

# APROXIMACION AL ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL PROFESORADO UNIVERSITARIO: EL CASO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES DE SEVILLA

M. Alcaide Castro, J. Ganaza Vargas, M. Román Onsalo

Universidad de Sevilla

---

*Resumen:* En la presente ponencia pretendemos realizar una aproximación a las características de los puestos de trabajo del profesorado universitario. Dicha aproximación se ha realizado partiendo de un modelo conceptual, sustentado sobre la "teoría de las expectativas", que desarrollamos en nuestro primer apartado, y utilizando una herramienta de diagnóstico suficientemente fiable y contrastada. Tras comentar la metodología utilizada y explicitar los resultados obtenidos, exponemos cuales son las características de los puestos de trabajo del profesorado universitario y comparamos dichas características con las de otros puestos similares.

## **I. DELIMITACION DE LAS CARACTERISTICAS DE UN PUESTO DE TRABAJO: MARCO CONCEPTUAL**

A la hora de delimitar las características de los puestos de trabajo del profesorado universitario se ha optado por utilizar una teoría sustentada sobre la "teoría de las expectativas", teoría sobre la motivación, por otra parte, sólidamente contrastada.

Por ello, aunque sea de un modo somero, creemos necesario describir dicha construcción conceptual para que nos sirva de guía de cara a valorar los resultados obtenidos y para orientar nuestros comentarios.

Una de las teorías sobre la motivación en el trabajo que goza en la actualidad de un mayor predicamento indica que un individuo se encontrará motivado para desplegar un alto nivel de esfuerzo, o simplemente para esforzarse en su trabajo:

- cuando cree, estima o piensa que de un alto nivel de esfuerzo derivará un alto nivel de ejecución o un alto rendimiento reconocido por la organización o la empresa,
- cuando cree que de ese alto nivel de ejecución se van a derivar recompensas, y
- cuando esas recompensas son importantes para él.

Aquí desde luego se encuentra, en el plano conceptual, todo el secreto de la motivación. Esta teoría, denominada de las expectativas, considera también que las recompensas que una persona puede recibir en una organización pueden ser de dos grandes tipos:

- aquéllas denominadas extrínsecas, que provienen del exterior del individuo y que son administradas por los jefes, los grupos, los compañeros, o el propio sistema organizativo, tales como la promoción, los incentivos económicos, las ventajas sociales, etc., y

- aquéllas otras denominadas intrínsecas, internas al individuo, que nadie "ve", que se las administra la propia persona y que consisten en los sentimientos de competencia, de efectividad, de logro, que se derivan de haber realizado algo importante. La experiencia y la investigación han demostrado que estas últimas recompensas, cuando existen y los individuos las desean con intensidad, son tremendamente importantes, tremendamente motivadoras.

A partir de la hipótesis, que más adelante destruiremos, de que todos los individuos desean este tipo de recompensas intrínsecas o internas, el interrogante básico al que vamos a tratar de responder es el siguiente: ¿cómo tendría que ser el trabajo para que las personas puedan autoadministrarse estas recompensas intrínsecas?, queriendo enfatizar con ello que la motivación no proviene ni del dinero, ni del estatus, ni del poder,... sino del trabajo en sí mismo considerado.

Para que un trabajador pueda otorgarse recompensas de tipo interno son necesarios tres requisitos que la teoría llama estados psicológicos críticos:

- que el trabajador tenga un conocimiento de los resultados de su trabajo,
- que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido, y
- que la persona experimente que su trabajo es importante y significativo.

De lo anterior se deduce que la motivación interna nace de la existencia o presencia de estos tres Estados Psicológicos Críticos, basta con que uno de ellos no esté presente para que la motivación interna se reduzca marcadamente. Lo cual no impide que la persona pueda estar motivada, y mucho, externamente a través del dinero o de las múltiples modalidades de recompensas externas que las organizaciones en general y las empresas en particular tienen a su disposición.

