

Facultad de Psicología
**Universidad
Complutense
de Madrid**



Motivación laboral del personal del Hogar Don Orione 2013

INFORME

Florentino Moreno Martín (Director)
Elena Ayllón Alonso
José Ángel Medina Marina

Mayo –Septiembre 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	5
1.1. Objetivos	6
1.2. Marco teórico de referencia	6
1.2.1. Aspectos básicos sobre la medida de la motivación	6
1.2.2. Sobre las teorías de la motivación	11
1.2.3. Desarrollo de nuestro modelo teórico de referencia	14
2. METODOLOGÍA	20
2.1. Estrategia metodológica	21
2.2. Técnicas e instrumentos	22
2.2.1. Análisis documental	22
2.2.2. Entrevistas	23
2.2.3. Grupos de discusión	25
2.2.4. Encuesta	26
2.3. Sobre la presentación e interpretación de los resultados	28
3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN	30
3.1. Medida de la motivación	31
3.2. Estado de motivación del personal	35
3.3. Percepción de la motivación de los otros	40
3.4. Jerarquización de motivos	42
3.5. Atribución de responsabilidad	45
4. FACTORES ESTRUCTURALES GLOBALES	47
4.1. Identidad y estrategia	48
4.2. Imagen del Hogar	51
4.3. Apreciación de los cambios estructurales de los últimos años	54
5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	59
5.1.- Tamaño de la plantilla y necesidades	60
5.2.- Diferencias de condiciones debidas a la legislación	65
5.3.- Organización y estructura del personal	68
5.4.- Coordinación interna y comunicación	71
5.4.1. Coordinación interna	72
5.4.2. Conocimiento entre niveles jerárquicos	75
5.4.3. Evaluación del programa de comunicación <i>Gesterapia</i>	76
6. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR)	78
6.1.- Estabilidad en el empleo	79
6.2.- Retribución económica	81
6.3.- Horarios y vacaciones	85
6.4.- Cambios internos entre el personal	87
6.5.- Formación	88
6.6.- Selección de personal	89
6.7.- Evaluación y reconocimiento del trabajo	90

7. RELACIONES PERSONALES Y AMBIENTE DE TRABAJO	94
7.1. Relaciones entre jefes y subordinados	95
7.2. Ambiente de trabajo y participación	104
7.2.1. Ambiente de trabajo en el grupo pequeño	104
7.2.2. Participación. Reuniones	105
7.3. Relación con los usuarios	106
7.3.1. Preocupación por el bienestar de los usuarios	107
7.3.2. Relación personal y trato profesional a los usuarios	108
7.4. Relación con familiares y voluntarios	111
7.4.1. Relación personal con familiares y voluntarios	112
7.4.2. Valoración de la contribución al Hogar de familiares y voluntarios	112
7.4.3. Participación deseada en el Hogar de familiares y voluntarios	113
8. TAREA CONCRETA	115
8.1. Carga de trabajo	116
8.2. Percepción de utilidad	118
8.3. Claridad de las funciones y distribución de tareas	120
8.4. Tareas y actividades extraordinarias. Cercedilla	122
8.5. Medios técnicos y condiciones materiales	123
9. CARACTERÍSTICAS PERSONALES, DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y PROFESIONALES	125
9.1. Características sociodemográficas	126
9.1.1. Edad	126
9.1.2. Género	129
9.1.3. Número de hijos	132
9.1.4. Nivel académico	134
9.2. Características profesionales	134
9.2.1. Antigüedad	134
9.2.2. Clasificación profesional	136
9.2.3. Turno de trabajo habitual	138
9.2.4. Horario de trabajo habitual	139
9.3. Influencia del estudio	140
10. CONCLUSIONES	142
ANEXOS	
Anexo 1. Fuentes bibliográficas	153
Anexo 2. Análisis cualitativo. Categorías extraídas de las entrevistas y grupos de discusión	161
Anexo 3. Agrupación temática de los ítems del cuestionario	165
Anexo 4. Cuestionario definitivo	171

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones e instituciones que prestan atención a personas con discapacidad, la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, depende, en su mayor parte, de la profesionalidad y dedicación del personal que se ocupa de prestar esos servicios. Los estudios psicosociológicos indican que, junto con la capacitación técnica del personal, un adecuado nivel de motivación hacia el trabajo es básico para conseguir una atención óptima.

En este informe se dará cuenta del estudio realizado por un equipo del Departamento de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid encargado por la dirección del Hogar Don Orión y realizado, entre Abril y Junio de 2013. El estudio se explicará siguiendo la siguiente estructura:

- En la primera parte se hace una introducción teórica sobre el concepto de motivación y los objetivos que se pretenden conseguir con el estudio y se detallan los aspectos metodológicos.
 - ✓ Capítulo 1. Objetivos y marco teórico de referencia
 - ✓ Capítulo 2. Metodología
 - En la segunda parte se da cuenta del estado de motivación del personal del Hogar Don Orión, describiendo los resultados de las puntuaciones obtenidas y algunos detalles comparados.
 - ✓ Capítulo 3. Análisis del estado de motivación del personal
 - En la tercera parte se analizan los aspectos psicosociales que están habitualmente ligados al estado de motivación y satisfacción laboral. Se hace una descripción de la opinión de los empleados sobre estos asuntos y su influencia en la motivación:
 - ✓ Capítulo 4. Factores estructurales globales
 - ✓ Capítulo 5. Organización y estructura
 - ✓ Capítulo 6. Política de Recursos Humanos
 - ✓ Capítulo 7. Relaciones personales y ambiente de trabajo
 - ✓ Capítulo 8. Tarea concreta
 - ✓ Capítulo 9. Características personales y datos sociodemográficas
- * Finalmente se presentará una síntesis de los resultados y algunas sugerencias derivadas del estudio
- ✓ Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones

Para una mejor comprensión de los datos, en cada capítulo se expone de forma conjunta la información cualitativa y cuantitativa.

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO

1.1. OBJETIVOS

El objetivo central de este estudio es describir de forma sistemática y argumentada el estado de motivación laboral del personal que presta sus servicios en el Centro de atención a discapacitados Hogar Don Orione ubicado en la localidad madrileña de Pozuelo de Alarcón.

Junto a este propósito básico se pretende, a su vez, dar cuenta de qué factores están relacionados directamente con ese estado de motivación, con el fin de poder incidir en ellos, de modo que se pueda obtener un nivel óptimo de motivación.

Este grupo de factores o variables directamente relacionadas con el estado de motivación, suelen identificarse en los estudios de Psicología Organizacional con el concepto de *clima laboral*. Se pretende, por tanto, analizar cómo influyen en la motivación, distintos elementos de la vida del Hogar, como pueden ser las formas de comunicación, las relaciones personales, los procedimientos de trabajo, la relación con los usuarios, etc.).

1.2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.2.1. Aspectos básicos sobre la medida de la motivación

Sobre el concepto de motivación laboral

Pese a ser una expresión totalmente asentada en el lenguaje común, el concepto de *motivación* tiene en el diccionario de la Real Academia una definición muy limitada: "Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia". Recoge la RAE una de las diversas acepciones que el hispanohablante otorga al vocablo: la preparación, a modo de mentalización, del ánimo para hacer una tarea. En el ámbito académico de la Psicología, pese a que hay diversas

definiciones y modos de entender el concepto, su campo semántico suele circunscribirse a dos grandes significados: el conjunto de motivos que explican una conducta y el estado general de mayor o menor activación para realizar un comportamiento.

Cuando se habla sobre *motivación laboral* en el mundo de la empresa y las instituciones, se suele entender la motivación como un sinónimo de ánimo y se asocia a la idea de que la persona actúa con voluntad de actuar de forma no forzada. Con el fin de que todo el personal del Hogar que respondiera a los distintos instrumentos de medida, especialmente al cuestionario, partieran de un elemento común que unificara las distintas visiones particulares que se pudieran tener, decidimos definir la motivación en el trabajo como **la fuerza o el impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales.**

En esta definición tan reducida no recogemos la gran cantidad de matices que tiene el concepto. Únicamente nos basamos en los aspectos que unifican todas las definiciones sobre motivación:

- *Fuerza, impulso, energía...* La conducta motivada es precisamente lo contrario a la conducta mecánica, por eso solemos identificarla con elementos como la ilusión, el interés, el ánimo, etc. La fuente de esa energía puede estar en estímulos externos, en la capacidad volitiva o incluso en presiones para la acción. Estos elementos son a los que aluden los distintos autores cuando hablan de “motivos” o “elementos motivadores”.
- *“Surge” del interior.* Independientemente de cuál sea el origen del impulso (es decir qué cosas son las que “motivan”, las que hacen que una persona tenga ganas o deseos de hacer algo), la conducta motivada está siempre referida al individuo. Nuestra concepción de la motivación parte de la idea de que existen elementos comunes que inciden en que los individuos se motiven más o menos en el trabajo. Por tanto, el que “surja” del interior, alude a que el individuo actúa movido por unas u otras razones, ya sean éstas más personales o más sociales. La motivación, como se explicará a lo largo de todo este informe, depende de la interacción de condiciones objetivas externas con las características propias del individuo.

- *Para desarrollar actividades laborales. La conducta motivada está orientada hacia un fin.* En nuestro caso al desempeño de actividades laborales.

Sobre la medida de la motivación

Como sucede con otros conceptos psicológicos, la motivación alude a realidades no directamente observables, de modo que no puede medirse directamente sino que debe inferirse a partir de sus manifestaciones conductuales.

Las dos formas posibles de “medir” la motivación son:

- Inferir si los individuos están motivados analizando su conducta laboral.
- Hacer preguntas a las personas sobre sus actos, sus sentimientos, actitudes, opiniones, etc., de forma que puedan exteriorizar estos procesos impulsores y orientadores de la conducta laboral.

a) Inferir la motivación a partir de los resultados de la conducta laboral, tiene dos dificultades:

- La primera es conseguir un punto de referencia para medir conductas más o menos motivadas. Si nos basamos en cuestiones objetivas (como la productividad o la calidad de la tarea), es evidente que, independientemente del grado de motivación de los individuos, intervienen otras variables moduladoras, probablemente más importantes, como aptitudes, formación, experiencia, etc.
- La segunda dificultad tiene que ver con la distinción entre estados de motivación y características de personalidad. Individuos poco expresivos podrían ser catalogados como desmotivados, e individuos extravertidos, alegres, etc., podrían ser considerados como muy motivados.

