los aspectos motivacionales, la satisfacción laboral y los estresores de rol: conflicto y ambigüedad, en el entorno organizacional. Concretamente en una empresa privada con una plantilla media de 865 trabajadores distribuidos en diferentes centros de trabajo. El presente estudio se concreta en un centro de trabajo que, en el momento de la recogida de los datos, cuenta

con 97 trabajadores participando 50 de ellos en la cumplimentación de los cuestionarios para realizar el análisis.

2 Conceptos de Motivación y Satisfacción Laboral

Motivación vs Satisfacción

La relación que se establece entre la motivación y la satisfacción laboral ha dado lugar a diversas interpretaciones, estudios y teorías. Weinert (1985) dice que la *motivación para trabajar* se refiere a la selección de la conducta, fuerza e intensidad; mientras que la *satisfacción laboral* se centra en los sentimientos frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él. Para este mismo autor las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral “como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora” (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003, pp. 203-204).

Existen una serie de características comunes que, según los diferentes autores, describen el concepto de motivación: “proceso psicológico”, “la desencadena una necesidad”, “está orientada a una meta” y “facilita la actividad”. En cuanto a la satisfacción laboral las distintas conceptualizaciones las podemos agrupar en: “estado emocional”, “actitud generalizada ante el trabajo” y “actitud afectiva” (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003). Podemos decir que la motivación desencadena una necesidad, busca una meta que la satisfaga, mientras que la satisfacción laboral es la actitud resultante de un trabajo concreto.

Tanto la motivación como la satisfacción son dos conceptos interrelacionados entre sí y suelen estudiarse juntos incluso en ocasiones se entienden como sinónimos, y una misma teoría se utiliza para explicar tanto la motivación como la satisfacción laboral. De hecho la motivación nos mueve a realizar ciertos trabajos que si cumple con nuestras expectativas nos producen satisfacción, ajuste persona-trabajo. Son muchas las teorías

que se han desarrollado en torno a la motivación y satisfacción laboral desde el punto de vista de la psicología del trabajo y de las organizaciones, teorías que serán comentadas más adelante.

“La motivación influye en el rendimiento, éste en el resultado y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación” (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003, p. 207).

Concepto de Motivación

El desarrollo conceptual de la motivación es histórico e involucra diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de diversos autores como Sócrates, Platón y Aristóteles, entre otros. Los primeros estudios de la motivación adoptaron tres grandes teorías: voluntad (René Descartes), instinto (Charles Darwin) y pulsión (Woodworth 1918, Freud 1915, Hull 1943) (citado en Reeve, 2009).

El término *motivación* procede del latín *motivus* que, a su vez, deriva de *motus*; ambas palabras significan movimiento. El Diccionario de RR.HH (Fernández-Ríos, 1999) define la motivación como un proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento de un comportamiento determinado, que bajo ciertas condiciones internas da lugar a una conducta que produce cambios internos y provoca una reducción del nivel de actividad inicial.

Se dice que una persona está motivada cuando realiza algo con ilusión, sin importarle el esfuerzo que esto suponga. Alcanzar el objetivo es lo importante y para ello no duda en realizar las estrategias o medios necesarios para llevarlo a cabo.

Son múltiples las definiciones que han dado los distintos autores sobre el concepto de motivación. Para McClelland (1965) la motivación tiene relación con la “forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida”.

Furnham (2001) cita a Westwood (1992, 288) quien dice que la motivación es un estado interno que experimenta el individuo, aunque puedan influir factores externos. La motivación tiene un elemento de intención, elección o deseo donde la persona tiene que elegir. Además añade que el estado emocional de una persona es variable, es distinto a lo largo del tiempo y de las situaciones.

Otros autores llaman motivación al “concepto que describe las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten del mismo para iniciar o modificar su conducta (...)” (citado en Gil García, 2012, p. 60). Morán (2005) la define como un proceso psicológico, desencadenado por una necesidad que puede ser psíquica, social o física orientada hacia una meta con el fin de satisfacerla. La motivación impulsa a actuar y mantiene la energía necesaria para conseguir el logro.

Existen dos tipos de motivación: la *motivación intrínseca*, aquella que viene del propio individuo, es decir, donde la acción es un fin en sí mismo y no persigue ningún premio o recompensa del exterior; y la *motivación extrínseca*, cuando las recompensas son factores externos.

Durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, los psicólogos que estudiaban el comportamiento organizacional se interesaron en conocer por qué algunas personas se sentían más motivadas a trabajar que otras. Comenzaron a cuestionar la relación entre motivación y satisfacción. Anterior a este planteamiento se creía que los trabajadores satisfechos eran más productivos.

Muchas investigaciones han intentado dar respuesta a la pregunta ¿qué es lo que motiva al hombre en el trabajo? De la diversidad y disparidad de respuestas, han surgido múltiples enfoques, teorías e incluso escuelas.

Vroom (1964) define la *motivación laboral* como el “esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo”. Heller (1980) dice que “una

plantilla sumamente motivada resulta esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados”. Para Peiró (1990) si los miembros permanecen en la empresa y contribuyen a la consecución de sus objetivos ésta podrá mantenerse y desarrollarse, pero para que esto ocurra las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas. Robbins (1994) la define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003). Robbins, 10 años después (2004), la define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. Morán (2005) como “la voluntad de hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, pero esta voluntad viene condicionada por la necesidad de alcanzar metas personales”.

Si nos preguntamos ¿qué motiva a la gente a trabajar? Una de las respuestas sería que la gente trabaja porque necesita cubrir sus necesidades. Según la Teoría de Maslow, nuestras acciones están motivadas para cubrir ciertas necesidades. Pero también es obvio que las personas difieren en lo que respecta a la motivación, debido a que sus necesidades, valores, capacidades y la forma de percibirlo son diferentes. Pero además todos estos factores varían para un mismo individuo a lo largo del tiempo; lo que motiva a un individuo hoy no lo hará necesariamente en el futuro.

La motivación no sólo es importante por los beneficios que le aporta a la organización sino además por el bienestar y satisfacción que generan en las personas que trabajan motivadas. Lo contrario, es decir, la falta de motivación acaba perjudicando tanto a la organización por la baja productividad, el absentismo, el mal clima laboral, etc.; como al propio trabajador por la apatía, la insatisfacción, el absentismo etc. En el trabajo la motivación no es el único factor que influye sobre el desempeño laboral y el bienestar personal de los trabajadores, aunque sí es uno de los más relevantes.

Las diversas teorías de la motivación confirman la complejidad del ser humano ofreciéndonos, cada una de ellas, distintas perspectivas. De ahí, que difícilmente, se pueda afirmar que una determinada teoría pueda englobar la explicación definitiva sobre el tema de la motivación humana. Cada uno de los enfoques que se comentan en el apartado tres, se centran en algún aspecto esencial que hay que tener en cuenta para poder llevar a cabo este estudio.

- Elementos que favorecen la motivación laboral.

La relación entre empleado-empresa va más allá de lo que se establece en un contrato de trabajo. Una relación laboral crea un conjunto de expectativas recíprocas y una satisfacción de necesidades que se produce entre un individuo y la organización, eso es lo que se conoce como *contrato psicológico*. Aquellas expectativas sobre derechos y privilegios, responsabilidades y obligaciones, que no se contemplan en un documento formal, pero que influyen notablemente en el comportamiento de los individuos. En esta relación de intercambio si el individuo percibe que sus esfuerzos son superiores a las recompensas recibidas se encontrará insatisfecho y será propenso a reducir el nivel de esfuerzo, e incluso, en ocasiones, a abandonar la organización.

Los elementos favorecedores de la motivación laboral no afectan a todas las personas de la misma manera. Según las teorías de la motivación esta influencia va a depender de la percepción de cada persona, del momento en que se ésta se encuentre y la prioridad de necesidades a satisfacer.

Para Peiró y colaboradores (1996) en las organizaciones existen dos grandes motivadores de la conducta laboral que pueden ser utilizados para motivar a los trabajadores: motivadores del entorno laboral y motivadores del contenido del trabajo.

Los motivadores del entorno laboral son los denominados factores extrínsecos. Son los procedentes del entorno donde se desarrolla la actividad laboral (organización,

compañeros, mandos, etc.) aquellos factores que influyen tanto directa como indirectamente en el individuo. Los más importantes son: el dinero, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de ascenso y promoción, las condiciones de trabajo, las posibilidades de participación (autorrealización), y el ambiente social de trabajo (interacción).

Por otro lado los motivadores del contenido del trabajo hacen referencia a los aspectos intrínsecos de la actividad laboral. Se trata de las características que posee la actividad del trabajo en sí misma. El contenido del trabajo es el responsable de la motivación intrínseca y de la satisfacción laboral. Entre las características del contenido del trabajo nos encontramos: las características de las tareas (interés, variedad, importancia e identificación), la autonomía para realizar la tarea, la oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades, destreza y el feedback.

Anastasio Ovejero (2006) cita al profesor de Harvard Alfie Kohn quien afirma que *“no se ha publicado en ninguna parte del mundo estudio alguno que haya demostrado un aumento duradero del rendimiento por medio de sistemas de incentivos”* (pp. 154-155). Pero Sprenger (2005), también citado por el mismo autor, va más lejos al sostener que hoy en día, incluso más que en el pasado, existe una relación negativa entre incentivos extrínsecos (basados en el dinero) y rendimiento intrínsecamente motivador. Para Sprenger la motivación a través de la técnica de incentivos lo que produce es desmotivación, ya que lo que se consigue es la rivalidad y la competencia entre compañeros de trabajo. Las técnicas de motivación tienen una única finalidad, incrementar el rendimiento y la producción.

Sprenger, hace una distinción entre motivación y acción motivadora: la motivación se refiere al control del individuo sobre sí mismo por lo que es cosa exclusivamente suya, mientras que la acción motivadora hace referencia a una acción intencional de un superior jerárquico o como resultado de un sistema incentivador, por lo que se trata de algo ajeno a la voluntad del individuo. *“La motivación laboral consiste en la acción de*

crear, mantener e incrementar la disposición de los trabajadores a realizar una determinada tarea”.