Los tres estados psicológicos comentados son internos a la persona y, por tanto, no son directamente manipulables por la dirección de la empresa. Sin embargo, ésta puede crear las condiciones objetivas para que los mencionados estados puedan estar presentes y, por consiguiente, también la motivación interna.

Un trabajador o empleado puede experimentar que su trabajo es importante o significativo por cualquiera de las tres vías que a continuación se señalan:

- a) porque el trabajo puntúe alto en lo que se denomina "variedad de capacidad". Haciendo referencia con este término al número y diversidad de capacidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

- b) porque el trabajo puntúe alto en "identidad". Término que mide el grado en que el puesto implica elaborar una unidad completa y reconocible de trabajo.

- c) porque el trabajo puntúe alto en lo que se denomina "significación". Característica que alude al grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre el bienestar físico o psicológico de otras personas dentro o fuera de la organización.

Cada una de las características descritas en los párrafos anteriores contribuye a que el empleado experimente su trabajo como algo importante o significativo.



Además, contribuyen por separado de forma que, en este caso, su combinación, al contrario que con los tres estados psicológicos críticos, no es multiplicativa sino aditiva. La puntuación baja de una puede ser compensada con la puntuación alta en otra.

Una persona experimentará que es personalmente responsable de los resultados de su trabajo a través de una sola característica: la "autonomía". La cual se explica por el grado en que el trabajo permite una cantidad sustancial de libertad, independencia y discreción para planificarlo, ejecutarlo y determinar los medios y procedimientos a utilizar.

Por último, un trabajador puede conocer los resultados de su trabajo o el nivel de ejecución alcanzado a través de la denominada "retroinformación o feedback". Característica que explica la cantidad de información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y les comunica el grado en que sus esfuerzos han sido efectivos. Esta información puede provenir del trabajo en sí mismo considerado, o de otras personas, generalmente superiores.

Combinando las diversas características del trabajo en forma consistente con lo indicado por la teoría podemos obtener un indicador denominado **Potencial Motivador del Puesto** que constituye una medida global y sintética del grado en que un puesto está en disposición de procurar motivación interna a su titular, o si preferimos, recompensas intrínsecas a su titular:

$$PMP = (VC + I + S) / 3 \times A \times R$$

donde VC = variedad de capacidad; I = identidad del trabajo; S = significación; A = autonomía y R = retroinformación.

Los **Estados Psicológicos Críticos** y las características de los puestos pueden ser medidos a través de un cuestionario de alta fiabilidad conocido con el nombre de "Cuestionario de diagnóstico del Puesto" y que utiliza una escala general que va desde un mínimo de 1 a un máximo de 7.

Aunque hasta este momento no hemos tomado en consideración las diferencias individuales, existe una clara convicción en el marco de la cultura común de que las personas diferimos unas de otras en aspectos relevantes y no marginales. Así, no todas las personas desean recompensas internas, por lo que se hace necesario destruir nuestra hipótesis de partida al respecto, no todas tienen las mismas capacidades y conocimientos, no todas están igualmente satisfechas o insatisfechas con aspectos tales como la paga, la seguridad, los jefes, etc. y estas diferencias individuales tienen una incidencia notable sobre el modelo.

El modelo toma en consideración tres moderadores a la hora de tener en cuenta las diferencias individuales. En primer lugar, lo que se denomina "fuerza en la necesidad de crecimiento", es decir, el grado en que una persona desea y persigue recompensas de tipo interno o que tiene activadas necesidades de alto orden. Lógicamente un alto potencial motivador cristalizará en motivación interna únicamente cuando estemos ante personas que tengan activadas este tipo de necesidades.

En segundo lugar, la medida en que el individuo posee los conocimientos y capacidades necesarios para enfrentarse a un puesto de alto potencial motivador, lo que en suma significa un puesto más creativo, más palpitante, pero también más complejo.