Si tenemos en cuenta las dos dificultades anteriores, la metodología que debería utilizarse, sería la de comparar, a lo largo del tiempo, las distintas conductas objetivas (productividad, etc.) y los estados de ánimo (manifestaciones externas de alegría, ilusión,

etc.) de cada uno de los individuos; infiriendo de estas comparaciones prospectivas cuándo se está más o menos motivado. Sólo es posible llevar a cabo esta orientación metodológica con grupos muy pequeños de personas, invirtiendo gran cantidad de recursos y tiempo (deben ser estudios longitudinales) y utilizando instrumentos más cercanos a la investigación clínica.

b) La segunda opción (que sea el propio individuo el que haga un ejercicio de introspección) tiene la dificultad de partida de que el investigador debe basarse en las opiniones y juicios de los propios sujetos. Esto comporta las siguientes dificultades:

- Por un lado, el juicio crítico de cada uno juzgando sus propias intenciones, impulsos, ánimos, etc. es muy desigual. Las personas más autocríticas juzgarán su estado de motivación como más bajo que quienes tienden a la autoindulgencia.
- Por otro lado, tenemos el efecto de la *deseabilidad social*. Es evidente que las personas entrevistadas tienden a dar respuestas que vayan en la línea de lo que el entrevistador espera de ellas. En este estudio lo más deseable sería expresar que se tiene un alto grado de motivación.

Para disminuir la influencia de las dificultades anteriores, hemos diseñado unos instrumentos de observación que expresan al entrevistado qué se entiende por motivación y qué factores están directamente relacionados con ese estado. Hemos establecido una metodología de construcción de instrumentos que, aunque tiene como referencia otros estudios realizados por nuestro equipo, está adaptada a la realidad del Hogar Don Orión (véase Capítulo 2). A partir de esta metodología se concretó y cuantificó el concepto de motivación (se explica de forma detallada en el Capítulo 3 de este informe).

Sobre el nivel óptimo de motivación

En la tradición de investigación sobre psicología de la motivación, muchos de los estudios que relacionan motivación con rendimiento están basados en experimentos de laboratorio en los que la tarea es muy concreta y limitada en el tiempo. En el caso de una empresa, el nivel de motivación deseable no debería interferir en la práctica cotidiana, por lo que el nivel óptimo sería aquél que se puede mantener de forma permanente y que se adapta a

las condiciones cambiantes de la tarea. En definitiva, lo ideal sería un nivel alto de motivación, pero no tan alto que implicara unas expectativas tan elevadas que al no verse materializadas en resultados concretos, pudieran derivar en frustración y ésta en una desmotivación que costara más trabajo remontar.

Sobre la relación entre motivación y satisfacción

Como se explica más adelante, las teorías más conocidas de la motivación parten de la base de que el ser humano actúa cuando tiene una necesidad, precisamente para satisfacerla. Pero ¿qué pasa una vez satisfecha? ¿Deja de actuar? ¿Vuelve a necesitar estar en un estado de carencia para hacerlo?

Desde la perspectiva aplicada se ha llegado a un cierto consenso en el mundo de las organizaciones: la satisfacción y la motivación, sin ser conceptos que aludan a una misma realidad psicosocial, están íntimamente relacionados, de forma que es imposible que, modificando uno de los parámetros, el otro resulte indiferente.

Desde una perspectiva puramente teórica, se pueden distinguir cuatro grupos de personas en función de niveles altos y bajos de las dos variables a las que nos estamos refiriendo:

- a) Satisfechos y motivados
- b) Satisfechos y no motivados
- c) Insatisfechos y motivados
- d) Insatisfechos y no motivados

Los dos extremos, “a” y “d”, están claramente definidos e identificados, tanto por empleadores como por empleados. Donde se dan más dificultades conceptuales es en los tipos “b” y “c”. Desde la perspectiva del empleado que se juzga a sí mismo, se tiende a unir ambos conceptos. No es concebible, para la inmensa mayoría de las personas que desarrollan un trabajo, entender que están motivados a la vez que insatisfechos. Nosotros hemos atendido muy especialmente a la diferencia entre los dos conceptos.

En el plano teórico, es posible encontrar personas muy motivadas que no estén satisfechas (por ejemplo, al anticipar mayores niveles de satisfacción si desempeñan bien su tarea). Igualmente, es posible encontrar personas satisfechas que no se implican en la tarea (por ejemplo, aquella persona que considera que ya ha conseguido todo lo que quería y que no necesita involucrarse en la tarea para mantenerlo). Esta conceptualización teórica, desde el “exterior”, no se corresponde con lo que las personas perciben cuando hacen un ejercicio de introspección. En estos casos, la relación entre ambos conceptos se hace mucho más estrecha, como podemos observar en el tercer capítulo de este informe.

1.2.2. Sobre las teorías de la motivación

Consideramos oportuno mencionar brevemente algunos de los principales polos teóricos que nos han servido de referencia para elaborar el esquema de nuestro modelo teórico.

Teorías de las necesidades (satisfechas o frustradas)

La teoría más citada en los manuales de Psicología sobre la motivación es la conocida como *pirámide de necesidades*, de Maslow. La base de su teoría es que las necesidades están jerarquizadas y que los individuos no nos preocupamos (por tanto no estamos motivados) de las superiores, hasta que no se han visto satisfechas las inferiores. La motivación, por tanto, dependería de la necesidad, que sería la verdadera locomotora de nuestro comportamiento. El éxito de la difusión de esta teoría, más que la forma concreta en que jerarquiza los motivos (desde los fisiológicos hasta la autorrealización), está en la idea de que las necesidades satisfechas dejan de ser el motor de la conducta. Los cinco motivos que distingue, son: autorrealización, reconocimiento, afiliación, seguridad y fisiología.

En la misma órbita de la satisfacción de necesidades y su poder motivador, se han popularizado distintas teorías como la de Alderfer, que resume las cinco categorías de Maslow en tres (existencia, relación y crecimiento), introduciendo una aportación

interesante a la explicación de la conducta motivada: puede avanzarse, pero también se puede retroceder. Para Alderfer, la frustración de la satisfacción de una necesidad superior, lleva a reforzar el sentido de lo que ya se había conseguido.

De entre todas las teorías basadas en las necesidades o en las carencias, la más mencionada y operativizada en el mundo de las organizaciones, es la de Herzberg, que de algún modo recoge las dos visiones anteriores. Este autor plantea que existen dos tipos de factores o condiciones relacionados con la motivación: las condiciones extrínsecas (salario, seguridad, etc.), que no son motivadores en sí pero cuya ausencia o deficiencia es claramente desmotivadora; y los factores o condiciones intrínsecas (los logros, reconocimientos, etc.). La ausencia de estas condiciones no provoca insatisfacción, pero cuando están presentes aumentan claramente la satisfacción y la motivación. La conclusión es que no es posible tener un nivel de motivación óptimo con unas condiciones básicas de trabajo insatisfactorias.

Que las necesidades determinan la conducta, más o menos motivada, parece ser un hecho fácilmente verificable, basta con mirar nuestro propio comportamiento. Sin embargo, la verdadera polémica está en saber cuáles son esas necesidades, cómo surgen, si están ordenadas y encadenadas y, sobre todo, cómo se satisfacen. Son muchos los autores que defienden que las necesidades se aprenden en el ámbito cultural en el que se vive. No se trataría, por tanto, de impulsos propios de la naturaleza humana que se van completando, sino que, lo propiamente humano sería el estado de necesidad o carencia permanente, independientemente de que lo que se sienta como motor del comportamiento, sea el prestigio, el deseo de comodidad, la necesidad de comprensión o el apetito.

De las condiciones que facilitan o dificultan la motivación

Además de las peculiaridades individuales, es evidente que las condiciones en las que se desenvuelven los individuos, influyen en su sensación relativa a la necesidad de actuar. Frente a las tendencias centradas en los procesos internos del individuo, las Ciencias Sociales, especialmente la Psicología, han optado, a la hora de desarrollar acciones que incidan en la motivación de los individuos, por aplicar teorías para conocer las

modificaciones ambientales que deben darse para incidir en su motivación. En este grupo de teorías, se destacan, entre otros, los siguientes elementos:

- *Teorías del refuerzo.* Reforzar adecuadamente determinadas conductas, aumenta la probabilidad de que éstas ocurran. Para conseguir comportamientos motivados, es necesario saber cómo reforzar el conjunto de conductas que constituyen los mismos. En este sentido, hay una amplia base de estudios que evalúan la eficacia de programas de refuerzo en la modificación de conducta de los individuos.
- *Teorías de la equidad.* Las personas juzgan la satisfacción de sus necesidades siempre de forma comparada con los otros o comparando lo que creen aportar con lo que creen recibir. Si en esa comparación se sienten injustamente tratados, la motivación baja.
- *Teoría de la fijación de metas.* Este grupo de teorías, acude a la raíz fundamental de qué es la conducta motivada en el hombre: la que se realiza para conseguir algo. Sin una meta, sin un propósito, la conducta se automatiza, pierde interés, vigor y sentido. Son las metas las que explicarían la conducta motivada. Los distintos estudios y experiencias tratan de indagar sobre el mejor modo de fijar estas metas. En este sentido, se ha trabajado en la especificidad (deben ser precisas); la dificultad (las más difíciles aumentan el rendimiento y la motivación, pero son más peligrosas por la posibilidad de verse frustradas); el procedimiento para fijar las metas (es preferible que sea compartido o negociado antes que impuesto) y la evaluación (sin la cual, o si se hace de forma deficiente, la conducta pierde sentido).

Aplicaciones al mundo de las organizaciones de las teorías

Las aplicaciones de las teorías anteriores al mundo de las organizaciones son más frecuentes de lo que en un principio podría parecer. En contadas ocasiones se hace siguiendo un modelo determinado con una metodología precisa. La mayor parte de las veces se van ensayando técnicas o principios basados en estas teorías. Unas veces se emplean como consecuencia de la negociación colectiva, otras, por las demandas del mercado; en ocasiones, son respuestas organizativas para optimizar el rendimiento y la calidad; otras veces, se trata de una simple moda que desaparece al mismo tiempo que se deja de hablar de la misma en los ambientes académicos o empresariales.

En los últimos años se tiende a incorporar los trabajos de análisis sobre motivación laboral en cánones estandarizados que sugieren métodos de gestión de Recursos Humanos que buscan la excelencia. Tal vez el más conocido de estos modelos es el diseñado por *European for Quality of Management* (EFQM). El modelo EFQM propone un conjunto de criterios para una gestión óptima; cada uno de estos criterios incorpora unos indicadores que hay que cuidar y de los que hay que tener un conocimiento objetivo. Buena parte de estos indicadores son abordados en nuestro estudio porque, con independencia del modelo que los incluya, es obvio que guardan una estrecha relación con la motivación (recursos económicos, comunicación, relaciones internas, etc.).

Entre las prácticas empresariales más utilizadas relacionadas con las teorías de la motivación están:

- Administración de los refuerzos vinculados a los resultados (retribución variable, diversificación de conceptos a remunerar, etc.)
- Establecimiento de metas y objetivos evaluables
- Satisfacción de necesidades
- Establecimiento de condiciones de trabajo estimulantes

1.2.3. Desarrollo de nuestro modelo teórico de referencia

Como criterio general, el estudio gira en torno a la *Motivación Laboral* tomada como Variable Dependiente, medida por medio de una escala que agrupa 13 ítems. A partir de esta variable, se ha tomado un conjunto de factores de manera independiente, para comprobar cómo estaban relacionados con la escala de motivación. Estas variables (retribuciones, relación con los usuarios, comunicación, etc.), organizadas en varios grupos conceptuales, han aparecido en el trabajo cualitativo como elementos a tener en cuenta a la hora de valorar la motivación.