Furnham (2001) define dos técnicas para aumentar la motivación: establecimiento de objetivos y desarrollo y enriquecimiento del trabajo; argumentando que una de las razones por la que las técnicas no funcionan es porque no se tienen en cuenta las diferencias individuales.

El establecimiento de objetivos es el proceso de desarrollo, acuerdo y formalización de las metas u objetivos que deben alcanzar los trabajadores. Si una organización plantea objetivos difíciles, pero alcanzables, que están dentro de las posibilidades de los empleados, éstos se esforzarán para lograrlos. Mientras que la idea del desarrollo y enriquecimiento del trabajo consiste en aumentar la cantidad y variedad de tareas de un puesto y, al mismo tiempo, motivar a los empleados a que lleven su desempeño a un nivel más alto, aumentando la responsabilidad y el control. Este enfoque permite combinar puestos para que los trabajadores desempeñen un puesto completo, formar grupos para que los trabajadores se identifiquen con su trabajo, una mayor responsabilidad y control en el trabajo y llevar a cabo una retroalimentación para que los trabajadores tengan conocimientos de sus resultados.

Según Herzbert y colaboradores (citado en Furnham, 2001) un puesto enriquecido tiene ocho características fundamentales: retroalimentación directa (el trabajador debe tener conocimiento de los resultados de su trabajo), relación con los clientes, nuevos aprendizajes (un puesto enriquecido permite al empleado sentir que avanza), programación (permitir al trabajador programar su trabajo), experiencia singular (experiencias en función del puesto), control de los recursos (recursos necesarios para realizar el trabajo), autoridad para la comunicación directa (comunicación con otros que utilicen sus resultados) y responsabilidad explícita personal (hacer responsable a los trabajadores de sus resultados).

Y por último hacemos referencia también a los elementos favorecedores de la motivación basados en la teoría bifactorial de Herzberg. En primer lugar hacemos referencia a los factores higiénicos, aquellos elementos relacionados con el entorno laboral y que tiene carácter extrínseco: salario, beneficios, seguridad laboral, posibilidad de promoción, condiciones de trabajo, estilo de supervivencia (contenido y realización de la tarea) y ambiente social del trabajo. Y en segundo lugar a los factores motivadores que tienen carácter intrínseco y se relacionan con el contenido del trabajo: consecución de logros (para Herzberg es el elemento motivador más importante), características de la tarea, autonomía en el trabajo, aplicación de conocimiento-habilidades y retroalimentación (citado en Furnham, 2001).

Actualmente el salario no es el elemento de mayor motivación para un empleado. Es imprescindible la búsqueda de otro tipo de motivaciones para generar la mayor pertenencia y productividad posible, es lo que se conoce como *salario emocional*. Recompensa no económica que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer sus necesidades personales, familiares o profesionales mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional. A través de un buen salario emocional, la empresa podrá disminuir la rotación de personal, el absentismo y aumentar la productividad.

Cada vez son más los trabajadores que eligen las empresas donde quieren trabajar no por el salario económico, sino por ese otro tipo de retribuciones que les ayude a conciliar la vida laboral, personal y familiar: horario flexible, jornada continua, desarrollo de carrera profesional, formación, beneficios sociales, trabajo a distancia y fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones entre otras.

Podemos concluir, en función de este planteamiento, diciendo que existe una motivación económica (basada en el dinero) y una motivación no económica (reconocimiento, formación, participación, autonomía, integración, etc.)

Concepto de Satisfacción

La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiada e investigada en el contexto organizacional. Si nos vamos a sus orígenes nos encontramos con el enfoque clásico de Taylor y su Organización Científica del Trabajo. El objetivo era aumentar la productividad, pero al mismo tiempo pretendían disminuir la fatiga del trabajador estableciendo condiciones de trabajo más idóneas. Los estudios realizados por Elton Mayo en Hawthorne resaltaron la importancia de las relaciones sociales en la satisfacción laboral: la comunicación, los estilos de liderazgo, los grupos estudios que evidenciaron la correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. Y por último en 1935, con las investigaciones realizadas por Hoppock, se modificó la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. Es entonces cuando el análisis de esta variable se convierte en un tema de estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador. Esta aportación es cuestionada por Schaffer (1953), para él la satisfacción laboral no depende de una variable externa al sujeto como puede ser la naturaleza del trabajo o la categoría profesional, sino de variables internas (citado en Trechera, 2000).

La satisfacción laboral es definida por Fernández-Ríos (1999) en el Diccionario de RR.HH. como un estado emocional positivo o placentero como resultado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa. La satisfacción y la insatisfacción dependen de la comparación que realice el individuo entre la recompensa obtenida y el rendimiento en el trabajo respecto, a la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

Muchos autores consideran la importancia que tiene el estudio de la satisfacción laboral en el contexto organizacional ya que uno de los síntomas del mal funcionamiento de

una organización es la baja satisfacción de los empleados. Son mucho los aspectos relacionados con la satisfacción laboral: rotación, absentismo, rendimiento, estrés, conflictos, etc.

Investigaciones más recientes a las realizadas por Maslow han puesto de manifiesto que a medida que los individuos consiguen alcanzar en la organización determinadas metas de carácter básico (estabilidad profesional, garantías económicas, etc.), aumentan las necesidades de éxito, de realización personal y de relación con los demás. Podemos decir que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad con sus tareas y el entorno, de lo contrario estaríamos hablando de insatisfacción. Por lo que la variable satisfacción en el trabajo puede ser positiva o negativa porque una persona puede estar satisfecha o insatisfecha con el salario, las tareas, sus compañeros, sus jefes, etc.

Salessi & Omar, (2016, p. 94) apoyándose en las teorías de otros autores, aportan que “la satisfacción en el trabajo ha sido considerada como un activo estratégico por su impacto favorable sobre los resultados organizacionales y el bienestar de los trabajadores”. Contar con recursos humanos satisfechos es equivalente a disponer de empleados comprometidos y motivados.

Al igual que ocurre con la motivación laboral, existen múltiples teorías que tratan de explicar los determinantes de la satisfacción en el trabajo, siendo la teoría de Locke una de las más utilizadas. Las teorías de la satisfacción laboral van a diferenciarse según se centren en componentes afectivo o emocional o, como una actitud generalizada ante el trabajo.

Locke (1976) define la satisfacción laboral como “un *estado placentero o positivo*, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”. Cristes (1969) como “el *estado afectivo*, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo”. Smith, Kendall y Hull (1969) la conceptualizan

como “*sentimiento o respuestas afectivas* referidas, en este caso a facetas específicas de la situación laboral”. Price y Mueller (1986) y Mueller y McCloskey (1990) como “una *orientación afectiva* positiva hacia el empleo”. Para Muchinske (1993) la satisfacción laboral es “una *respuesta emocional* o una respuesta afectiva hacia el trabajo y Newstron y Davis (1993) la definen como “un conjunto de *sentimientos y emociones* favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo. (citado en Peiró & Prieto, 1996, pp. 345-346).

Para otros autores, en lugar de como una emoción, la definen como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general y los distintos aspectos con él relacionadas. En este sentido Beer (1964) define la satisfacción laboral como una *actitud de los trabajadores* hacia aspectos concretos del trabajo como la compañía, los compañeros, el trabajo en sí mismo y otros aspectos del contexto laboral. Varios autores la consideran como “una *actitud generalizada ante el trabajo*” (Schneider y Snyder, 1975; Aldag y Brief, 1979; Bravo, 1992). Para Harpaz (1983) *las personas que trabajan desarrollan actitudes* que pueden ser descritas por el término de satisfacción laboral. Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) entienden la satisfacción laboral como “una *actitud* o conjunto de actitudes *desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (...)*”. Y por último para Brief y Weiss (2001) “es una *combinación entre* lo que fluye en los *sentimientos* y la *cognición (...)*” (citado en Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pp. 155-156).

Para entender mejor el concepto de actitud podemos decir que consta de tres componentes: un componente cognitivo, constituido por los pensamientos; otro componente afectivo, formado por los sentimientos, las emociones y el estado de ánimo en función de que las experiencias sean positivas o negativas; y por último un componente comportamental, constituido por las conductas o intenciones (citado en Peiró & Prieto, 1996).

Esa conceptualización de satisfacción laboral como actitud nos lleva a diferenciar dos modelos o aproximaciones. Un modelo unidimensional, centrándose en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general; y un modelo multidimensional donde la satisfacción está relacionada con distintos aspectos concretos del trabajo pudiendo ser evaluados independientemente (Harpaz, 1983; Bravo, 1992) (citado en Peiró & Prieto, 1996). De aquí nacen nuevas vertientes de estudios y teorías sobre las dimensiones de la satisfacción laboral.

- Dimensiones o agentes generadores de la satisfacción laboral.

Son muchos los autores que han realizado estudios sobre las diferentes facetas de la satisfacción laboral. En este sentido Locke (1976) identifica hasta nueve dimensiones: la satisfacción con el trabajo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros y satisfacción con la compañía y la dirección. Dentro de estas nueve dimensiones Locke distingue por un lado eventos o condiciones como fuentes de satisfacción laboral, haciendo referencia a las seis primeras, y por el otro, agentes de satisfacción laboral refiriéndose a los tres últimos factores. (citado en Chiang et al., 2010).

Para Vroom (1964) la satisfacción laboral cuenta con seis dimensiones: planes de la compañía y dirección, oportunidad de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, y condiciones de trabajo y compañeros. Peiró (1984) analiza nueve dimensiones y al igual que Locker las distribuye en dos bloques: eventos y condiciones que causan satisfacción laboral (carácter intrínseco del trabajo: la remuneración, la promoción y seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo) y agentes de la satisfacción laboral (la propia persona, los supervisores, los compañeros, los subordinados y las características de la empresa). Y por último haremos mención a Chiang Vega (2004) quien establece diez dimensiones: satisfacción con los superiores, autoridad o generancia, condiciones de trabajo, contenido del trabajo, compensaciones, compañeros, políticas y prácticas de la empresa, oportunidades de promoción,

participación y autonomía, satisfacción con el grupo de trabajo o la organización, y satisfacción con el desarrollo personal. (citado en Chiang et al., 2010).