Por último, el sentimiento de satisfacción o no del individuo con determinados "factores de contexto" tales como la paga, los compañeros, la supervisión, ... Todos estos moderadores, a excepción de las capacidades y conocimientos, pueden ser medidos, en una escala que va de 1 a 7, con el cuestionario anteriormente mencionado y en el que fundamentamos la parte empírica de este trabajo.



Por tanto, el análisis de estas variables relativas a las diferencias individuales nos sugiere que cuando los empleados no tienen la capacidad suficiente, y/o no tienen fuerza en la necesidad de crecimiento, y/o están insatisfechos con los factores del contexto mencionados, es preferible que se enfrenten con trabajos con un potencial motivador bajo por las siguientes razones:

- van a estar más de acuerdo con sus capacidades;
- el trabajo se adapta mejor a sus necesidades personales;
- su simplicidad permitirá un rendimiento aceptable a pesar de su insatisfacción.

El modelo sólo garantiza una motivación interna sostenida cuando se dan los requisitos mencionados. En estos casos, el modelo sugiere que un alto potencial motivador cristalizará, junto a una alta motivación interna, en una mayor satisfacción general y con el crecimiento, en una mayor efectividad personal, fundamentalmente relacionada con un trabajo de mayor calidad, y subsidiariamente en mayor cantidad por el análisis del trabajo, la desaparición de normas de bajo rendimiento y por la inversión de una tendencia especializadora que en muchos casos se ha llevado demasiado lejos.

## **II. METODOLOGIA PARA LA TOMA DE DATOS**

La herramienta de análisis utilizada, conocida con el nombre de "Cuestionario de diagnóstico del Puesto", y que como ya hemos indicado tiene una gran fiabilidad, ha sido administrada a todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales (CEYE) de la Universidad de Sevilla durante los primeros meses de 1990 ( la población total era de 125 personas). Se ha obtenido un total de 77 cuestionarios válidos, los cuales han servido como base para la obtención de los resultados presentados.

Como se observa en la TABLA I los porcentajes de participación y de respuesta válida han sido, dadas las características del cuestionario, bastante altos. Todo ellos nos mueve a considerar que los resultados que comentamos en el apartado siguiente pueden ser bastante representativos de las características de los puestos de trabajo del profesorado universitario.

A pesar de que el objeto del presente trabajo es la caracterización de los puestos hemos considerado de interés reflejar otros datos que se obtienen a partir del cuestionario. Según se observa en la TABLA I, la edad media del profesorado en la Facultad de CEYE es de 33,85 años, en tanto que su antigüedad es de 2,67 trienios. Diferenciando por sexo, se constata que el profesorado femenino es más joven y de menor antigüedad que el profesorado masculino ( 28,41 y 2,3 frente a 36,17 y 2,82).

Dado que la herramienta utilizada, como ya hemos indicado con anterioridad, presenta un alto grado de fiabilidad nos ha parecido oportuno comparar los resultados obtenidos en nuestra investigación con los resultados obtenidos en diversas investigaciones realizadas con el mismo cuestionario en Estados Unidos. Entre los datos publicados en Estados Unidos no existe ninguno que responda específicamente al puesto de profesor universitario, no obstante, dadas las características del trabajo que realiza un profesor nos ha parecido que el grupo con el que la comparación puede ser más factible es con aquel constituido por los profesionales. Así, los valores que se muestran en la TABLA II, correspondientes a los profesionales norteamericanos, nos han servido de referencia a la hora de comparar y analizar nuestros resultados. En la Figura 1 se recoge el perfil del puesto de trabajo de los profesionales. Esta figura se refiere exclusivamente a las características centrales de los puestos de trabajo.



El tratamiento de los cuestionarios se ha realizado a través de un programa de ordenador específico realizado en Basic por alumnos de la Facultad, y que suministra información relativa a todas las variables que trata el cuestionario. Dicho programa facilita la media, la varianza, la mediana y el recorrido intercuartílico de todas las variables recogidas en la TABLA II.