Hay dos condiciones básicas que han condicionado la elaboración de nuestro modelo:

1. Se trata de una investigación aplicada a una organización concreta. Por tanto es preciso basarnos en lo que es factible realizar.

2. El estudio lo hace un equipo externo al Hogar Don Orione. Por una cuestión de principios éticos, el equipo ha procurado desde el principio que nuestro trabajo fuera lo menos invasivo posible, afectando, durante su realización, lo menos posible al normal desarrollo de la actividad del Hogar. De esta forma, se han evitado elementos que, aún siendo muy importantes en la motivación de las personas, pudieran provocar más problemas que los beneficios que se obtuvieran del estudio (por ejemplo, preguntas sobre la vida privada de los empleados).

Para conseguir describir el estado de motivación y analizar los factores que afectan positiva o negativamente, el modelo teórico se ha hecho a partir de las siguientes premisas:

- La motivación es un *constructo* que debe operativizarse en función del ámbito en el que se estudie y de la finalidad que tiene la conducta motivada. En nuestro caso, hemos centrado el estudio en la **motivación para el trabajo** y hemos seguido un proceso de indagación que ha combinado la experiencia del mundo académico con las propias visiones de los empleados acerca de qué entienden por conducta motivada hacia el trabajo.
- La motivación de los empleados es el fruto de la interacción entre sus características personales (no sólo las alusivas a factores de personalidad, también todo lo que tenga que ver con su vida externa a la organización) y las peculiaridades de la organización. Puesto que todos los elementos relacionados con las características personales y con la vida laboral, son susceptibles de afectar a la motivación de los empleados, es preciso establecer un criterio de definición, clasificación y operativización de los factores a investigar. Nuestro sistema de análisis fue el siguiente:
 - a) Se tomaron como referencia los grupos de factores que aparecen en la literatura especializada, como variables que afectan a la motivación laboral.
 - b) Se indagó en las entrevistas y grupos de discusión si estos factores aparecían como aspectos relevantes. En el trabajo cualitativo siempre se dejaba abierta la posibilidad de introducir elementos nuevos que, a juicio de los empleados, no se habían propuesto por los investigadores.

- c) A partir de lo recogido en la fase cualitativa del trabajo, ordenamos los factores potencialmente influyentes en la motivación, en seis bloques conceptuales. Éstos van de lo teóricamente más lejano a la persona (los factores de identidad de la organización) a lo más cercano (características personales, tales como la antigüedad). Los detalles de estos seis grupos de factores se muestran en los capítulos 4 a 9 de este informe).

Los bloques relacionados con la motivación y el clima laboral que se tuvieron en consideración fueron los siguientes:

FACTORES ESTRUCTURALES GLOBALES

Elementos generales del Hogar como institución que no se refieren a cuestiones organizativas, sino a elementos identitarios, de imagen, de capacidad de adaptación a los cambios, etc.

- **Identidad y estrategia:** Identidad, razón de ser del Hogar Don Orione. Objetivos, naturaleza, misión. Elementos que tienen que ver con la naturaleza del Hogar (p.e. religiosa, etc.), su misión, su estrategia, etc.
- **Imagen del Hogar.** La que se ofrece al exterior. A la Comunidad de Madrid, a vecinos, padres, federaciones de discapacitados, etc.
- **Cambios estructurales de los últimos años.** Aspectos estratégicos que tienen que ver con la situación económica general y cómo influye en la del Hogar.

FACTORES DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

Elementos organizativos internos del Hogar que pueden afectar a la motivación de los empleados. Se incluyen aspectos de organización y estructura, que afecten al conjunto, no los aspectos de relación directa de cada empleado con sus jefes o con la organización.

- **Tamaño de la plantilla** en relación a las tareas a realizar

- **Diferencias de condiciones debidas a la legislación.** Especialmente la diferencia de aplicación de convenios a la plantilla.
- **Organización y estructura del personal.**
- **Coordinación interna y comunicación.** Entre dirección y empleados, entre empleados, etc.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR

Elementos que afectan directamente a la organización del trabajo de cada uno de los empleados y su relación con el Hogar, sin incluir el trabajo directo realizado o tarea concreta.

- **Estabilidad** en el empleo. Posibilidad de despido. Expectativas de permanencia.
- **Retribución económica.** Justicia en la retribución. Comparación con el sector de la discapacidad. Conformidad con la retribución.
- **Horarios y vacaciones.** Días libres. Fines de semana, etc.
- **Cambios internos de personal:** entre hogares, funciones, etc.
- **Formación.** Posibilidades, facilidades, oferta de cursos, necesidad, relación formación - promoción.
- **Selección de personal.** Valoración de la objetividad y profesionalidad en el proceso de selección.
- **Evaluación del trabajo y reconocimiento.** Formas de indicar trabajo bien hecho, errores, etc.

RELACIONES PERSONALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

Elementos que tienen que ver con las relaciones entre los empleados, tanto las verticales entre distintos niveles jerárquicos como las horizontales entre compañeros. Son los

aspectos que habitualmente se agrupan en el campo semántico de “ambiente de trabajo” o “clima laboral”.

- **Relaciones entre jefes y subordinados.** Evaluación de las relaciones personales entre los niveles jerárquicos directos.
- **Ambiente de trabajo y participación.** Tanto en el grupo pequeño con el que se trabaja a diario como en el Hogar en general. Evaluación de la participación, el número de reuniones de coordinación, etc.
- **Relación con los usuarios. Elemento nuclear en el Hogar. Análisis de la preocupación por su calidad de vida.**
- **Relación con los familiares y con los voluntarios.** Tipo de relación, contribución que hacen al Hogar, necesidad de aumentar o reducir su participación, etc

TAREA CONCRETA

En este bloque se analizan los elementos más vinculados a la actividad cotidiana y la satisfacción con lo que se hace habitualmente.

- **Carga de trabajo.** Valoración de si se tienen demasiadas funciones que desarrollar o falta la actividad.
- **Percepción de utilidad** de lo que se hace. Sentido de la tarea.
- **Claridad de las funciones y distribución de tareas.** Realización o no de actividades que no se consideran propias del puesto ocupado.
- **Tareas y actividades extraordinarias** como la residencia de Cercedilla.
- **Medios técnicos.** Disponibilidad y adecuación a la tarea.
- **Condiciones ambientales** en las que se desarrolla el trabajo

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN LABORAL

Elementos de identidad personal, social y laboral que pueden tener una relación directa en la motivación. Se dividen en características relacionadas con la persona (edad, sexo...) y las relacionadas con el rol laboral que desarrolla (categoría, puesto...).

- **Características sociodemográficas** como la edad, el género, el número de hijos o el nivel académico.
- **Características profesionales** como la antigüedad, la clasificación profesional, el turno y horario de trabajo.

Los anteriores factores se pueden representar gráficamente en la siguiente figura:

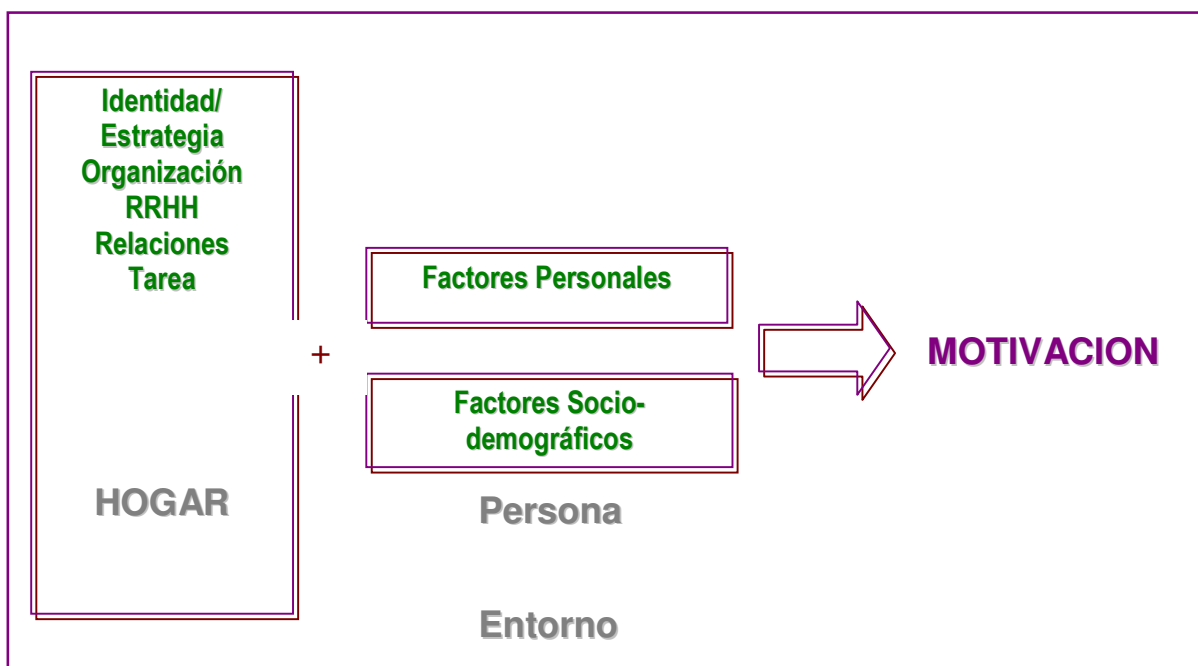


Figura 3.1. Resumen del modelo teórico utilizado para la investigación.

Cada uno de los bloques mencionados se analizará en un capítulo específico, en el que se irán presentando los resultados tanto del trabajo cualitativo como de la encuesta.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Los aspectos básicos del diseño metodológico, son los siguientes:

- 1) Se trata de un estudio transversal (no se compara con otras medidas previas). Si se realizaran en el futuro estudios siguiendo una metodología similar, se podría adoptar una perspectiva longitudinal que permitiera analizar la evolución de la motivación de los empleados en el tiempo y asociada a distintos acontecimientos. La Dirección del Hogar nos dio a conocer dos informes de encuestas realizadas en los años 2005 y 2008, que incluían ciertos ítems con contenidos similares a algunos de los que se han elaborado en este estudio. A pesar de tratar sobre asuntos similares, no se han realizado comparaciones cuantitativas, al no disponer de las bases de datos originales con los resultados.
- 2) La investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa se recogen las aportaciones utilizando entrevistas y grupos de discusión. Los factores de los que partimos, mencionados en el capítulo anterior, se toman como referencia para hacer preguntas abiertas para las entrevistas y los grupos de debate. A partir de las respuestas de los empleados, si estos factores se presentan como relevantes, se adaptan a preguntas para verificar, en la fase cuantitativa, si lo expresado en entrevistas y grupos es algo con lo que está de acuerdo la mayoría de los empleados o se trata, más bien, de una opinión con poco respaldo.
- 3) Aunque se parte de cuestionarios utilizados en otras investigaciones, todos los instrumentos utilizados en el presente estudio, se han adaptado a la realidad del Hogar Don Orione, lo que implica que se han elaborado nuevos ítems y se han eliminado otros que no son relevantes en el Hogar.