Los distintos modelos ponen de manifiesto que *la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él* (Locke, 1969; Porter y Lawler, 1969) (citado en Pereda Marín, Berrocal Berrocal, & Alonso García, 2014, pp. 390-391). En la medida en que ambos aspectos estén equilibrados el individuo estará satisfecho con su trabajo.

Algunos autores consideran que la satisfacción laboral depende de la personalidad de los trabajadores, otros de la interpretación que hace la persona del entorno de trabajo, y otros de la interacción en la que influye tanto las características personales como los factores del entorno. En esta misma línea Rodríguez Fenández y colaboradores (2009) establecen que el concepto de satisfacción laboral está formado por tres componentes: el individual, que engloba las necesidades personales, los valores y los rasgos de personalidad; la situación laboral, los individuos suelen compararse con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia y por último las características del puesto, retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto y seguridad entre otras.

Como ya se ha comentado en el apartado de los factores motivadores, nos encontramos ante un mercado laboral cambiante donde muchas empresas no pueden mostrarse tan competitivas en cuanto al salario económico, y una forma de aumentar su atractivo y competitividad para retener a los mejores y aumentar la satisfacción es el *salario emocional*.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los individuos es fundamental conocer los aspectos con los cuales los trabajadores están satisfechos y aquellos con los cuales no lo están. No tiene ningún sentido ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer. El nivel de satisfacción e insatisfacción se puede

medir realizando un diagnóstico a través de diferentes métodos como puede ser la observación, los cuestionarios, el análisis de puesto de trabajo, entrevistas, etc. El resultado de este análisis proporciona a la dirección información sobre la satisfacción e insatisfacción y los grupos afectados, mejora la comunicación en todas las direcciones, mejora de las actitudes, se pueden detectar las necesidades de formación y permite a los directivos ser conscientes de la necesidad de planificación y seguimiento de los cambios.

3 Teorías de la motivación y satisfacción laboral

Es importante comprender lo que las personas sienten y piensan para poder predecir cómo se van a comportar ante determinadas situaciones. Los modelos que tratan de ilustrar ese comportamiento son múltiples y nos pueden dar una visión de los diferentes patrones o modos de llevar a cabo determinadas acciones. Para un mejor entendimiento de esos fenómenos psicosociales y laborales autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), han clasificado las diversas teorías en *teorías de contenido* y *teorías de proceso* (citado en Peiró & Prieto, 1996). Como ya se ha comentado anteriormente una misma teoría nos va a servir para explicar tanto la motivación como la satisfacción laboral; en este sentido se nombrarán las consideradas como principales.

3.1 Teorías de contenido

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar y aquellos aspectos que generan o condicionan la satisfacción laboral. Están directamente vinculadas a factores internos del sujeto, especialmente a los rasgos y a las necesidades (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003). Proceden de la psicología clínica y diferencial (Freud, McDougall, Murray, McClelland o Maslow) (citado en Peiró J. , 1995). Dentro de estas teorías vamos a destacar algunos de los enfoques de los diferentes autores.

Teorías clásicas: Taylor y Mayo

Según los planteamientos de la Organización Científica del Trabajo (Taylor, 1911) las personas trabajan, fundamentalmente, por dinero, siendo éste el principal y más eficaz motivador de los trabajadores, su única fuente de satisfacción es la recompensa. A partir de los años 30 este planteamiento de “hombre-máquina-económica” da paso a un planteamiento más humanista defendido por la Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, 1933) desde donde se sostiene la necesidad de valorar y respetar al trabajador como persona para incrementar su satisfacción y, por tanto, la productividad. Estas estrategias de motivación serían cuestionadas con posterioridad, no sólo por considerarse incompleta sino también por su carácter manipulador en un sentido instrumental hacia el trabajador. Esto da origen a que se desarrolle una nueva corriente denominada Escuela de los Recursos Humanos desde las que se resaltan las características intrínsecas del trabajo como los principales determinantes de la motivación (citado en Rodríguez Fenández, Zarco Martín, & González González, 2009).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954)

Maslow (1954) desarrolla una teoría basada en la idea de que el hombre presenta una serie de necesidades que deben ser satisfechas, y que pueden ser jerarquizadas de una determinada forma. Parte de que el individuo está organizado, no existen necesidades parciales; los deseos fundamentales son iguales para todos los individuos, independientemente de su cultura, la única diferencia es la forma de satisfacerlos y una vez satisfecha una necesidad surgen otras necesidades superiores (citado en Trechera, 2000).

Maslow clasifica las necesidades del ser humano en cinco grupos distintos jerarquizándolas en función de la necesidad satisfecha por parte del individuo. 1) Necesidades fisiológicas, necesidades básicas para la supervivencia del individuo; 2) de

seguridad, surge una vez satisfecha la anterior y hace referencia a la estabilidad, la protección, el orden; 3) necesidades sociales, una vez cubiertas las anteriores nace la necesidad de relacionarse, de las amistades, afecto 4) estima, necesidad de aceptarse y ser aceptado 5) autorrealización, necesidad de crecimiento personal, desarrollar el potencial y la capacidad personal (citado en Trechera, 2000).

Este autor defiende que cuando una de estas necesidades está satisfecha deja de motivar, y será la siguiente más elevada la que motive. Es cierto, que la importancia de estas necesidades es distinta en función de las fases de desarrollo psicológico en la que se encuentre cada individuo (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003).

Esta teoría ha sido cuestionada por varios autores al no encontrarse evidencias suficientes a la hora de establecer el grado de satisfacción de una necesidad, y prever el punto en el que se pasará a la siguiente.

Esto nos da una visión de que las herramientas de la motivación no pueden ser aplicadas a todos por igual, deben de ser individuales porque todas las personas no tienden a satisfacer las mismas necesidades.

Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)

Según la teoría de Herzberg y sus colaboradores (citado en Furnham, 2001), las personas tiene dos tipos de necesidades; *necesidades de higiene* y *necesidades de motivación*. Las primeras están influenciadas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas y las segundas se asemejan a las descritas ya por Maslow (1954) en la teoría de la jerarquía de las necesidades.

Para Herzberg los factores de satisfacción o insatisfacción en el trabajo son factores distintos, no factores opuestos. Los *factores de higiene o insatisfactores*, son aquellos factores extrínsecos que no generan satisfacción por si mismos pero que podrían prevenir la insatisfacción. Entre estos factores están la supervisión, las relaciones

interpersonales, salario, políticas de la organización, las condiciones de trabajo o la seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto laboral y cuando no son favorables se genera insatisfacción en el trabajo. La satisfacción de las necesidades de higiene no puede, por si sola, convertirse en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción.

Por otro lado los *factores de motivación o satisfactores*, son aquellos factores intrínsecos que están relacionados con el contenido del puesto de trabajo como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la autonomía y el ascenso. Los factores positivos de motivación que conducen a la satisfacción en el trabajo, son las necesidades de realización personal del individuo en su trabajo a través del desempeño de las tareas y es así, como las personas pueden disfrutar las recompensas.

Según Chiang, et al. (2010) esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más significación ha tenido en las investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral.

Teoría ERG de Alderfer (1969, 1972)

Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow con el fin de subsanar algunas de las deficiencias que observa en la teoría de la motivación basada en la satisfacción de necesidades.

Como cita Trecheras (2000), en la teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG por sus siglas en inglés), Alderfer especifica que sólo existen tres tipos de necesidades y que éstas no se activan, necesariamente, en un orden específico sino que pueden darse en cualquier momento.

Las tres necesidades especificadas por la teoría ERG son:

- 1) *Necesidades de Existencia*; necesidades básicas que generalmente se satisfacen a través de factores externos. Éstas corresponden a las que Maslow denomina necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 2) *Necesidades de Relación*; necesidades sociales, lo que implica la interacción con los demás y son el equivalente a las necesidades sociales que establece Maslow.
- 3) *Necesidades de Crecimiento*; necesidades de desarrollo personal. Corresponden a las necesidades de estima y autorrealización descritas por Maslow.

Lo que diferencia a esta teoría de la propuesta de Maslow es que Alderfer no considera necesaria la satisfacción total de una necesidad inferior para que aparezca una superior como fuerza motivadora, e incluso considera posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente.

Según Maslow el individuo asciende según se van satisfaciendo sus necesidades. Sin embargo Alderfer propone no sólo un movimiento ascendente, “satisfacción progresiva”, sino también uno descendente que denomina “frustración regresiva”. Si una persona se frustra al no poder satisfacer una determinada necesidad, retrocedería para satisfacer la de nivel inferior.

Ambos autores parten de la idea de que la insatisfacción de las necesidades tiene un efecto motivador. Para Maslow una necesidad insatisfecha deja de ser motivadora, mientras que Alderfer considera que la satisfacción de una necesidad superior hace que aumente el interés por ésta.

Los teóricos de las necesidades no están completamente de acuerdo sobre el número exacto de necesidades que existen y la relación entre ellas, coinciden en que su satisfacción es una parte importante de la motivación en el trabajo. Todos sostienen que

muchos aspectos del comportamiento relacionado con el trabajo son un intento por satisfacer esas necesidades básicas.

Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (1961)

Este autor ha centrado su estudio en tres necesidades básicas: *poder*, *afiliación* y *realización o logro*; llegando a la conclusión de que cada persona puede estar más orientada a unas necesidades que a otras, señalando la importancia de estos motivos en el contexto organizacional.

La necesidad o motivo de *poder* predomina en aquellas personas que tienen un gran interés por ejercer influencia y control sobre los demás, y buscan el liderazgo; aquellas personas que le dan mucha importancia a las relaciones interpersonales, destacan por una gran necesidad de *afiliación*; y las personas en las que predominan las necesidades de *logro o realización* (el motivo más estudiado por McClelland), prefieren trabajadores donde el resultado dependa de su propio esfuerzo, donde exista un grado de dificultad o riesgo y donde exista una retroalimentación inmediata sobre su ejecución. Es decir, supone un intenso deseo por el éxito en la realización de una tarea y un gran temor al fracaso.