Dado que las escalas utilizadas por el cuestionario son de carácter ordinal, su tratamiento estadístico exige no limitarse a la medida tradicional de tendencia central (la media aritmética) y de dispersión (la desviación típica). Por ello, se ha completado el análisis de los datos con la determinación de la mediana y del recorrido intercuartílico. No obstante, todas las figuras y comentarios han sido realizados a partir de los datos relativos a la media, que como puede observarse (véase TABLA III), no presentan grandes diferencias en relación a los de la mediana.

### **III. CARACTERIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL PROFESORADO UNIVERSITARIO**

Como se observa en la TABLA III y en la Figura 2, se puede señalar que el puesto de profesor universitario presenta un elevado Potencial Motivador, es decir, que cumple las condiciones objetivas que, según nuestro modelo teórico, permitirían la presencia de motivación interna. Si se observan los datos de la TABLA III relativos al apartado de resultados personales, se pone de manifiesto que la motivación interna es bastante alta, aunque ligeramente inferior a los otros dos resultados.

En cuanto a las variables moderadoras de las que el cuestionario ofrece información (fuerza en la necesidad de crecimiento y satisfacción con factores del contexto) cabe indicar dos cosas:

- en primer lugar, el profesorado universitario se caracteriza por tener activadas necesidades de alto orden;
- en segundo lugar, todos los factores del contexto, excepto la paga, se encuentran a niveles de satisfacción aceptables; la paga, sin embargo, presente el valor más bajo de todos.

Por último, con relación a los estados psicológicos críticos indicar que, en consonancia con el alto potencial motivador observado, todos están presentes con valores bastante elevados, aunque el conocimiento de los resultados presente el valor menor.

De la Figura 2, se deduce que el puesto de trabajo del profesor universitario se caracteriza por exigir un importante número de capacidades variadas, por tener una considerable identidad del trabajo, por la alta significación del trabajo realizado, presentar una gran autonomía y, por último, la existencia de una retroinformación de menor intensidad que las otras características. Todas las variables relativas a las características del puesto como se observa, en la figura 2 y en la TABLA III se sitúan en torno o por encima de 5, con excepción del feedback de otros que obtiene una puntuación bastante baja (3,67) y que origina la caída de la retroinformación y, por consiguiente, del potencial motivador del puesto.

En la última columna de la TABLA III recogemos el intervalo de confianza para la media aritmética, para cada una de las variables con un nivel de significación del 95%. Dada la escasa variación de los límites de los intervalos de confianza, nos atrevemos a señalar que los datos obtenidos en nuestra investigación pueden considerarse válidos y fiables de cara a caracterizar el puesto del profesorado universitario.



En la Figura 3 se presentan los datos relativos a los profesionales norteamericanos y los datos obtenidos en nuestro trabajo. Con relación al potencial motivador del puesto cabe señalar que es mayor para los profesores universitarios. Obsérvese en la figura que, a pesar de las diferencias, ambos puestos presentan un perfil bastante similar.

Con referencia a los Estados Psicológicos Críticos indicar que para los profesores de Universidad su trabajo es más importante que para los profesionales, en tanto que en conocimiento de los resultados y responsabilidad de los mismos resulta inferior. Este último aspecto parece, de algún modo, en contradicción con las puntuaciones obtenidas en la variable autonomía (5,4 para los profesionales frente a 5,72 para el profesorado).

En los resultados personales se observa que los profesores se encuentran más satisfechos con su trabajo y con el crecimiento, aunque su motivación interna es menor. Pero aun así en ambos grupos se comprueba que las hipótesis del modelo se cumplen.

Tal vez en el aspecto en el que se produce una mayor sintonía entre los datos de nuestro estudio y los datos de referencia es en los factores contextuales. Nótese que, a excepción de la paga, de la que hablaremos en párrafos posteriores, los valores relativos a los profesionales se encuentran dentro de los intervalos de confianza establecidos para nuestra muestra. Indicando además dichos valores unos niveles de seguridad, relación con los compañeros y los jefes bastante aceptables.