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se han utilizado cuatro técnicas, con instrumentos específicos en cada una de ellas. Las cuatro se encadenaron en el tiempo como indica la figura:

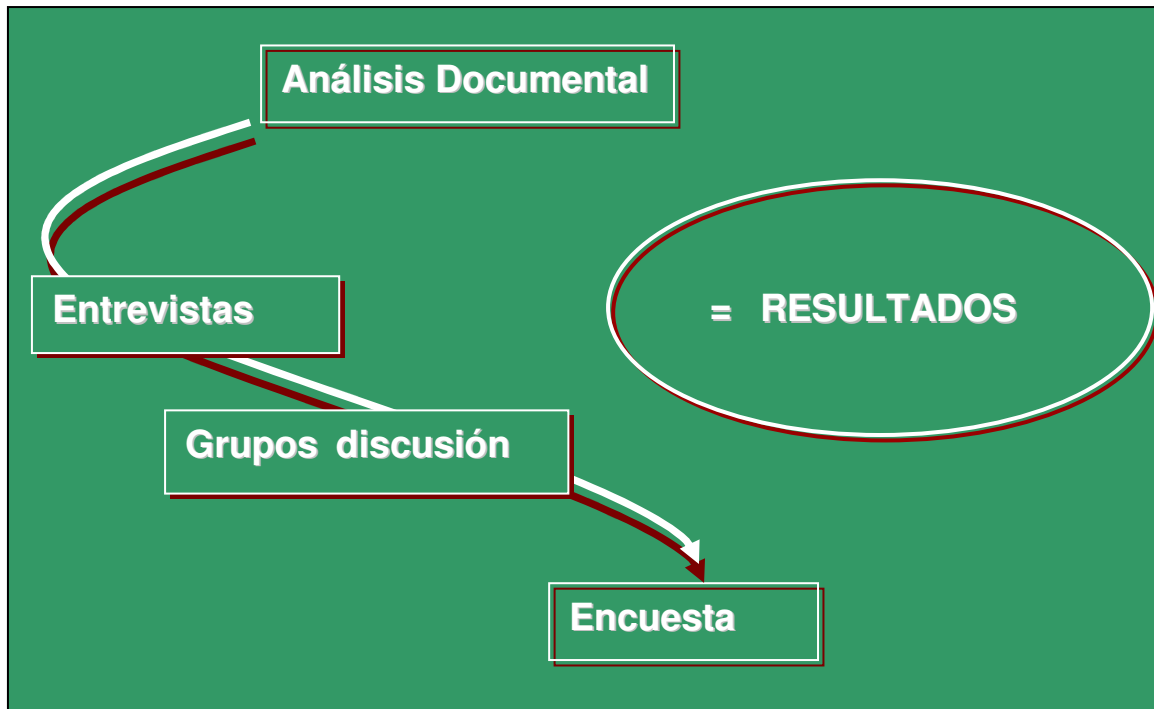


Figura 2.1. Técnicas de acopio de información utilizadas

2.2.1. Análisis documental

Objetivo

- Conocer la realidad actual del Hogar, a través de los documentos internos facilitados desde la Dirección y folletos y otros textos públicos, con el fin de definir y adaptar el estudio a las características propias del Hogar.

Material analizado

- Informes descriptivos sobre el Hogar Don Orione, con las características relacionadas con Recursos Humanos.

- Informe de resultados de dos estudios sobre “prospección de la calidad de vida laboral” realizados por la Red Consultoría FEAPS en los años 2005 y 2008.

Procedimiento

Se realizó una lectura comprensiva de los documentos mencionados, incorporando lo que resultaba de utilidad, tanto en la fase de recogida de datos (por ejemplo, para diseñar la muestra para el trabajo cualitativo), como en la fase de análisis de resultados.

2.2.2. Entrevistas

Objetivos

- Obtener información de cómo perciben e interpretan los empleados del Hogar la motivación laboral. Tanto la suya propia como la del conjunto de los trabajadores.
- Conocer a qué atribuyen los empleados la alta o baja motivación laboral percibida.
- Implicar a las distintas personas entrevistadas en el proceso de mejora de la investigación, de forma que además de aportar su opinión (el objetivo central), pudieran sugerir datos para enriquecer el estudio.

Participantes

A partir de dos entrevistas con la dirección del Hogar, se decidió estructurar en cuatro grandes grupos al conjunto del personal, de modo que se pudiera hacer un muestreo aleatorio estratificado que no dejara fuera a ningún grupo significativo:

1. Dirección
2. Técnicos/Tutores
3. Atención directa (hogares) (PAD)
4. Otros servicios (limpieza, ropero, mantenimiento, etc.)

Junto a esta estratificación, se hizo una nueva categorización en los grupos 3 y 4, tomando como referencia el turno de trabajo, para que estuvieran representados adecuadamente los turnos (de lunes a viernes y de fin de semana).

Finalmente se entrevistó a 15 personas (el 17% del total de empleados). Se entrevistó a tres personas de la Dirección, dos del grupo de técnicos/tutores, dos de los servicios generales y ocho del personal de atención directa.

Para la selección efectiva de las 15 personas, se numeraron todas a partir de un listado proporcionado por el Hogar y se generaron números aleatorios con la utilidad ofrecida por el programa Excel de Microsoft.

Procedimiento

Todas las entrevistas se realizaron en las instalaciones del Hogar, en la última semana de Abril y la segunda de Mayo de 2013. A todos los seleccionados por azar se les indicó, antes de comenzar la entrevista, que su participación era voluntaria y que podían dejar el proceso en el momento en que lo desearan. El guión de referencia era el siguiente: se iniciaba con una presentación del estudio, de los objetivos de la entrevista, así como del procedimiento aleatorio de selección. Se pedía al entrevistado que nos diera tanto su visión del estado de motivación propio, como el del personal del Hogar al que conocía más directamente. Se le pedía que recogiera, si los hubiera, los aspectos positivos y negativos (o a mejorar) y a continuación, se entraba a analizar las peculiaridades del puesto en el que desarrollaba su trabajo y qué aspectos contribuían a un buen clima laboral. Por último, se pedían sugerencias tanto para tener en cuenta en el estudio, como para conseguir un nivel adecuado de motivación en el Hogar. La conversación tenía un carácter muy abierto, evitando la rigidez del formato pregunta - respuesta.

Las entrevistas fueron analizadas transcribiendo los contenidos resumidos de las distintas intervenciones, tomando como criterio de clasificación la estructura de contenido del modelo teórico. El análisis se hizo de forma conjunta con los contenidos transcritos de los grupos de discusión.

2.2.3. Grupos de discusión

Objetivo

El objetivo es el mismo que el de la entrevista; sin embargo, el grupo de discusión tiene la ventaja de que los participantes se refuerzan unos a otros en sus expresiones, lo que permite superar el efecto de deseabilidad social que sí se da en la entrevista individual, donde la persona no tiene otro punto de referencia que el del entrevistador.

Participantes

Se decidió realizar dos grupos de discusión, uno por la mañana y otro por la tarde. A los empleados del fin de semana y del turno de noche que fueron elegidos al azar, se les ofreció participar en cualquiera de los dos turnos.

Finalmente, el grupo de mañana fue de nueve participantes (tres técnicos y seis PAD) y el de tarde, contó con la participación de ocho personas (tres técnicos y cinco PAD). Todos fueron elegidos al azar por el procedimiento indicado en el apartado anterior. Los 17 participantes en los grupos de discusión suponen un 19,3% del personal.

Procedimiento

Los grupos se desarrollaron en la biblioteca del Hogar Don Orione el día 30 de Abril de 2013. El primero, a última hora de la mañana y el segundo, a primera de la tarde, con el objetivo de que no interfiriera demasiado en las actividades cotidianas. Se convocó a las personas el mismo día pero se hizo una breve explicación el día anterior, para que estuvieran avisados y supieran de qué se trataba. A todos los que fueron seleccionados se les indicó que la participación era voluntaria.

El desarrollo de los grupos siguió la siguiente dinámica:

- Presentación de los dos miembros del equipo de investigación de la UCM.
- Explicación, por parte del moderador, del objetivo de la reunión y de la metodología de la misma.
- Presentación de los participantes.

- Realización de la primera pregunta genérica: ¿Cómo ven ustedes el ambiente de trabajo del Hogar Don Orione? Segunda pregunta (si en el turno inicial no hubiera aparecido): ¿Creen que el personal del Hogar está motivado? ¿Lo están ustedes?
- A partir de las primeras preguntas, el moderador intervenía únicamente cuando un tema parecía agotarse o cuando se hacía reiterativo sin aportar información nueva. El moderador introducía los temas básicos que se han explicado en el capítulo introductorio sobre motivación y clima laboral (retribuciones, relaciones personales, trabajo en equipo, etc.), especialmente los que no se hubiesen tocado de forma espontánea al hilo de las intervenciones más cercanas al tema deseado.
- Se dio por terminada la reunión cuando se habían abordado los temas básicos.
- Los grupos de discusión se grabaron en audio, previa autorización de los participantes.
- La duración del grupo de la mañana fue de 57 minutos, y la del de la tarde, 66.

El procedimiento posterior fue el siguiente: se transcribieron las dos sesiones y se categorizó cada una de las intervenciones, siguiendo una tipología que partía del modelo teórico y que se fue enriqueciendo a partir del análisis de los primeros minutos de intervención. Los elementos más relevantes, que aparecían de forma reiterada o que suponían información sugerente, se transformaron en preguntas para el cuestionario base de la encuesta. Otros elementos que tenían menos peso en la relación con la motivación o el clima laboral, se tomaron en consideración para aportar significado a diversas partes de este informe.

2.2.4. Encuesta

Objetivo

Con la encuesta se busca completar el proceso de acopio de datos desde una óptica cuantitativa sobre las bases del trabajo cualitativo previo. Se trata de constatar de forma empírica, en toda la población, las hipótesis que emanan de las fases previas del estudio.

Participantes

Se ofreció participar en esta encuesta, a los 88 empleados del Hogar Don Orione. Contestaron el cuestionario 76 personas, lo que supone un 86,36% de participación. El único dato que tenemos para valorar si se trata de una participación alta o baja es el estudio realizado en 2008 por FEAPS, en el que participaron 48 empleados de una plantilla que en aquel momento estaba formada por 109 personas (44%). El estudio previo realizado por esta misma entidad en 2005 contó con una participación de 74 personas. Si consideramos que en el periodo de realización de la encuesta dos personas estaban de baja médica, la participación real fue del **88,37%**.