Esta teoría fue explicada por McClelland a partir de la investigación de Murray (1938) quien desarrolló las teorías motivacionales basadas en el estudio de las necesidades de los individuos. Partía de la existencia de un número amplio de necesidades específicas que impulsaban a la conducta humana: necesidades de degradación, de logro, afiliación, agresión, autonomía, contracción, defensa, diferencia, protección, orden, rechazo, sexo, consolación, comprensión, etc. Muchas de ellas han sido tenidas en cuenta como posibles motivadores del comportamiento humano.

Teoría X e Y de McGregor (1960)

McGregor (1960) compara dos puntos de vista posible respecto a las personas frente al trabajo: Teoría X y Teoría Y. Define dos estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del ser humano (citado en Robbins, 2004; Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003; Rodríguez Fenández, et al., 2009).

La *teoría X* se sustenta en gran parte por los principios del taylorismo. Se tiene una visión pesimista del ser humano, esta teoría representa a un modelo de trabajador apático, forzado, sin ilusión, sólo trabaja por dinero. Entiende que a las personas no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo. Por este motivo hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas de la organización. Los empleados evitarán las responsabilidades, prefieren ser dirigidos, dándole más importancia a la seguridad que a otros factores laborales sin tener grandes ambiciones.

Mientras que la *teoría Y* difiere de la anterior aportando una visión optimista de las personas. Parte del supuesto que a los empleados sí que le gusta trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que son capaces de tomar decisiones. Estas condiciones pueden hacer del trabajo una fuente de satisfacción, y por tanto, se realizará de forma voluntaria. Los seres humanos no sólo aprenden a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.

Para McGregor la Teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa, planteando así una visión alternativa con la Teoría Y con la que propone un estilo de dirección democrático y participativo, aplicando una serie de ideas como la descentralización, delegación, la participación y la ampliación vertical-horizontal del puesto entre otras.

Teoría Z de William Ouchi (1981)

Ouchi y su colaborador Richard Pascale desarrollan la denominada Teoría Z o “método japonés”. Su experiencia en varias empresas tanto japonesas como norteamericanas y el análisis de sus defectos y virtudes le llevan a crear esta teoría que viene a ser una derivación de las teorías X e Y (citado en Porret Gelabert, 2010).

Se basa en las relaciones humanas; pretende entender al trabajador como un ser que no puede separar su vida laboral de su vida personal, demanda confianza, trabajo en equipo, empleo de por vida, relaciones personales y la toma de decisiones colectiva y así conseguir un mayor rendimiento de los recursos y una mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. Este modelo se basa fundamentalmente en la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones que les afectan.

Modelo de las características del puesto de trabajo Hackman y Oldham (1976, 1980)

Durante la década de 1960 y 1970, a favor de la calidad de vida en el trabajo, se sostenía que los puestos podían rediseñarse para hacerlos intrínsecamente más satisfactorios y motivadores.

El modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) y su ampliación en 1980, se centra en la motivación interna del individuo diseñando puestos de trabajo donde el trabajador perciba que su trabajo es importante y valioso, donde se sienta responsable de los resultados y donde reciba feedback de su trabajo, satisfactorio o no. El sentido de la importancia, el sentido de la responsabilidad y el conocimiento de los resultados, estos estados psicológicos, generan una motivación interna en el individuo que le refuerza a sí mismo (citado en Furnham, 2001).

Tal y como resume Furnham (2001) para que un trabajo sea satisfactorio hay que considerar tanto las características del puesto de trabajo como los estados psicológicos críticos de los empleados (dimensiones centrales). Entre las características del puesto destacan cinco variables: 1) variedad de las habilidades, 2) identidad de las tareas, 3) significado de la tarea, 4) autonomía y 5) retroalimentación del trabajo.

Las tres primeras (variedad, identidad y significado de las tareas) producen en el empleados un sentimiento de que ha realizado un trabajo significativo. La autonomía induce sentimientos de responsabilidad sobre el resultado del trabajo y la retroalimentación permite conocer el resultado de su desempeño.

Estos tres estados psicológicos considerados críticos: significado del trabajo, responsabilidad y resultados del trabajo; explican la motivación interna, la satisfacción laboral y la eficacia en el trabajo. Es decir, si una persona, cuyo puesto tiene un alto potencial motivacional, tiene los conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar el trabajo, una alta necesidad de autorrealización y satisfechas las necesidades extrínsecas (si se da el ajuste entre estos tres aspectos) entonces experimenta una alta motivación y satisfacción en su trabajo.

3.2 Teorías del proceso

Estas teorías se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y determinar la conducta en el trabajo. Proceden de la psicología experimental (Thorndike, Hull, Spencer y Hebb entre otros) (citado en Peiró J. , 1995). Este enfoque no se fija tanto en qué es lo que produce la conducta de los empleados, sino en cómo se origina esa conducta, la acción para el trabajo. Se centra especialmente en los procesos de aprendizaje, condiciones, experiencias anteriores y autorregulación del individuo (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003).

Teoría camino-meta o path goal (1957)

Para Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) el rendimiento laboral de una persona depende de su motivación. Motivación que está condicionada por los objetivos personales de cada trabajador en función de las metas que se fije, y la capacidad de alcanzarlos a través de las tareas encomendadas (citado en Rodríguez Fenández, et al., 2009).

Teoría de las expectativas de V. Vroom (1964)

La Teoría de las expectativas fue desarrollada por Vroom (1964), y posteriormente, fue completada con las aportaciones que algunos autores como Graen (1969), Porter y Lawler (1969) y Campbell y Pritchard (1976) (citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2003).

Esta teoría determina la intensidad con la que las personas intentan alcanzar un objetivo y la probabilidad de conseguirlo. Trata de dar respuesta a cómo se potencia, se dirige y se lleva a cabo la conducta personal y por qué los individuos eligen determinados modos de conducta para conseguir sus objetivos.

Para Vroom, el nivel de esfuerzo que desempeña un individuo ante una determinada situación depende de la motivación que sienta en ese momento. A su vez esta motivación es el resultado de la combinación de tres conceptos: la *valencia* (deseo para alcanzar una meta), la *expectativa* (probabilidad de que exista relación entre esfuerzo y resultado) y la *instrumentalidad* (probabilidad subjetiva que el individuo asigna al hecho de que la empresa le concederá una recompensa acorde a un determinado rendimiento) (citado en Fernández Guerrero, et al. 1998).

Sin embargo una de las aportaciones más relevantes para esta teoría ha sido la realizada por Porter y Lawler (1968) y, posteriormente Lawler (1971) quien haría una revisión de la misma. Analizan las relaciones existentes entre la motivación o el esfuerzo para

lograr un determinado nivel de desempeño y la satisfacción que se puede obtener como resultado (el esfuerzo que una persona decide aplicar para realizar una tarea está en función del valor que le da a la recompensa que espera obtener).

Según la teoría de Porter y Lawler, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no se relacionan directamente con la satisfacción, sino que están influenciadas por la equidad (Adams, 1963) que percibe el individuo como recompensa.

Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1965)

Esta teoría está basada en la equidad o la igualdad que tiene cada persona en el ámbito del trabajo, es decir, lo que cree que debe ser la relación entre el esfuerzo que aporta (formación, experiencia, dedicación) y lo que recibe de la empresa (salario, reconocimiento, estatus). El individuo tiende a hacer una comparación social entre su esfuerzo-recompensa y la de los demás individuos que están en una situación similar o comparable. Cuando cree que aporta más de lo que recibe, tiene un sentimiento de inequidad o injusticia que le produce un estado de insatisfacción que le induce a cambiar de comportamiento (desmotivación). Si por el contrario lo que percibe es una relación equivalente, se considera un estado de equidad.

Este sentimiento de equidad o inequidad aparece con la comparación de una persona con otra. Ese juicio que el trabajador realiza comparando su trabajo con el de otros similares a él, influye en la motivación. Este planteamiento es importante, ya que quizás no exista esa injusticia o desigualdad, pero es la percepción que el sujeto tiene de esa situación.

De esta teoría se puede deducir la importancia de gestionar los recursos humanos con imparcialidad y objetividad para evitar la desmotivación que produce en los trabajadores los agravios comparativos.

Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Edwin Locke (1968, 1969)

Para Locke (1968-1969) las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Reconoce que los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de las tareas determinará el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. La meta queda definida como el objetivo que el individuo intenta alcanzar; cuanto más difícil sea la meta mayor será el nivel de desempeño (citado en Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento o desempeño las metas concretas que las inespecíficas, las metas difíciles ante las fáciles y la retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona (una forma de controlar su propio progreso). Pero además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros factores que influyen en la relación metas-desempeño: el compromiso fijado por el propio individuo con la meta marcada, la creencia del individuo sobre su capacidad para desarrollar una tarea (autoeficacia) y por último la influencia que tienen las metas o intenciones del individuo sobre la conducta.

Esta teoría indica la importancia de establecer metas laborales individuales y adaptadas a las características, intereses y necesidades de los trabajadores si se quiere garantizar el éxito de las mismas.

4 Nuevos modelos teóricos sobre la motivación en el trabajo

Algunas de las teorías más significantes sobre motivación laboral de las últimas décadas surgen de combinar alguna de las propuestas de las teorías ya comentadas. Últimamente se está investigando sobre el importante rol que desempeña en la motivación laboral las variables autorreguladoras, concretamente, la autoeficacia percibida (Alcover y Gil,

2000; Fortea y Fuertes, 2000; Quijano y Navarro, 2000) (citado en Rodríguez Fenández, et al., 2009). A continuación detallamos algunos de los modelos teóricos:

Modelo integrador de motivación laboral

Navarro y Quijano (2003) intentan hacernos consciente con su teoría sobre la importancia que tiene la percepción de auto-eficacia del propio trabajador a la hora de afrontar con motivación y expectativa positiva una determinada responsabilidad laboral (citado en Rodríguez Fernández, et al. 2009).

Teoría social cognitiva

Bandura (1977) trata de explicar la influencia del contexto laboral, al establecer los objetivos laborales y el papel que juegan diferentes aspectos durante el proceso motivacional necesario para la consecución de dichos objetivos. Para lograr una meta es necesario desarrollar cuatro tipos de acciones: marcar los objetivos a alcanzar, auto-observar los pasos que se están dando y el comportamiento que se está llevando a cabo, auto-evaluar los resultados y auto-reaccionar en función de las conclusiones de la auto-evaluación.