En relación con la paga se comprueba que ésta alcanza el menor valor de todos los presentes en la TABLA III. Los profesores universitarios se caracterizan por encontrarse altamente insatisfechos con la remuneración que perciben. Sin embargo, nótese que, a pesar de la baja puntuación en este factor, los resultados personales (satisfacción general, satisfacción con el crecimiento y motivación interna) presentan unos niveles aceptablemente altos, incluso superiores a los valores obtenidos para los profesionales norteamericanos.

#### **IV. CONCLUSIONES**

En definitiva podemos concluir la presente investigación señalando lo siguiente:

- 1) los puestos de trabajo de los profesores universitarios se caracterizan por ser puestos de un alto potencial motivador, por encima de la media alcanzada en los estudios realizados en Estados Unidos.
- 2) dicho potencial motivador se ve influido principalmente por la alta puntuación en variedad de capacidad, significación del trabajo y, sobre todo, autonomía.
- 3) los profesores universitarios están altamente insatisfechos con la paga, presentando ante la seguridad, los compañeros y la supervisión, niveles de satisfacción aceptables.
- 4) aunque no se dispone de información sobre las capacidades y conocimientos del profesorado, las puntuaciones obtenidas en los resultados personales ( siempre por encima de 5) nos hace aventurar que, en general, los encuestados poseen las capacidades y conocimientos requeridos para desempeñar su tarea.

#### **BIBLIOGRAFIA**

ALCAIDE CASTRO, M.: Las nuevas formas de organización del trabajo. Akal Universitaria. Madrid, 1982.

**TABLA II** ( Resultados profesionales de Estados Unidos)

	MEDIA	DESVIACION TIPICA
<b>CARACTERISTICAS DEL TRABAJO</b>		
Variedad de capacidad	5,4	1,0
Identidad en el trabajo	5,1	1,2
Significación del trabajo	5,6	0,95
Autonomía	5,4	1,0
Feedback del trabajo	5,1	1,1
Feedback de otros	4,2	1,4
Trato con los demás	5,8	0,96
<b>ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS</b>		
Conocimiento de resultados	5,0	0,99
Importancia experimentada	5,4	0,87
Responsabilidad experimentada	5,8	0,72
<b>RESULTADOS PERSONALES</b>		
Satisfacción general	4,9	0,99
Satisfacción con crecimiento	5,1	0,82
Motivación interna	5,8	0,65
<b>SATISFACCION CON CONTEXTO</b>		
Seguridad	5,0	1,2
Paga	4,4	1,5
Compañeros	5,5	0,85
Supervisión	4,9	1,3
<b>FUERZA NECESIDAD CRECIMIENTO</b>	5,6	0,57
<b>POTENCIAL MOTIVADOR DEL PUESTO</b>	154	55