Procedimiento

El desarrollo metodológico de la encuesta, puede resumirse en los siguientes pasos:

- 1) Construcción del cuestionario. Se fijaron los objetivos básicos a conseguir, que incluían la medida de la motivación laboral en una escala de intervalo con puntuación de 0 a 10. A partir del análisis de las entrevistas y de los grupos de discusión, se elaboraron preguntas que podían dar cuenta de las principales hipótesis, agrupadas conceptualmente en bloques semánticos de contenido.
 - Realización del primer borrador y prueba piloto en una muestra incidental de personas cercanas al equipo de investigación con el fin de evaluar la calidad del instrumento.
 - Edición del cuestionario definitivo y realización de copias.
 - Contestación al cuestionario por parte de todo el personal del Hogar Don Orione. Se fijaron tres días para la distribución y relleno de los cuestionarios: dos entre semana (28 y 29 de mayo) y otro en sábado (1 de junio) en los que no existían actividades extraordinarias. Miembros del equipo de la UCM distribuyeron los cuestionarios vacíos en una breve reunión explicando la forma de relleno y el lugar en el que debían dejarlo, tras introducirlo en un sobre. Fueron recogidos por personal de la UCM en la misma mañana (o tarde) de su realización, pero se dejó allí la urna cerrada, por si las personas no podían entregarlo el día fijado. Una vez pasado dos días desde la entrega de los cuestionarios, se retiró la urna y se procedió a la apertura de los sobres.

2) Grabación de datos y control de calidad:

- Se grabaron sólo los cuestionarios que tuvieran más del 70% de las preguntas contestadas.
- Se realizó un control de calidad y se corrigieron todos los valores fuera de rango y las inconsistencias.
- Se realizó un control de los valores perdidos o "*missing*".

3) Análisis de los datos:

- Se elaboró un plan de análisis para responder a los objetivos propuestos.
- Se construyeron nuevas variables en función de las necesidades del análisis.
- Posteriormente, se inició el análisis de datos por medio del programa informático SPSS. Se tomó como criterio para hablar de resultados estadísticamente significativos un nivel de confianza del 95,5%.

Instrumento

El cuestionario definitivo consta de 82 ítems: dos preguntas abiertas y el resto con respuesta categorizada. Antes de obtener este instrumento, se realizaron tres versiones del mismo, cada una de ellas mejorando elementos semánticos, sintácticos, morfológicos y funcionales de las versiones anteriores.

2.3. Sobre la presentación e interpretación de los resultados

Para una mejor interpretación de los datos obtenidos, se expondrán conjuntamente resultados cualitativos y cuantitativos. El proceso habitual será: introducir cada uno de los apartados con una breve referencia a lo obtenido en las entrevistas y grupos de discusión, incorporando a veces frases textuales sin identificar al autor y, a continuación, aportar los resultados más relevantes de la encuesta.

La mayor parte de los análisis estadísticos seguirán la siguiente lógica:

a) Escalas.

En algunos casos se agrupan algunos ítems que están formulados con este propósito, como es el caso de la escala de motivación, dando como resultado un valor medio que sirve de referencia para comparar las puntuaciones de distintos subgrupos.

b) Datos descriptivos de variables con respuestas categorizadas.

Un buen número de ítems ofrece varias posibilidades de respuesta; suelen estar, entre las dos opciones de la variable sexo y las cinco posibilidades de muchas de las preguntas (dos opciones favorables, dos desfavorables y una intermedia). En estos casos, se presentará la distribución de frecuencia de las respuestas (los porcentajes). En algunos casos, se reducirán las cinco opciones a tres (favorable, desfavorable y neutra).

c) Datos descriptivos de variables con 11 ó más opciones de respuesta.

En los casos de variables como la edad o como los ítems que ofrecen 11 opciones de respuesta (de 0 a 10), se darán los valores de la media aritmética y, en su caso, de la dispersión (desviación típica).

d) Comparación de las respuestas a una pregunta, o conjunto de preguntas, con la escala de motivación (en ocasiones también con las subescalas de motivación generalista y hacia el trabajo).

Se presentarán, en algunos casos, las diferencias en motivación entre distintos subgrupos, formados según las respuestas a una pregunta. Por ejemplo, comparando si existen diferencias en la motivación de personas según los estudios realizados. En estos casos, se dará información sobre si esas diferencias son estadísticamente significativas o son debidas al azar.

e) Otros análisis.

Se relacionan, en algunos casos, distintas preguntas del cuestionario con otras variables. Estos cruces se hacen para verificar alguna de las hipótesis surgidas en el trabajo cualitativo. Dependiendo de la forma de medida de las distintas variables, se aplica uno u otro tipo de análisis y se analiza si las diferencias son estadísticamente significativas.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN

3.1. MEDIDA DE LA MOTIVACIÓN

3.1.1. Definición de motivación

El concepto de *motivación* tiene distintas acepciones y posibilidades de interpretación como se expuso en el capítulo 1. Para la realización de este estudio se partió de una idea de referencia para que los empleados del Hogar tuvieran un modo de evaluar su propia motivación. En el preámbulo de la pregunta 13, se indica lo siguiente: “*Si entendemos por motivación en el trabajo la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades...*”. A continuación se pide que evalúen en una escala de cero a diez su propia motivación. Con esta definición tan genérica no se recogen todas las posibles facetas que encierra el término *motivación* (implicación en la tarea, aumento de la actividad o el esfuerzo, etc.). Para conocer todos estos elementos complementarios se procedió a realizar un conjunto de preguntas que posteriormente se analizaron conjuntamente en una escala de motivación.

3.1.2. Sobre la estrategia de medida de la motivación

Como se adelantó en el primer capítulo, al definir la motivación como *un impulso, fuerza o disposición interior a la acción, influido y condicionado desde el exterior*, las estrategias para medir ese estado o disposición pueden seguir dos caminos:

1. Valorar la motivación atendiendo a la autopercepción de los propios sujetos, con la ayuda de preguntas que le posibiliten el autoanálisis de su disposición, actitud, etc.
2. Inferir el estado de motivación a partir de la observación externa de conductas concretas, valorando cuáles de ellas están asociadas a ese impulso o fuerza interior.

Por razones prácticas hemos optado por la primera estrategia, ya que no es posible disponer de datos objetivos que permitan inferir la motivación del conjunto de la plantilla a partir de la observación de sus acciones cotidianas. Al optar por averiguar la motivación a partir de la propia expresión de los empleados (teniendo en cuenta otros

elementos, como se verá posteriormente) se hizo necesario articular instrumentos que permitieran a las personas manifestar su propio estado de motivación. La forma más sencilla, evidente, y aparentemente más eficaz, para obtener este objetivo es que al individuo se le diga qué entendemos por motivación y se le pida que se dé a sí mismo una calificación utilizando algún tipo de escala. Así lo hicimos nosotros en el trabajo cualitativo y en el cuestionario con la siguiente pregunta:

Pregunta 13: Si entendemos por motivación en el trabajo la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales, marque con una X el lugar que mejor refleja su opinión. Mi nivel de motivación para el trabajo diario es:

Si para analizar el estado de motivación de los empleados nos hubiéramos quedado únicamente con en esta pregunta, el sesgo cometido al interpretar los resultados podría haber sido alto, fundamentalmente por dos razones:

- La deseabilidad social (está mejor visto estar motivado que desmotivado).
- La diferencia en el sentido crítico. Algunas personas son más autocríticas y, para valorar su motivación con altas puntuaciones, tendrían que sentir que el impulso es altísimo, mientras que otras son menos autoexigentes y consideran el máximo de motivación en un umbral de activación, ilusión o empuje mucho menor.

Para minimizar estos sesgos, además de la pregunta genérica sobre su estado de motivación realizamos un conjunto de preguntas que indagaban sobre otros elementos más concretos, que reflejan un estado de motivación alto o bajo. Este conjunto de componentes, que en la planificación del trabajo empírico denominamos *indicadores específicos de motivación*, se concretaron en las preguntas 1-12 del cuestionario.

Una vez recogidas las respuestas de los 76 empleados, analizamos estadísticamente la forma en que las personas contestaban a los 13 primeros ítems (los doce específicos y el general), para inferir de sus respuestas la consistencia de los resultados. El propósito es el de utilizar herramientas matemáticas que nos permitan averiguar si las personas contestan en una misma dirección a aquellos ítems en lo que consideramos que se están preguntando cuestiones similares. Se buscaba conocer si se podían agrupar los ítems en una escala y si ésta era fiable.

3.1.3. Escala de Motivación

Para elaborar la escala de motivación se procedió a hacer un análisis comparado de la variabilidad de los 13 ítems alusivos a la motivación. Se calculó una matriz inicial de correlaciones y se hizo un análisis de fiabilidad escalar, utilizando como criterio operativo el estadístico *alpha* que dio como resultado **0,885**. Éste es un valor que puede ir de 0 (nula fiabilidad) a 1 (máxima). El valor obtenido nos muestra una alta fiabilidad.

Antes de hacer los cálculos se adaptó la puntuación de los ítems 10, 11 y 12 a la escala decimal, con la misma orientación del conjunto de la escala. Para ello, se valoró con la máxima puntuación (10) las opciones “1 Que eligiera el Hogar Don Orión” en el ítem 10, “1 Me esfuerzo para superar lo que se me pide” en el ítem 11 y “5 Nunca” en el ítem 12.

Este procedimiento, además de indicar un valor de la covariación de los ítems permite averiguar cómo están correlacionados entre sí y cómo colaboran a la fiabilidad de la escala. Al hacer este análisis se observó que el ítem 11 no tenía una buena correlación con el conjunto de la escala. Este ítem indaga sobre la actitud en el trabajo diario respecto a las normas e indicaciones recibidas, presentando opciones de respuesta que indican que se intenta superar las exigencias o que se busca cumplir lo mínimo. Con el fin de mejorar la escala, se decidió eliminar este ítem. Es probable que esta pregunta, que suele funcionar bien en empresas e instituciones en las que la tarea está muy condicionada a orientaciones puntuales que van cambiando con cierta frecuencia, no tenga el mismo sentido en centros donde lo que se hace es relativamente estable y no se asocia a una orientación u orden de los jefes o responsables. Al suprimirlo aumenta ligeramente el valor *alpha* que indica la fiabilidad de la escala hasta un valor de $\alpha = 0,889$.

Una vez analizada la escala, obtuvimos la media aritmética de los 12 ítems. Este valor medio lo tomaremos, a partir de ahora, como la puntuación de **Motivación**. Esta será la medida a la que aludiremos en los siguientes apartados del estudio para comparar grupos, ver la influencia de distintos elementos, etc.