Los individuos tienen un gran protagonismo, activo y relevante sobre el control de los procesos motivacionales independientemente de las condiciones ambientales (citado en Rodríguez Fernández, et al. 2009).

Teoría motivacional de la identidad social y de la autocategorización

Las necesidades motivadoras de las personas no son siempre las mismas sino que van variando en función del contexto en el que se encuentren (personal, social, laboral, etc.) y de las normas, reglas y metas vinculadas al mismo, teniendo gran importancia en los individuos los motivos de índole grupal como reflejo de su identidad social (citado en Rodríguez Fernández, et al. 2009).

Modelo de los rasgos motivacionales

Kanfer y Ackerman (2000) establecen dos tipos de motivadores sobre el comportamiento laboral: aquellos que dependen de la situación, el momento o el estado en el que se encuentre la persona y aquellos otros más estables y ligados a rasgos o características de la personalidad del individuo (responsabilidad, competitividad, aprendizaje, etc.) (citado en Rodríguez Fernández, et al. 2009).

Modelo compensatorio de la motivación laboral y de la voluntad

Hugo M. Kehr (2004) ha propuesto un modelo en el que describe cómo la voluntad de una persona puede actuar como mecanismo compensatoria ante aquellas situaciones en las que hay falta de motivación laboral y el individuo percibe sus propias capacidades laborales como inadecuadas (citado en Rodríguez Fernández, et al. 2009).

5 Ambigüedad y conflicto de rol

Las empresas tienen que adaptarse a los continuos cambios de los mercados, lo que implica nuevas formas de organizar y estructurar el trabajo, nuevas responsabilidades, distribución de nuevas tareas y la asignación de éstas a aquellas personas con las capacidades óptimas para llevarlas a cabo, lo que nos da a entender que dentro de las organizaciones cada persona desempeña un rol y debe de tener claro cuál es y cómo se interpreta. El rol no es sólo el papel que desempeña el individuo, sino también, el que los demás miembros de la organización esperan de él. Los problemas de conflicto de rol y ambigüedad de rol surgen cuando estos papeles no están bien definidos.

Para entender el funcionamiento de un rol tenemos que conocer dos conceptos claves: *persona focal*, que se refiere al individuo que ocupa la posición a la que corresponde el rol; y *conjunto de rol* que determina el marco social en el que se integra el rol, es decir, todas las demás personas (compañeros, supervisores, subordinados, etc.) y las

relaciones entre ellas (citado en Alcover de la Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez Mazo, & Dominguez Bilbao, 2004).

Robbins (1987) señala que todos los miembros de un grupo son actores y que cada uno representa un rol o papel. Hace referencia al conjunto de conductas que se le atribuyen a alguien que ocupa una determinada posición en una unidad social (citado en Leal Millán, de Prado Sagra, Rodríguez Félix, & Román Onsalo, 1999). Rocheblave-Penle (1969) define el rol como un modelo organizado de conductas relativo a determinadas posiciones del individuo en un conjunto interaccional (citado en Guillén Gestoso et al., 2003). Este mismo autor cita a Brown (1988) quien matiza que “la diferenciación y asignación de roles es algo fundamental en los grupos pues implica una división de tareas entre los miembros, lo cual facilita la consecución de metas y objetivos (...)” (p. 116).

Otra definición de rol más relacionada con la Psicología del Trabajo es la dada por Gil García (2013), lo define como un modelo de comportamiento que se atribuye a una determinada posición dentro de la organización o grupo. Hontagas y Peiró (1996) aportan como concepto de rol “el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo” (citado en Guillén Gestoso et al., 2003, p. 116).

El rol está culturalmente asociado con una posición, una actitud o un valor; es lo que un individuo debe hacer para justificar la ocupación de una determinada posición. A nivel organizacional se esperan determinadas actitudes por el simple hecho de ocupar una posición. Aquellas personas que ejercen diferentes roles dentro de la organización, deben poseer una alta capacidad de adaptación para poder pasar rápidamente de uno a otro. En estos supuestos nos encontramos, por ejemplo, con individuos que deben trabajar lo mismo con subordinados que con superiores.

La denominación de los roles suele coincidir con la de los puestos, sin que por ellos sean equivalentes (Ilgen y Hollenbeck, 1991; Van Dyne, Cummings y McLean, 1995). Los estudios sobre puestos se centran en el contenido, el ámbito físico y los aspectos motivacionales positivos; mientras que los estudios sobre los roles lo hacen sobre los procesos, el ámbito social y los aspectos motivacionales negativos (Ilgen y Hollenbeck, 1991). Los dos conceptos describen el mismo fenómeno, el puesto se caracteriza por las tareas establecidas, mientras que el rol, además, incluye las tareas emergentes (citado en Peiró & Prieto, 1996).

En cuanto a los modelos teóricos que explican el proceso, aprendizaje y desarrollo de roles en contextos laborales se pueden agrupar en dos tipos: los *modelos de adopción de roles* y los *modelos de elaboración de roles*. Los primeros describen el proceso por el cual la persona focal acepta y se acomoda al rol asignado; mientras que los segundos y siguiendo el modelo propuesto por Graen y Scandura (1987) la persona focal tiene un papel más activo, tiene más libertad para modificar el patrón establecido haciéndolo más personal y participativo (citado en Peiró & Prieto, 1996).

Cada individuo tiene una percepción diferente de las conductas asociadas a un rol determinado, dentro de una misma organización pueden haber tres percepciones diferentes de un mismo rol: la de la organización, la del grupo y la de los individuos. Cuando se asume un rol en el momento de ejecutarlo pueden suceder diferentes acontecimientos que pueden originar tensión en los individuos. Estas tensiones suelen estudiarse bajo lo que Hontagas y Peiró (1996) denominan *estresores de rol*: la ambigüedad de rol y el conflicto de rol (citado en Guillén Gestoso et al., 2003).

En investigaciones realizadas sobre los efectos de los estresores laborales sobre las actitudes, conductas y resultados de las personas; los estresores de rol han tenido una gran repercusión con el desempeño de los empleados, los resultados y la eficiencia de la organización (citado en Díaz-Fúñez, Pecino, & Mañas, 2016).

5.1 Conflicto de rol

Por lo general, los principales antecedentes del conflicto de rol se encuentran en las condiciones en las que se realiza el trabajo, en las relaciones interpersonales, en la estructura y diseño de la organización, en la sobrecarga de las tareas, en el establecimiento de metas y objetivos, en el clima organizacional y en los estilos de supervisión y liderazgo (citado en Alcover de la Hera et al., 2004).

Secord y Backam (1976) definen el conflicto de rol como “la incomodidad o dificultad que tiene la persona para cumplir con un rol particular” (citado en Guillén Gestoso et al., 2003, p. 117).

Debido a la multiplicidad de roles que se pueden dar en una empresa, un individuo puede verse ante una situación compleja de roles simultáneos, donde el funcionamiento de uno impide el de otros. El individuo se ve sometido a enormes presiones para mantener su propia lealtad y responsabilidad, es a esto a lo que se denomina conflicto de rol. Pueden darse varias formas de este tipo de conflicto dentro de la organización: conflicto persona-rol, aparece cuando los requisitos del rol violan los valores, actitudes y necesidades básicas del individuo que ocupa esa posición; conflicto intra-rol, se da cuando diferentes individuos definen un rol de acuerdo con un conjunto de diferentes expectativas, haciendo imposible que la persona que ocupa el rol satisfaga a todos ellos a la vez; y por último el conflicto inter-rol, esta situación se produce cuando los individuos han de desempeñar simultáneamente muchos roles (citado en Guillén Gestoso et al., 2003).

5.2 Ambigüedad de rol

Existe ambigüedad de rol cuando la persona trabaja con incertidumbre o falta de claridad respecto a las tareas que ha de desempeñar: descripción inadecuada del puesto, falta de información sobre los objetivos y procedimientos, falta de comunicación, etc.

(Osca, 2003; Osca et al., 2012) (citado en Orgambídez-Ramosa, Pérez-Moreno, & Borrego-Alésc, 2015).

Díaz-Fúñez y colaboradores (2016, p. 392), apoyándose en las teorías de otros autores, definen la ambigüedad de rol como “la ausencia de información claramente formulada por las expectativas de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y otras condiciones laborales relacionadas con el desempeño de rol y se produce cuando los empleados perciben una falta o una ausencia de claridad en las actividades necesarias para llevar a cabo un correcto desempeño”.

Para Orqvist & Wincent (2010) la ambigüedad de rol reduce el potencial de un empleado en su puesto de trabajo, dando lugar a una reacción negativa hacia la organización y una reducción de la satisfacción, idea confirmada por diversos estudios y trabajos de investigación (citado en Díaz-Fúñez, et al., 2016).

En presencia de conflicto de roles y ambigüedad de roles es probable que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional disminuya. Por el contrario los empleados tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo cuando sus roles se hallan claramente definidos en descripciones de funciones y de expectativas. Un mejor conocimiento de los roles contribuye a que los individuos conozcan qué esperan de ellos los demás y cómo deben actuar.

Numerosos estudios han puesto de manifiesto que el conflicto y la ambigüedad de rol se relacionan negativamente con la satisfacción laboral y la implicación con el trabajo; y positivamente con la ansiedad, la depresión, el síndrome de quemarse en el trabajo y los trastornos psicósomáticos. El estrés de rol puede ser considerado como un proceso de deterioro de la salud, que afectaría negativamente a la motivación y a la satisfacción laboral, dado que impide al trabajador cumplir sus objetivos y ser eficaz en el trabajo lo que lleva al individuo a un estado de desmotivación e insatisfacción (citado en Orgambídez-Ramosa, et al., 2015).

6 Objetivos e Hipótesis

Objetivo General: Relación entre los aspectos motivacionales, la satisfacción laboral y los estresores de rol: conflicto y ambigüedad.

Hipótesis 1: Si el género repercute en las variables satisfacción laboral, motivación laboral, conflicto y ambigüedad de rol.