**TABLA III (Resultados de la investigación)**

	MEDIA	DESVIAC. TÍPICA	MEDIANA	RECOR. INTERCUA.	INTERVALO CONFIANZA
<b>CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</b>					
Variedad de capacidad	5,77	0,83	6	5,33-6,33	5,66-5,88
Identidad en el trabajo	5,51	1,21	6	5,00-6,33	5,34-5,68
Significación del trabajo	5,76	1,06	6	5,33-6,67	5,61-5,91
Autonomía	5,72	1,01	6	5,33-6,33	5,58-5,86
Feedback del trabajo	5,12	1,2	5,33	4,33-6,00	4,95-5,29
Feedback de otros	3,67	1,28	3,33	2,67-4,33	3,49-3,85
Trato con los demás	5,32	1,17	5,33	4,67-6,33	5,16-5,48
<b>ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS</b>					
Conocimiento de resultados	4,77	1,15	5	4,00-5,50	4,61-4,93
Importancia experimentada	5,86	0,98	6,25	5,50-6,50	5,72-6,00
Responsabilidad experimentada	5,18	0,96	5,33	4,83-5,83	5,05-5,31
<b>RESULTADOS PERSONALES</b>					
Satisfacción general	5,63	0,95	5,80	5,20-6,20	5,50-5,76
Satisfacción con crecimiento	5,66	1	6	5,25-6,25	5,52-5,80
Motivación interna	5,57	0,73	5,67	5,17-6,00	5,47-5,67
<b>SATISFACCIÓN CON CONTEXTO</b>					
Seguridad	4,96	1,27	5	4,00-6,00	4,78-5,14
Paga	3,47	1,55	3	2,00-4,50	3,25-3,69
Compañeros	5,63	0,92	5,67	5,33-6,33	5,50-5,76
Supervisión	4,89	1,16	5	4,33-5,67	4,73-5,05
FUERZA NECESIDAD CRECIMIENTO	5,37	0,68	5,29	4,88-5,94	5,28-5,46
POTENCIAL MOTIVADOR DEL PUESTO	171,4	64,4	174,2	130,9-211,1	162,5-180,4



## Perfil Puestos de Trabajo PROFESIONALES USA

**TABLA I**  
DATOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

SEXO	POBLACION	RESPUESTAS VALIDAS	% PARTICIPACION	EDAD MEDIA	EDAD D.TIPICA	ANTI-PIRENO MEDIA	ANTI-PIRENO D.TIPICA
HOMBRE	93	54	58,06	36,17	9,38	2,82	1,71
MUJER	32	23	71,87	28,41	4,88	2,30	0,99
TOTAL	125	77	61,60	33,86	9,02	2,67	1,55

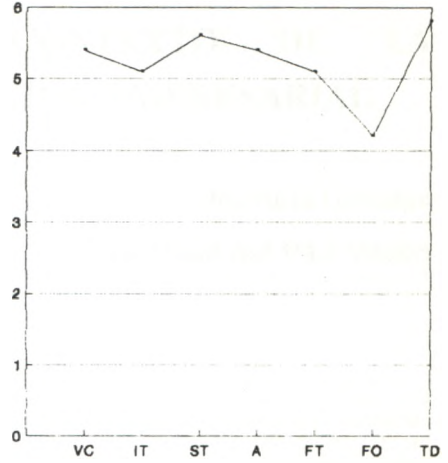


FIGURA 1

## Perfil Puestos de Trabajo Profesores Universitarios

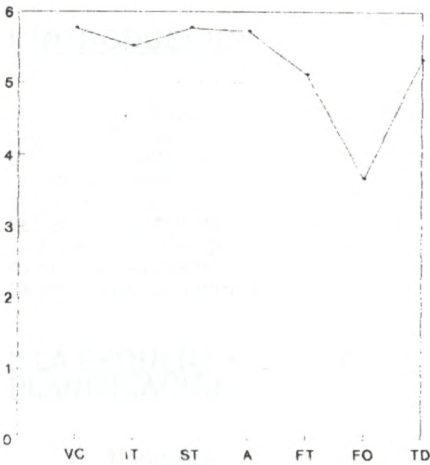


FIGURA 2

## Perfil Puestos de Trabajo COMPARACION

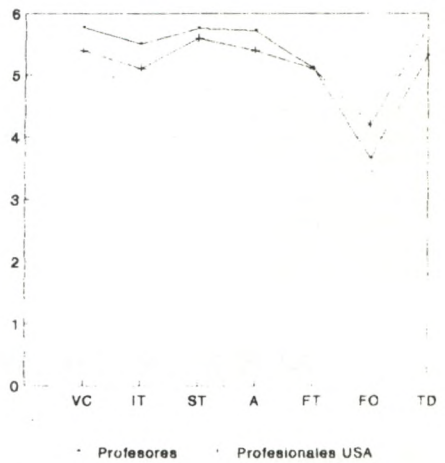


FIGURA 3