Una vez realizada la escala general, y comprobado que era fiable en su conjunto, quisimos averiguar si dentro de la escala había algún tipo de agrupación matemática de los ítems que nos indicara que los individuos contestan de un modo ligeramente distinto a unos ítems respecto a otros. Se trataba de analizar si las 12 puntuaciones se agrupaban internamente de una forma lógica. Se utilizó, para este fin, la técnica del *Análisis Factorial* con el método denominado *Mínimos Cuadrados Generalizados*, con *rotación oblicua*. El resultado del análisis nos indica de qué modo “se comportan” los ítems en cuanto a la forma de variabilidad respecto al conjunto de la escala. En este estudio aparecieron dos factores, a los que hemos denominado respectivamente *motivación generalista* y *motivación hacia el trabajo*, que agrupan los siguientes ítems:

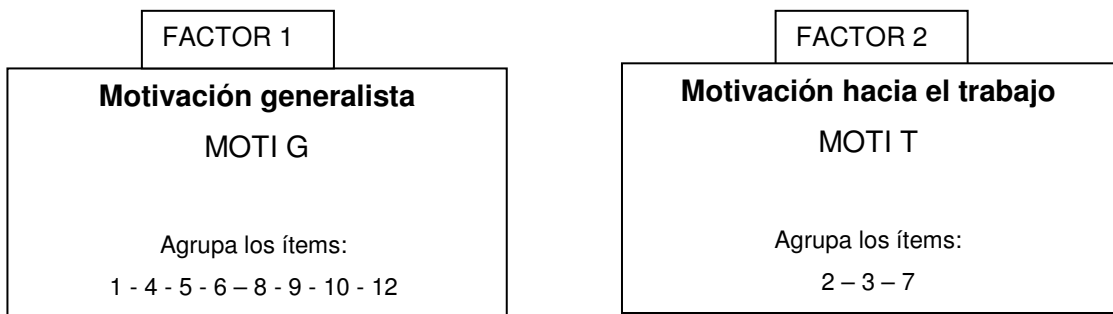


Figura 3.1. Factores obtenidos del análisis de las puntuaciones de la escala de Motivación

Como se hiciera en la escala de motivación, se procedió al cálculo de la fiabilidad de cada una de las dos subescalas, utilizando, como en el caso de la escala total, el coeficiente *alpha*. En el caso del factor de Motivación Generalista, *alpha* proporcionó un valor de **0,8859**. El valor para la escala de Motivación hacia el trabajo fue de **0,7223**. En ambos casos se obtuvieron índices aceptables de discriminación para todos los ítems. Como se puede observar al leer las preguntas del cuestionario, esta agrupación es bastante lógica. Los ítems 2, 3 y 7 se refieren a cuestiones más relacionadas con la tarea concreta y la forma de hacerla bien, mientras que el resto de ítems aluden a cuestiones más generales.

Cuando decidimos utilizar escalas de 0 a 10 puntos lo hicimos para que se pudiera puntuar con la referencia de la escala decimal (la más común de las escalas de calificación en nuestro país). Esta escala tiene, desde el punto de vista psicológico, una distribución que polariza las puntuaciones. En general, consideramos que obtener menos de 5 es "suspender", es decir, se interpreta como un resultado negativo o bajo. Son las puntuaciones a partir de 5 las que se consideran positivas o, en una consideración más general, concordantes con la pregunta. De este modo, la

traducción psicológica de los datos numéricos que consideramos más adecuada, consiste en tomar como motivación baja valores de 0 a 5, motivación media, los superiores a 5 e inferiores o iguales a 7,5 y motivación alta, más de 7,5. Se trata de una adaptación de la valoración cualitativa típica del mundo escolar y académico.

3.2. Estado de Motivación del personal

Atendiendo a los criterios expuestos en el apartado anterior, la puntuación de la motivación del personal del Hogar en una escala de 0 a 10 es de **7,17 puntos**.

Además de este dato que indica la media de las puntuaciones en la escala de todos los empleados, es conveniente tener en cuenta la variabilidad de las respuestas. El indicador idóneo es la *desviación típica*. La interpretación de este indicador es la siguiente: Un valor de cero puntos nos indica que todos los sujetos han obtenido la misma puntuación media, por ejemplo 7 puntos. Cuanto más alta sea la desviación típica, mayor variabilidad tienen los datos. Por ejemplo, en un grupo de 10 personas que han sido evaluadas en un examen con puntuaciones que pueden ir de cero a diez, si todos obtienen un cinco, la media sería cinco y la desviación típica, cero. Si cinco puntúan 7,5 y las otras cinco 2,5, la media seguiría siendo cinco pero la desviación típica sería 2,63. Si cinco personas obtienen un 10 y los otros cinco un cero, la media seguiría siendo la misma pero la desviación típica aumentaría a 5,27.

A continuación se presentan los valores de la escala de motivación (y de las subescalas *generalista* y *hacia el trabajo*) para todo el hogar (figura 3.2) y para los grupos según la clasificación profesional (figura 3.3).

Medida general de la escala de motivación y de las subescalas	Media	Desviación típica
MOTIVACIÓN	7,17	1,68
Motivación Generalista	6,70	1,98
Motivación hacia el Trabajo	8,55	1,54

Figura 3.2. Puntuación en la escala de Motivación y en las dos subescalas de todos los empleados del Hogar

La motivación se sitúa en un nivel medio-alto. Podemos destacar que, en lo referido a los ítems que hemos agrupado en la subescala “Motivación hacia el Trabajo”, la puntuación está en niveles altos (8,56). Es en la subescala de Motivación Generalista

donde las puntuaciones son un poco más bajas, especialmente, como veremos más adelante, en el grupo mayoritario de empleados (el personal de los hogares o cuidadores). Si comparamos el factor generalista (cercano al concepto popular de motivación) con el factor más orientado al trabajo, podemos observar que existe una disposición más positiva hacia la tarea, pero el ánimo y la sensación de satisfacción están en un nivel menor, aunque claramente por encima del valor de cinco puntos que indica el límite psicológico en el que se comienza a hacer una valoración negativa.

En el trabajo cualitativo, la opinión más expresada no era que el estado de motivación del personal fuera medio o medio-alto, como indican las respuestas individuales a los cuestionarios anónimos. La mayor parte de las más de treinta observaciones sobre el estado de motivación incidían en que el estado de motivación era malo, cargado, pésimo incluso. *“El clima laboral es pésimo. La motivación laboral para el trabajador todavía peor”*. En la práctica totalidad de las frases en las que se incluye alguna valoración sobre la motivación aparece siempre asociada la idea de los recortes. *“Ha empeorado la motivación. Estamos en crisis, pero si te ponen más trabajo y te recortan el sueldo, no es para estar contento.”* Sin embargo, se observa una diferencia entre las valoraciones manifestadas en los grupos de discusión y en las entrevistas. La opinión generalizada en los grupos de discusión, era que la motivación no era buena (con matices que iban del “no es la idónea” a “es malísima”). En las entrevistas, aunque lo más común era indicar que la motivación actual era baja, varias personas señalaron que, en su caso concreto, sí estaban motivadas y aclaraban, a renglón seguido, que eso no significaba que todo estuviera bien, sino que su trabajo les gustaba y que los usuarios les impulsaban cada día a superar las dificultades. *“Personalmente me siento motivado, igual de motivado. A veces las cosas están más difíciles pero la motivación se mantiene porque aquí y en todas partes hay que luchar por lo que se tiene”*. *“Eso no influye en mis ganas de trabajar porque trabajo con los chavales como si fueran mis hijos”*.

La diferencia entre esta percepción cualitativa de baja motivación y los resultados de una motivación media, se entenderá mejor un poco más adelante, cuando se compare la valoración que hacen los empleados de su propia motivación respecto a la del conjunto del Hogar. Otro elemento a tener en cuenta en esta misma línea, es que la dinámica de las conversaciones se solía iniciar señalando aspectos negativos de tipo laboral (convenio, vacaciones, aumento de la ratio, etc.) que, de forma lógica, están poco asociados a la expresión de una motivación elevada. *“...ahora el momento es de descontento. En general. Por la situación, por el trabajo, han reducido unidades. Hay*

más trabajo. Hay que sacar el trabajo y hacerlo a tiempo. Hay unos horarios que hay que cumplir...” En el cuestionario, se pregunta al principio por elementos de satisfacción, vinculación al trabajo, activación, etc. El entrevistado valora estos elementos sin asociarlos a problemas concretos, de los que sí se habla más adelante.

Con el fin de estudiar de manera más detallada el estado de motivación, presentamos a continuación la distribución de respuestas a las preguntas que componen la escala. Los ítems 10 y 12 han sido adaptados a la escala decimal. A continuación se presentan los resultados concretos a estas dos preguntas.

Puntuaciones a los ítems que componen la escala de Motivación	Media	Desv. típ.
1. Mi ilusión por ir cada día a trabajar es:	6,31	2,72
2. Mi implicación personal en el trabajo es:	8,34	1,87
3. Mi preocupación por mejorar mi trabajo es:	8,52	1,62
4. Mi deseo de permanecer en el Hogar Don Orione es:	7,49	3,11
5. Mi grado de satisfacción con mi trabajo es:	7,53	2,29
6. El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es:	8,07	2,24
7. Mi interés actual por seguir formándome para mejorar mi trabajo es:	8,81	1,96
8. Mi vinculación personal con el Hogar (afecto, sentirme parte del proyecto, etc.	6,60	2,64
9. Mi sensación de orgullo por trabajar en el Hogar es:	6,97	2,91
10. Consejo a amigo que elija el Hogar	5,26	2,88
12. Pienso en la hora de salir	5,37	2,40
13. Mi nivel de motivación para el trabajo diario es:	7,11	2,33

Figura 3.3. Puntuaciones medias y de dispersión de los ítems de la escala de motivación

Pregunta 10: “Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en buenas residencias. Una de ellas es del Hogar Don Orione. Si le insistiera para que le diera un consejo, ¿qué le recomendaría?”.

10. Amigo recibe ofertas de trabajo ¿qué le recomendaría respecto a Hogar Don Orione?	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Que eligiera el Hogar Don Orione	6	7,89
2. Que pusiera al Hogar entre sus primeras opciones	30	39,47
3. No sabría qué decirle	12	15,79
4. Que primero probara con otras ofertas	22	28,95
5. Que no eligiera el Hogar Don Orione	6	7,89
Total	76	100,00

Figura 3.4. Distribución de respuestas a la pregunta 10

La opción que ha sido más veces elegida, es “que pusiera al Hogar entre sus primeras opciones”, seguido de “que primero probara con otras ofertas”. Si agrupamos las dos

primeras opciones, vemos que en el conjunto de la muestra, un 47,4% de personas recomendaría elegir el Hogar como lugar de trabajo.

Pregunta 11: *“En el trabajo diario, mi práctica habitual con respecto a lo que me pide mi jefe es:”*

11. Actitud frente a las orientaciones que recibo	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Me esfuerzo para superar lo que se me pide	31	41,89
2. Me esfuerzo para cumplir bien con lo que se me pide	38	51,35
3. Intento cumplir	5	6,76
4. Intento cumplir, siempre que no suponga un esfuerzo extra	0	0,00
5. Hago lo justo para que no me puedan amonestar.	0	0,00
NS/NC	2	
Total	76	100,00

Figura 3.5. Distribución de respuestas dadas a la pregunta 11

Lo más interesante de las respuestas reflejadas en la tabla 3.5, es que ninguno de los encuestados ha respondido que intenta cumplir lo que se le pide, siempre que no suponga un esfuerzo extra, ni que intenta hacer lo justo para no ser amonestado:

Pregunta 12: *“Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:”*

12. Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Constantemente	4	5,41
2. Bastantes veces	12	16,22
3. En algunas ocasiones	32	43,24
4. No suelo pensar en ello	21	28,38
5. Nunca	5	6,76
NS/NC	2	
Total	76	100,00

Figura 3.6. Distribución de respuestas dadas a la pregunta 12

La mayoría de las personas piensan en la hora de salir mientras están trabajando sólo en algunas ocasiones.