Hipótesis 2: A mayor motivación laboral, mayor satisfacción laboral.

Hipótesis 3: Los estresores de rol (conflicto y ambigüedad/claridad) presentan una relación significativa y negativa con la motivación y la satisfacción laboral.

7 Método

Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por 50 trabajadores/as de una empresa privada y de un determinado centro de trabajo que cuenta con una plantilla, en el momento de la recogida de los datos, de 97 personas lo que supone la participación de un 51,55% del total de los trabajadores. En la muestra contamos con un 50% de mujeres y un 50% de hombre, con edades comprendidas entre los 26 y los 62 años, siendo la media de 40,48 años (38 años las mujeres; 42,96 años los hombres). La media de antigüedad que se desprende del estudio es de entre 11 y 15 años, la mayoría de los encuestados son trabajadores indefinidos y en su gran mayoría, realizan trabajos administrativos.

Instrumentos de recogida de datos

Para llevar a cabo este estudio la información se ha recabado a través de varias preguntas sobre aspectos sociodemográficos, donde se recogen los datos de edad, género y antigüedad en la empresa, y tres cuestionarios sobre las variables objeto de estudio.

El primero es el *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S20/23)* desarrollado por Meliá y Peiró (1989). Consta de 23 ítems y cinco dimensiones: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Se utilizó una escala tipo Likert de puntuación que oscilaba entre 1 muy insatisfecho y 4 muy satisfecho. La consistencia interna de la escala utilizada tiene un coeficiente $\alpha = 0,92$.

Para medir la motivación laboral, nos hemos servido de la escala motivación del cuestionario *Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo (CPRD¹)* (Gimeno, Buceta y Pérez-Llanta; 2001). Para llevar a cabo el estudio hemos adaptado algunas de las preguntas a nuestra investigación. La escala de motivación cuenta con 8 ítems donde se analizan 4 dimensiones: motivación e interés por el trabajo, establecimiento y consecución de metas u objetivos, importancia del trabajo en relación con otras actividades de la vida personal y relación coste/beneficio que aporta el trabajo. En nuestro caso sólo hemos utilizado 7 de los 8 ítems ya que no se ha tenido en cuenta la pregunta 31 (mi deporte es toda mi vida) al no relacionarse bien con la muestra objeto de estudio. Escala tipo Likert donde 1 expresa totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo. La escala total muestra un $\alpha = 0,67$.

¹ Cuestionario elaborado en castellano por Gimeno, Buceta y Pérez-Llanta. Adaptación del cuestionario *Psychological Skills Inventory for Sports (PSIS)* de Mahoney (Mahoney, Gabriel & Perkins, 1987; Mahoney, 1989)

Y por último para medir la ambigüedad y conflicto de rol hemos utilizado la traducción española del cuestionario de Rizzo, J.; House, R.E. y Lirtzman, J. (1970) *Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly*² que aparece en la tesis doctoral realizada por Villa, F. & Moreno, B. (2010). El desgaste profesional en trabajadores mexicanos de la salud: El papel de las expectativas laborales y el significado del trabajo (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid³.

Este cuestionario está compuesto por dos escalas que consisten en bloques de frases. Un factor formado por 8 frases que miden el conflicto de rol y el otro de 6 frases que hace referencia a la ambigüedad, ambos con formato respuesta tipo Likert de cuatro puntos donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo. Debemos aclarar que los ítems de la escala sobre ambigüedad de rol están redactados en sentido positivo, es decir, que los autores hablan de *claridad de rol* como lo inverso a la ambigüedad.

Procedimiento de recogida de datos

El cuestionario fue entregado al director de recursos humanos para su visto bueno y posteriormente facilitado a los trabajadores por el/la investigador/a. La recogida de datos tuvo lugar entre los meses de mayo y junio de 2016, con una duración media en la cumplimentación de 10 minutos aproximadamente. En ningún momento se plantearon problemas ni dudas con las preguntas formuladas. Tras la codificación de los datos los cuestionarios han sido destruidos (LOPD).

Todos los participantes han colaborado de forma voluntaria y se les ha informado del carácter anónimo de sus respuestas y que el estudio era meramente académico y confidencial que no tenía nada que ver con la organización.

² http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf

³ https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4864/31708_villa_george_fabiola_itzel%20.pdf?sequence=1

Análisis de datos

Los datos fueron analizados mediante el paquete estadístico SPSS 21.0 en español para Windows. Se llevaron a cabo análisis de correlación bivariada para cada uno de los aspectos trabajados (motivación, satisfacción laboral, conflicto y ambigüedad/claridad de rol). Se realizó un análisis de fiabilidad y consistencia para cada uno de los cuestionarios mediante alfa de Cronbach así como un análisis factorial de cada una de las escalas. Por último, se llevaron a cabo tres modelos de regresión lineal; uno simple y dos de regresión lineal múltiple.

8 Resultado

En primer lugar se van a mostrar los resultados de los análisis de correlación para cada una de las escalas (motivación laboral, satisfacción laboral, conflicto de rol y ambigüedad/claridad de rol) y los posteriores análisis factoriales. Por último, se van a presentar los análisis de regresión de las variables estudiadas.

Se realizó un análisis de diferencia de medias entre hombres y mujeres para cada una de las variables, utilizando la prueba t de student para muestras independientes. No se encontraron diferencias significativas en cuanto a género en las puntuaciones de ninguna de las escalas (ver tabla 1).

Tabla 1. *Prueba T para la igualdad de medias*

	Genero	N	Media	D.T.	t	gl	Sig.
Satisfacción	Hombre	25	3,132	,4564	,536	48	,594
	Mujer	25	3,057	,5271	,536	47,038	,594
Motivación	Hombre	25	3,188	,3565	,105	48	,917
	Mujer	25	3,177	,4088	,105	47,126	,917
Conflicto	Hombre	25	2,520	,4673	1,533	48	,132
	Mujer	25	2,275	,6485	1,533	43,629	,133

(cont.) Tabla 1. *Prueba T para la igualdad de medias*

	Genero	N	Media	D.T.	t	gl	Sig.
Amb./Claridad	Hombre	25	3,033	,5069	-1,897	48	,064
	Mujer	25	3,286	,4344	-1,897	46,900	,064

1. Análisis de Correlación

Cuando se llevaron a cabo los análisis de correlación de Pearson (ver tabla 2), el aspecto de satisfacción en el trabajo mostró una correlación significativa y positiva con la motivación y con la ambigüedad/claridad de rol. Asimismo, los aspectos motivacionales también mostraron una correlación significativa y positiva con la ambigüedad/claridad de rol. Por el contrario, el conflicto de rol mostró una correlación significativa y negativa tanto con la motivación laboral como con la ambigüedad/claridad de rol.

Tabla 2. *Correlación de Pearson bivariada para los aspectos de Satisfacción, Motivación, Conflicto, Ambigüedad/Claridad de rol.*

	1	2	3	4
1. Satisfacción				
2. Motivación	0,530**			
3. Conflicto	- 0,260	-0,445*		
4. Ambigüedad/Claridad	0,477**	0,614**	-0,424*	

Nota: la correlación es significativa: ** $p < 0.001$, * $p < 0.05$

2. Análisis factorial y de fiabilidad de las diferentes variables

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio de las escalas utilizadas. La prueba de esfericidad de Bartlett presentó en todos los casos una óptima adecuación de la muestra donde $p < 0,001$; mientras que el índice de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer Olkin (KMO) se encuentra por encima del 0,5 que es el valor adecuado. Por tanto, los datos mostraron un buen ajuste de la muestra y una adecuada correlación entre los ítems, indicando su adecuación para la aplicación del análisis factorial (ver tabla 3).

Tabla 3. *Prueba de KMO y prueba de Bartlett*

		Motivación	Satisfacción	Conflicto	Ambigüedad
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,584	,654	,766	,730
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	68,414	818,748	157,873	90,962
	gl	21	253	28	15
	Sig.	,000	,000	,000	,000

Motivación Laboral

La escala de motivación tiene una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,67 con un número total de 7 elementos. Cuando llevamos a cabo el análisis factorial observamos que dentro de la escala de motivación los ítems son agrupados en dos factores que explican la mayor parte de la variabilidad; un primer factor que indica un 36,07% de la varianza explicada y el resto muestran un porcentaje de varianza de 19,92% (ver tabla 4).

Tabla 4. *Análisis de componentes principales de Motivación Laboral*

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,525	36,074	36,074
2	1,395	19,927	56,001

Se realiza el análisis de componentes rotados de motivación laboral mediante rotación varimax del que resultan dos agrupaciones tras tres iteraciones (ver tabla 5). En el primer componente, se agrupan los ítems relacionados con motivación e implicación con el trabajo para el logro de objetivos, mientras que el segundo componente está conformado por aquellas preguntas relacionadas con el interés por el trabajo.

Tabla 5. *Matriz de componentes rotados de Motivación Laboral*

	Componente	
	1	2
Algunas veces no me encuentro motivado/a para trabajar	,821	
Suelo encontrarme motivado/a por superarme día a día	,730	
No merece la pena dedicar tanto tiempo y esfuerzo como yo le dedico al trabajo	,699	
Establezco metas u objetivos que debo alcanzar y normalmente las consigo	,488	
Durante el trabajo suelo estar muy concentrado/a en lo que hago		,790
Es importante, en mi vida, hacer bien mi trabajo		,745
Estoy dispuesto/a a cualquier esfuerzo por ser cada vez mejor en mi trabajo		,665

Satisfacción Laboral

Se comprobó la fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral teniendo como resultado un 0,91 de índice Alfa de Cronbach, con un número total de 23 elementos. En el análisis factorial se obtuvo cinco componentes que explican un 71,37% de la varianza total (ver tabla 6).

Tabla 6. *Análisis de componentes principales de Satisfacción Laboral*

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,955	34,589	34,589
2	3,384	14,714	49,303
3	2,116	9,199	58,502
4	1,607	6,987	65,490
5	1,353	5,883	71,372

En la tabla 7 se presenta la matriz de componentes rotados de Satisfacción Laboral. El componente 1, engloba al conjunto de ítems que se concentran en la encuesta como satisfactores del ambiente físico de trabajo y que explican un 34,58% de la varianza total (ver tabla 6), ocupando el primer lugar frente al resto de componentes que se van a presentar. El segundo componente consta de cinco variables que determinan la relación y satisfacción con los superiores jerárquicos. La participación de los trabajadores en la

toma de decisiones se agrupa en el tercer componente. El cuarto componente lo constituyen las variables relacionadas con la autorrealización del individuo en su trabajo. Por último, el quinto componente, está formado por aquellos aspectos que tienen que ver con las prestaciones que ofrece la organización.

Tabla 7. *Matriz de componentes rotados de Satisfacción Laboral*

	Componente				
	1	2	3	4	5
La ventilación de su lugar de trabajo	,919				
La iluminación de su lugar de trabajo	,825				
La temperatura de su local de trabajo	,817				
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	,778				
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	,644				
La supervisión que ejercen sobre usted		,867			
La proximidad y frecuencia con que es supervisado		,840			
Las relaciones personales con sus superiores		,808			
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea		,695			
El apoyo que recibe de sus superiores		,695			
Su participación en las decisiones de su departamento o sección			,794		
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo			,792		
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa			,759		
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa			,489		
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan				,881	
La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo				,847	
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca				,687	
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar				,608	
El salario que usted recibe					,791
Las oportunidades de promoción que tiene					,687
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					,595
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales					,514
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa					,443

Conflicto de rol

La escala de conflicto de rol tiene una fiabilidad de 0,84 de Alfa de Cronbach y un número total de 8 elementos. Cuando se llevó a cabo el análisis factorial, los dos primeros componentes son los que más peso presentan a la hora de explicar la estructura de los datos. El primer componente explica un 48,73% de la varianza y el segundo un 14,43%, con lo que explican un total de un 63,16% (ver tabla 8).

Tabla 8. *Análisis de componentes principales de Conflicto de Rol*

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,898	48,729	48,729
2	1,154	14,431	63,160

Las variables que presentan mayor relación con el Conflicto de Rol (ver tabla 9) se agrupan en dos componentes. El primero agrupa los ítems relacionados con las incongruencias con las que se encuentra el trabajador a la hora de desempeñar las tareas encomendadas y el segundo agrupa aquellos aspectos referentes a la falta de coordinación entre grupos o mandos.

Tabla 9. *Matriz de componentes rotados de Conflicto de Rol*

	Componente	
	1	2
Se me asignan tareas pero no recibo el material necesario para completarlas	,824	
Es complicado para mi llevar a cabo determinadas tareas que se me asignan, porque no dispongo de los recursos adecuados para ejecutarlas	,781	
En ocasiones, para poder desempeñar la tarea que se me asigna, tengo que romper alguna regla establecida	,703	
Tengo que hacer cosas que deberían hacerse de forma distinta	,676	
Recibo peticiones incompatibles por parte de dos o más personas		,805
Trabajo con dos o más grupos que funcionan de manera diferente		,786
Hago cosas que son aceptadas por una persona pero no por otras		,736
Trabajo en cosas innecesarias		,641

Ambigüedad/Claridad de rol

La escala de ambigüedad/claridad de rol tiene una fiabilidad de 0,77 de Alfa de Cronbach con un número total de 6 elementos. En el análisis factorial los ítems son agrupados en dos componentes; el primer componente explica un 49,02% de la varianza explicada y el segundo componente, identificado con un único ítem, muestra un porcentaje de varianza de 18,69% (ver tabla 10).

Tabla 10. *Análisis de componentes principales de Ambigüedad/Claridad de Rol*

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,941	49,018	49,018
2	1,122	18,694	67,712

En los componentes rotados de Ambigüedad/Claridad de rol (ver tabla 11) se diferencian dos componentes. El primero lo conforman las variables relacionadas con los conocimientos de las atribuciones y competencias. Mientras que el ítem que conforma el segundo componente alude a la autoridad que el individuo percibe que tiene en su trabajo.

Tabla 11. *Matriz de componentes rotados de Ambigüedad/Claridad de Rol*

	Componente	
	1	2
Conozco cuales son mis responsabilidades	,848	
Sé exactamente lo que se espera de mí	,820	
Los objetivos de mi trabajo están claros	,686	
Existe una explicación clara de lo que tengo que hacer en mi trabajo	,659	
Sé cómo organizar mi tiempo debidamente	,634	
Estoy seguro/a de la autoridad que tengo en mi trabajo		,953

3. *Análisis de Regresión*

Para profundizar en la relación que existe entre las variables estudiadas, se van a llevar a cabo varios modelos de regresión lineal. Con el objetivo de predecir la motivación laboral a partir de la satisfacción laboral autopercebida de los participantes se llevó a cabo un primer modelo de regresión lineal simple. Un segundo análisis de regresión se llevó a cabo para explorar si la ambigüedad/claridad de rol, la motivación laboral y la satisfacción laboral predicen el conflicto de rol. Por último, se llevó a cabo un tercer análisis de regresión para conocer si el conflicto de rol, la motivación laboral y la satisfacción laboral predicen la ambigüedad/claridad de rol.

Regresión lineal simple, Motivación Laboral

El análisis de regresión lineal simple (ver tablas 12 y 13) llevado a cabo para predecir la motivación laboral a partir de la satisfacción laboral autopercebida, resultó significativo ($F_{1,48}=18,786$; $p<0,001$) con un porcentaje de varianza explicada por el modelo de un 26,6%.

Tabla 12. *Análisis de Regresión Lineal Simple ANOVA con la motivación laboral como variable criterio y la satisfacción laboral como variable predictora.*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1,987	1	1,987	18,786	,000(a)
Residual	5,076	48	,106		
Total	7,063	49			

Tabla 13. *Resumen del modelo con la motivación laboral como criterio y la satisfacción laboral como predictora.*

R	R ²	R ² corregida	Error típ. de la estimación
,530(a)	,281	,266	,3252

Como podemos observar en la tabla 14, donde se representan los coeficientes de la regresión, la satisfacción laboral resulta significativa a la hora de predecir la motivación laboral. Dicho esto, por cada unidad que aumenta la satisfacción laboral, contribuye a la pendiente de regresión de la motivación laboral con una beta de 0,53.

Tabla 14. *Coefficientes de regresión del modelo incluyendo la motivación laboral como criterio y la satisfacción laboral como predicha.*

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,910	,297		6,423	,000
Satisfacción Laboral	,411	,095	,530	4,334	,000

Regresión lineal múltiple, Conflicto de Rol

Se realiza un análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de explorar si la motivación, la satisfacción y la claridad de rol predicen el conflicto de rol teniendo en cuenta el género, la edad y la antigüedad en la empresa. El modelo resulta significativo, con un nivel de confianza del 95%, a la hora de predecir el conflicto de rol ($F_{6,43}=2,616$; $p=0,03$), con un porcentaje de varianza explicada del 16,5%.

Tabla 15. *Análisis de Regresión Lineal múltiple con el conflicto de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y la claridad de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	4,301	6	,717	2,616	,030
Residual	11,783	43	,274		
Total	16,084	49			

Tabla 16. *Resumen del modelo de Regresión Lineal múltiple con el conflicto de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y la claridad de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

R	R²	R² corregida	Error típ. de la estimación
,517	,267	,165	,5235

Sin embargo, cuando nos fijamos en los coeficientes de correlación (ver tabla 17), observamos que ninguna de las variables aporta una beta significativa al modelo. Únicamente, la motivación, muestra una tendencia donde parece haber una relación en la que a menor motivación, mayor conflicto.

Tabla 17. *Coefficientes del modelo de Regresión Lineal múltiple con el conflicto de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y la claridad de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	5,266	1,006		5,236	,000
Genero	-,231	,175	-,204	-1,319	,194
Edad	-,008	,015	-,116	-,540	,592
Antigüedad	,034	,076	,093	,445	,658
Satisfacción Laboral	-,022	,191	-,019	-,114	,910
Motivación Laboral	-,527	,285	-,349	-1,848	,071
Claridad/ambigüedad	-,173	,224	-,147	-,773	,444

Regresión lineal múltiple, Ambigüedad/Claridad de rol

Al estudiar la influencia de la motivación, la satisfacción y el conflicto de rol, sobre la ambigüedad/claridad de rol (ver tabla 18 y 19), teniendo en cuenta los aspectos sociodemográficos, obtuvimos un modelo significativo ($F_{6,43}=8,156$; $p<0,001$) con un 46,7% de la varianza explicada.

Tabla 18. *Análisis de Regresión Lineal múltiple con la ambigüedad/claridad de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	6,120	6	1,020	8,156	,000
Residual	5,378	43	,125		
Total	11,498	49			

Tabla 19. *Resumen del modelo de Regresión Lineal múltiple con la ambigüedad/claridad de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

R	R ²	R ² corregida	Error típ. de la estimación
,730 (a)	,532	,467	,35364

Cuando observamos los coeficientes de regresión (ver tabla 20), obtenemos que la motivación presenta una relación positiva con la ambigüedad/claridad de rol. Por cada unidad que aumenta la motivación laboral, la claridad de rol aumenta 0,501. De la misma manera, la satisfacción laboral muestra también una relación positiva, obteniendo que por cada unidad que aumenta la satisfacción, la claridad de rol crece 0,254.

Tabla 20. *Coefficientes del modelo de Regresión Lineal múltiple con la ambigüedad/claridad de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	-,348	,868		-,401	,691
Genero	,314	,111	,327	2,834	,007

(cont.) Tabla 20. *Coefficientes del modelo de Regresión Lineal múltiple con la ambigüedad/claridad de rol como variable criterio y la motivación, la satisfacción laboral y el conflicto de rol como predictoras, incluyendo el género, la edad y la antigüedad en la empresa.*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
Edad	,009	,010	,150	,877	,385
Antigüedad	,016	,051	,054	,319	,751
Satisfacción Laboral	,251	,123	,254	2,040	,047
Motivación Laboral	,639	,175	,501	3,658	,001
Conflicto de rol	-,079	,102	-,094	-,773	,444

9 Discusiones y conclusiones

Este estudio tiene el propósito de conocer el grado de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa privada, así como la influencia que puede tener el conflicto y la ambigüedad de rol sobre estas dos variables. Aspectos, todos ellos, de gran relevancia en las organizaciones actuales para el logro de los objetivos, el éxito y la competitividad.