En general, tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión, hubo una orientación bastante generalizada diferenciando el cumplimiento laboral de la motivación, el ambiente, las relaciones humanas, etc. No se presentaron apenas expresiones de baja motivación personal.

Motivación por clasificación profesional

Si comparamos la motivación en el conjunto del Hogar, según la clasificación profesional, obtenemos los siguientes resultados:

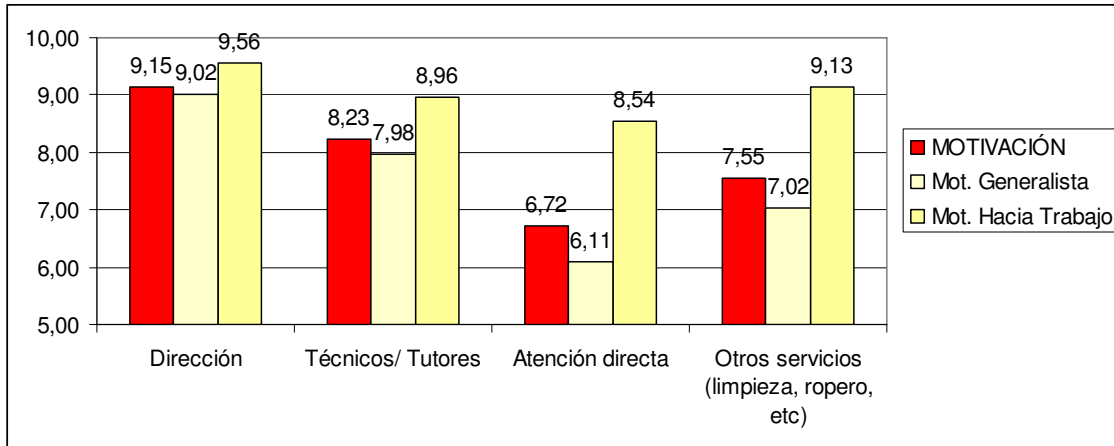


Figura 3.7. Puntuación en la escala de Motivación y en las dos subescalas por clasificación profesional.

El detalle de las respuestas a las preguntas de la escala de motivación por clasificación profesional se muestra a continuación:

Puntuaciones a los ítems que componen la escala de Motivación	TOTAL HOGAR	Dirección	Técnicos/ Tutores	Atención directa	Otros servicios
1. Mi ilusión por ir cada día a trabajar	6,30	9,33	7,93	5,34	6,80
2. Mi implicación personal en el trabajo	8,72	9,67	9,00	8,53	8,80
3. Mi preocupación por mejorar mi trabajo	8,66	9,33	9,00	8,42	9,00
4. Mi deseo de permanecer en el Hogar	7,44	9,00	9,00	6,74	7,20
5. Mi grado de satisfacción con mi trabajo es:	7,59	8,33	8,20	7,26	7,80
6. El enriquecimiento personal que recibo de mi trabajo:	8,13	8,67	8,93	7,76	8,20
7. Mi interés seguir formándome para mejorar trabajo:	8,85	9,67	8,87	8,68	9,60
8. Mi vinculación personal con el Hogar (afecto, proyecto)	6,72	10,00	7,93	5,97	6,80
9. Mi sensación de orgullo por trabajar en el Hogar	6,92	9,00	8,40	6,11	7,20
10. Aconsejo a un amigo entrar en HDO	5,53	9,17	7,17	4,54	6,00
11. Me esfuerzo por cumplir	8,44	10	8,5	8,29	8,5
12. No pienso en la hora de salir	5,33	8,33	6,00	4,87	5,00
12. Mi nivel de motivación para el trabajo diario	7,18	9,33	8,27	6,45	8,20

Figura 3.8. Puntuaciones medias de los ítems de la escala de motivación según clasificación profesional

Estos resultados cuantitativos son coherentes con lo obtenido en entrevistas y grupos de discusión, donde el colectivo de personal de atención directa en los

hogares fue el que expresó más opiniones relacionadas con la baja motivación laboral. En las puntuaciones obtenidas, se observa que en sus valores medios no puntúan por debajo del cinco, pero se ve claramente una diferencia que es estadísticamente significativa entre la motivación de este grupo profesional y la del resto.

3.3. PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS OTROS

Como se indicaba un poco más arriba, en las entrevistas era relativamente frecuente que los empleados hicieran una distinción entre la motivación del conjunto del personal y la suya propia. En ocasiones se comparaba la propia motivación, normalmente positiva con la de otros: *“La gente que no se implica, que no le gusta tanto como a mí, hacen las cosas con desgana, hay que hacerlo y hay que hacerlo”* Es un fenómeno habitual en los estudios de motivación y clima laboral, que los empleados juzguen mejor su propia motivación que la del resto de trabajadores de la empresa. En este estudio también se da este fenómeno. La percepción general en las entrevistas y en los grupos de discusión, parecía mostrar que la motivación de los empleados era baja. Todas las observaciones sobre una alta motivación se referían siempre a la persona que emitía su opinión, nunca al conjunto de los empleados. *Me imagino que el sentir general es diferente. Yo personalmente me siento muy bien, motivada.*

Para estudiar este fenómeno de comparación social, en el cuestionario se incluyeron dos preguntas sobre cómo percibían los empleados el nivel de motivación de las personas de su entorno inmediato de trabajo (pregunta 14), y del conjunto del personal del Hogar (pregunta 15). Ambas cuestiones aparecían tras la pregunta sobre su propia motivación (pregunta 13). En el siguiente gráfico se puede observar las medias de las respuestas y compararlo con la media de la escala de motivación:

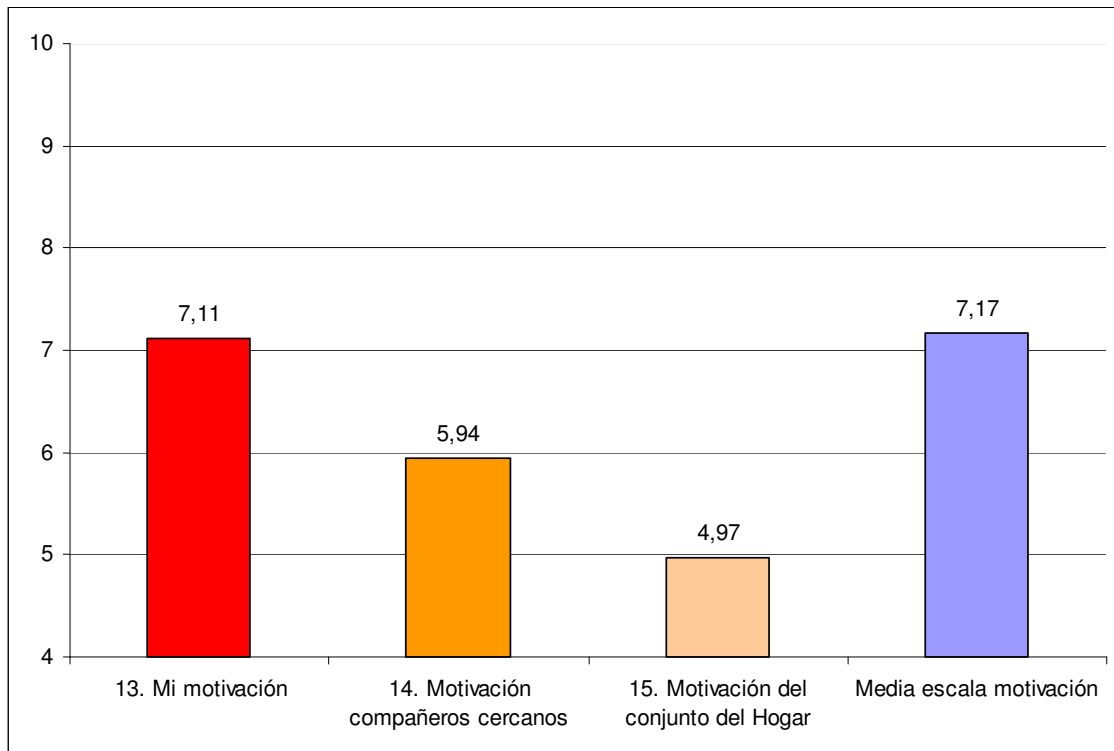


Figura 3.9. Percepción de la propia motivación comparada con la del resto de personal (13-15)

Siguiendo la dinámica habitual en este tipo de estudios, los encuestados perciben que su motivación es superior a la del resto. Este dato puede tener varias interpretaciones, pero no es en sí mismo negativo. Percibir nuestro estado de motivación como medio-alto y el del resto muy por debajo del nuestro, puede hacernos sentir que, pese a que las condiciones tal vez no sean las más propicias, mantenemos el ánimo a un buen nivel. Percibir que las personas de nuestro entorno no están motivadas, puede no ser positivo, pero es más fácil cambiar esta percepción que elevar la motivación personal.

La diferencia entre la atribución que se hace al estado de motivación de “los compañeros cercanos” respecto al “conjunto del personal”, es también estadísticamente significativa y nos indica un dato positivo: se valora como más motivadas a las personas que conocemos mejor que a aquellos con los que no trabajamos a diario. Percibir que nuestra motivación y la de nuestros compañeros cercanos, están por encima de la media, indica un auto-concepto más positivo que si la percepción fuera la inversa. En algunas ocasiones se hacían afirmaciones como: *“Respecto al clima laboral, sí que se ve a la gente bastante quemada, pero yo con mis compañeros la verdad es que tengo muy buen ambiente”*.

3.4. JERARQUIZACIÓN DE MOTIVOS

Tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión, solía asociarse el clima, la satisfacción y la motivación laboral a motivos concretos, que habitualmente solían ser de cariz problemática: *“..lo que te digo es que cada vez hay más presión, más carga del cuidador vale y cada vez hay menos motivación, peor ambiente laboral y menos satisfacción”*. Lo más frecuente era asociar un problema, una situación de carencia o una apreciación negativa con el mal clima o la baja motivación. A través de esas entrevistas y charlas grupales, fue apareciendo un conjunto de elementos que los empleados asociaban a un nivel alto o bajo de motivación y a buen o mal clima laboral.

Puesto que uno de los objetivos básicos de este trabajo es hacer un análisis de cuáles son los elementos que más conviene tener en cuenta para conseguir un nivel de motivación adecuado, preguntamos directamente cuáles eran los aspectos que más influían en la motivación laboral y los trasladamos a un listado de ítems recogidos en el cuestionario:

Pregunta 17: *“¿Qué factores cree que afectan positivamente a su motivación laboral? Es decir ¿qué es lo que más le estimula para esforzarse, implicarse e ilusionarse con su trabajo diario? De los elementos que se muestran a continuación, marque en la escala el valor que a su juicio tiene en su motivación positiva, siendo el 0 nula influencia (o influencia negativa) y 10 (máxima influencia):”*.