El primer paso del estudio fue determinar si el género tenía alguna relación con las variables motivación laboral, satisfacción laboral, conflicto y ambigüedad/claridad de rol. Al estudiar estas relaciones, no se encontraron diferencias significativas por lo que nuestra muestra no presenta diferencias de género en las puntuaciones de las distintas escalas. Aumentando el tamaño de la muestra, aumentaría la probabilidad de encontrar relación entre los aspectos objeto de estudio y el género. A pesar de los resultados obtenidos en nuestro análisis una publicación realizada por Randstad Workmonitor (2016), correspondiente al primer trimestre de este año, muestra que el 79% de los trabajadores españoles están satisfechos con su empleo, encontrándose por encima de la media europea (74%), resaltando que los hombres españoles están más satisfechos laboralmente que las mujeres.

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna obtenida mediante el procedimiento de Alpha de Cronbach, todas las escalas presentan valores significativos o aceptables. Esto quiere decir que nuestras escalas están midiendo correctamente los constructos objeto de estudio. Las escalas miden lo que realmente pretenden medir.

Cuando nos centramos en el estudio de la relación entre motivación laboral y satisfacción laboral obtuvimos una relación positiva y significativa. A mayor motivación mayor satisfacción laboral. Una relación entre estas variables la podemos encontrar en las teorías del contenido que nos anticipaban la relación entre los factores que motivan a las personas a trabajar y aquellos aspectos que generan o condicionan la satisfacción en el trabajo. Autores como Maslow (1954), Alderfer (1969, 1972) y Herzberg (1959) a través de sus teorías nos muestran como las personas buscan satisfacer necesidades, expectativas o intereses. La motivación laboral es la manifestación de esas necesidades, expectativas o intereses que persigue el trabajador, mientras que la satisfacción es el bienestar que experimenta el individuo cuando éstas son satisfechas. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador en el desempeño de sus tareas, y por tanto, mayor motivación. La interacción entre estas dos variables es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Por el contrario, el conflicto de rol se relaciona negativamente con la satisfacción, la motivación laboral y con la ambigüedad/claridad de rol. A pesar de estos resultados se aprecia una pequeña tendencia donde parece haber relación entre el conflicto de rol y la motivación laboral, a mayor conflicto menor motivación. En cambio, no se encuentra ningún tipo de relación entre la variable conflicto y los aspectos sociodemográficos; edad, género y antigüedad. Estudios recientes citados por Orgambidez-Ramosa, et al. (2015) avalan que los estresores de rol, entre ellos el conflicto, se relacionan negativamente con la satisfacción laboral y la motivación laboral. La presencia de este estresor en el contexto organizacional influye negativamente tanto en la organización como en los empleados. El conflicto de rol impide al trabajador cumplir sus objetivos y

ser eficaz en el trabajo, lo que le lleva a la insatisfacción y desmotivación laboral y en ocasiones hasta el abandono del puesto de trabajo. Los estresores de rol son considerados como uno de los riesgos psicosociales más importantes en el puesto de trabajo.

Como ya se ha comentado, y siguiendo la escala de Rizzo y colaboradores (1970), la ambigüedad/claridad de rol ha sido analizada en sentido inverso obteniendo un resultado positivo tanto con la satisfacción como con la motivación laboral. Lo que nos indica que los empleados que hemos utilizado en nuestra muestra tienen claras y definidas las directrices, expectativas y funciones en sus puestos de trabajo. Pese a que en el análisis de medias que se llevó a cabo para la variable género y su relación con las diferentes variables de estudio no se observaron diferencias significativas, al realizar el análisis de regresión lineal múltiple teniendo en cuenta la ambigüedad/claridad de rol como variable criterio, se observa que el género está ligeramente relacionado con la ambigüedad/claridad de rol.

En cuanto a las limitaciones del estudio, y a pesar de que se muestran resultados prometedores, convendría replicar el trabajo con un mayor tamaño de la muestra para aumentar la potencia de los resultados. Otro aspecto a mejorar sería la fiabilidad de las escalas.

La principal inquietud de este estudio era conocer si el género repercutía en la motivación laboral, satisfacción laboral, conflicto y ambigüedad/claridad de rol, no pudiéndose delimitar la influencia del género en los niveles de estas cuatro variables.

Otro de los propósitos era conocer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos indican que la satisfacción laboral es un buen predictor de la motivación, a mayor motivación mayor satisfacción laboral. Se puede predecir que la motivación y la satisfacción laboral son constructos que logran que los trabajadores se esfuercen por tener un mejor desempeño en su puesto, aumenten su

rendimiento y se sientan parte de la organización. Es importante resaltar que el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores depende, no solo del contexto organizacional, sino también de la propia persona, de sus cualidades, expectativas, inquietudes, etc. Varios estudios han demostrado que la satisfacción laboral se ve influenciado por las creencias sobre el trabajo así como el estado de ánimo y las emociones (Breve y Roberson, 1989; Fisher, 2000; Ilies & Juez, 2004; Weiss, Nicholas & Daus, 1999) (citado en Schlett & Ziegler, 2013).

Numerosas investigaciones citadas por Orgambidez-Ramosa, et al., (2015) manifiestan que el conflicto y la ambigüedad de rol se relacionan negativamente con la satisfacción laboral y la implicación con el trabajo, lo que impide al trabajador cumplir con sus objetivos y ser eficaz en sus tareas llevándolo, en ocasiones, a un estado de desmotivación e insatisfacción. En esta misma línea Díaz-Fuñez, et al. (2016) argumenta que la ambigüedad de rol reduce el potencial de un empleado dando lugar a una reacción negativa hacia la organización y una reducción de la satisfacción laboral.

A diferencia de lo confirmado por diferentes estudios y trabajos de investigación, nuestros resultados muestran que la relación entre ambigüedad/claridad de rol, motivación y satisfacción laboral es positiva y significativa. Para los teóricos existe ambigüedad de rol cuando la persona trabaja con incertidumbre o falta de claridad respecto a las tareas que ha de desempeñar (Oscar, 2003; Oscar et al., 2012; Díaz-Fuñez et al., 2016). Nuestro análisis arroja datos significativos en cuanto a la claridad organizacional, es decir, el trabajador recibe la información adecuada respecto a las tareas, responsabilidades, objetivos, metas, autoridad, etc. Lo que indica que los trabajadores conocen cuáles son sus competencias y cuál es su rol dentro de la organización.

Sin embargo el conflicto de rol se muestra relacionado con la ausencia de satisfacción laboral y la disminución de la motivación en el puesto de trabajo. La correlación negativa entre estas variables concuerda con los hallazgos ya comentados anteriormente

por Orgambídez-Ramosa, et al. (2015). Por lo que podemos concluir diciendo que la tercera hipótesis planteada se cumple parcialmente.

Finalmente futuras investigaciones han de centrarse en evaluar la relación existente entre la ambigüedad/claridad de rol y el género, así como, analizar qué factores son los que están influyendo entre el conflicto de rol y la motivación laboral.

10 Referencias Bibliográficas

- Alcover de la Hera, C., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Dominguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Argyle, M. (1977). *Psicología Social del Trabajo*. España: Ediciones Deusto.
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Díaz-Fúñez, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. A. (15 de abril de 2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología (PUCP)*, 34(2), 387-412.
- Fernández Guerrero, R., Balbastre Benavent, F., Canet Giner, M., Fernández Guerrero, R., Redondo Cano, A., & Revuelto Taboada, L. (1998). *Organización y Método de Trabajo (Dirección de la producción de Recursos Humanos)*. Madrid: Editorial Civitas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gil García, G. (2012). *La empresa basada en equipos humanos*. España: Marcombo.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2003). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- Leal Millán, A., de Prado Sagrera, A., Rodríguez Félix, L., & Román Onsalo, M. (1999). *El Factor Humano en las Relaciones Laborales (Manual de dirección y gestión)*. Madrid: Pirámide.

- Lewicki, R. (1993). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.
- López-Araújo, B., Osca-Segovia, A., & Rodríguez Muñoz, M. (2008). Estrés de rol, implicación con el trabajo y Burnout en soldados profesionales españoles. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(2), 293-304.
- Morán Astroga, C. (2005). *Psicología del trabajo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Orgambídez-Ramosa, A., Pérez-Moreno, P., & Borrego-Alésc, Y. (06 de 04 de 2015). Role stress and job satisfaction: Examining the mediating role of work engagement. (C. O. Madrid, Ed.) *Journal of Work and Organizational Psychology*, 69-77.
- Ovejero Bernal, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. (2003). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Actividad Laboral en su contexto (volumen I)*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & Alonso García, M. (2014). *Bases de Psicología del Trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid: Síntesis.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de Personas (manual para la gestión del capital humano en las organizaciones)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Randstad. (05 de 04 de 2016). *Randstad Workmonitor*. Recuperado el 23 de 08 de 2016, de <http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/ocho-de-cada-diez-trabajadores-espanoles-estan-satisfechos-con-su-empleo-actual>
- Reeve, J. (2009). *Motivación y Emociones*. Mexico: McGraw Hill.
- Rico Belda, P. (12 de 2012). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Recuperado el 15 de 08 de 2016, de <http://www.upo.es/RevMetCuant/pdf/vol14/art65.pdf>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fenández, A., Zarco Martín, V., & González González, J. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativa en Psicología*, 93-105.
- Schlett, C., & Ziegler, R. (5 de 12 de 2013). *Job emotions and job cognitions as determinants of job*. (Elsevier, Ed.) Obtenido de http://ac.els-cdn.com/accedys2.bbt.ull.es/S0001879113001711/1-s2.0-S0001879113001711-main.pdf?_tid=11ccbf44-6c7e-11e6-a9e6-00000aab0f26&acdnat=1472320120_ccc294ffe4abbce977ad1722d8d2650b
- Trechera, J. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Descleé de Brouwer.