Se buscaba conocer cuáles eran los elementos de la actividad laboral que tenían más importancia, lo que les estimulaba o motivaba para desarrollar su trabajo. Esta pregunta suele aparecer, no sólo en las investigaciones en el área de la Psicología, sino también en las conversaciones cotidianas que suelen emerger cuando se habla de la importancia de las recompensas materiales en la motivación. La lista de motivos entre los que elegir, se completó a partir de los resultados de la fase cualitativa del estudio.

Para poder crear una jerarquía de lo que las personas consideran que es más motivador, era necesario que la tasa de respuesta a todos los elementos fuese similar. Si uno de los motivos obtiene un 7 de media, y lo ha contestado el 90% de los empleados, y otro obtiene un 8 de media, y sólo lo rellena el 20%, no se podría inferir

que el primero es más importante que el segundo. En nuestro estudio, la tasa de respuesta ha superado en todos los elementos el 91%, haciendo que la comparación entre sus medias sea legítima, y que podamos inferir la jerarquía de motivos tal y como se muestra en la siguiente tabla, en la que figura la media de las puntuaciones de cada uno de los factores propuestos:

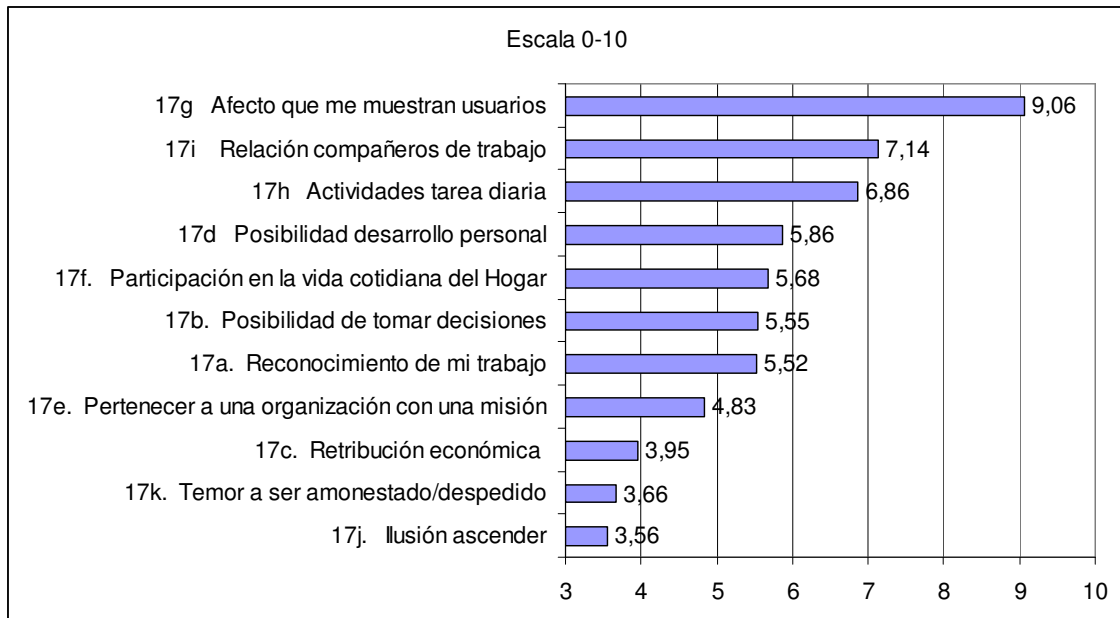


Figura 3.10. Factores que influyen en la motivación laboral a juicio de los entrevistados

En consonancia con lo expresado en la fase cualitativa, el motivo que destaca de forma abrumadora sobre los demás, es el de la relación de afecto que reciben de los usuarios, casi dos puntos por encima del resto. En muchas ocasiones, tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión, se mostraba este factor como elemento central respecto a la motivación, pero también como elemento de contraste respecto a los problemas expresados: *“Si no fuera por el cariño que le tengo a los chicos...”*, *“Si nos mostraran el respeto y la consideración que nos muestran los usuarios, mi motivación subiría muchísimo”*, etc. Veremos en la siguiente tabla, que los trabajadores de todos los grupos coinciden en señalar que es el factor que aporta más motivación.

Los siguientes factores en importancia son la relación con los compañeros y las actividades de la tarea cotidiana como elementos que aportan una motivación media-alta; el resto están valorados por debajo de los seis puntos.

Uno de los aspectos que también apareció también de forma reiterada en los grupos y

entrevistas, la escasa importancia de la retribución económica en la motivación y el clima laboral, se ve muy bien reflejado en estos datos. La retribución económica es juzgada como poco motivante por el conjunto de empleados, sólo superada en la parte negativa del grupo de motivos por el temor a ser amonestado o despedido y la ilusión por ascender que, como sucede en organizaciones de tamaño medio o bajo, como el Hogar, es poco probable. *Aquí hay que estar de manera vocacional. Cada uno tenemos motivos distintos. “Creo que es un sitio que no hay que venir simplemente a ganar un sueldo. El sueldo es el que es, el trabajo es el que es y la dedicación y la actitud es muy importante”.*

El juicio que las distintas categorías profesionales hacen sobre el peso de los distintos factores en la motivación laboral es el siguiente:

17. Factores que influyen en la motivación laboral	Dirección	Técnicos	Atención	
			Directa	Otros Servicios
17a. Reconocimiento de mi trabajo	9,00	6,93	4,63	8,60
17b. Posibilidad de tomar decisiones	9,00	8,00	4,79	4,75
17c. Retribución económica	5,33	5,00	3,74	2,20
17d. Posibilidad desarrollo personal	9,33	7,93	4,95	6,25
17e. Pertenecer a una organización con una misión	9,00	6,20	3,78	4,50
17f. Participación en la vida cotidiana del Hogar	8,67	6,79	5,19	5,75
17g. Afecto que me muestran usuarios	9,67	8,67	9,27	9,25
17h. Actividades tarea diaria	9,00	8,33	6,34	7,20
17i. Relación compañeros de trabajo	9,00	7,80	6,95	7,60
17j. Ilusión ascender	6,33	5,53	2,79	3,00
17k. Temor a ser amonestado/despido	3,00	3,67	3,42	3,40

Figura 3.11. Factores que influyen en la motivación laboral según clasificación profesional

Hay coincidencia entre todas las categorías profesionales en que el afecto mostrado por los usuarios es el factor que más influye en su motivación, confirmando lo reiterado en la fase cualitativa sobre el carácter vocacional de este trabajo y la fuerza que comunican los “chicos” en su relación afectiva.

Sin embargo según la clasificación profesional de que se trate, el segundo factor que resulta más significativo es distinto. Por ejemplo, la Dirección valora especialmente la posibilidad de desarrollo personal que supone su trabajo. Los técnicos o tutores consideran que su labor cotidiana es en sí mismo motivadora, confirmando lo que algunos de ellos comentaban en las reuniones sobre “lo bonito” que es su trabajo y la posibilidad de aplicar sus conocimientos profesionales. El personal de atención directa

valora, tras el vínculo con los usuarios, la relación con los compañeros. Por último, las personas de otros servicios consideran que tras el trato con los usuarios, lo más motivador es que reconozcan el trabajo que desarrollan. Como se ha dicho, en cuanto al motivo central, el afecto de los usuarios, no hay diferencias significativas, pero entre estos tres motivos, sí existen (desarrollo personal, tarea cotidiana y reconocimiento).

3.5. ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las razones por las que una persona considera que está motivada o desmotivada son diversas. En la fase cualitativa algunos empleados consideraban que los usuarios eran quienes influían más en su motivación o que determinadas prácticas de su jefe directo les bajaban el ánimo y la ilusión por trabajar. Las personas que nos rodean en el trabajo (compañeros, jefes directos, la dirección del Hogar y los usuarios) pueden influir en la motivación personal. También es probable que haya personas que consideren que son ellas mismas la principal fuente de motivación. Para averiguar a quiénes atribuyen los empleados una mayor influencia en su nivel de motivación, se hizo la siguiente pregunta:

Pregunta 18. *En el trabajo diario distintas personas pueden influir en su motivación ¿Cómo influye en su caso?* Se trata de un ítem con cinco opciones, que debían puntuarse en una escala de 0 a 10. En la siguiente figura se pueden observar los datos obtenidos:

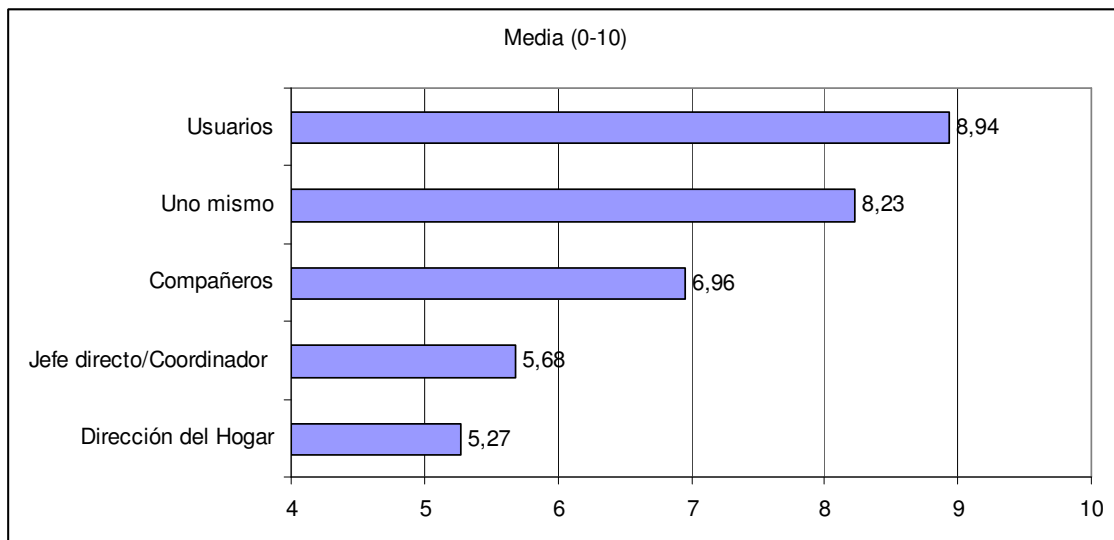


Figura 3.12. Atribución de responsabilidad en la motivación (pregunta18 a-f)

Como podemos observar en el gráfico, los usuarios vuelven a ser los principales agentes motivadores. Se les atribuye una responsabilidad mayor, incluso, que la que los empleados otorgan a la auto-motivación.

18. Atribución de responsabilidad en la motivación	Dirección	Técnicos	Atención Directa	Otros Servicios
Jefe directo	8,67	7,47	4,89	7,60
Compañeros	7,67	7,00	6,97	7,00
Uno mismo	9,00	8,97	8,39	8,25
Dirección del Hogar	8,33	7,40	4,37	6,75
Usuarios	8,67	8,60	9,28	8,75

Figura 3.13. Factores que influyen en la motivación laboral según clasificación profesional

Los resultados del cuestionario indican que los empleados consideran que quienes más pueden influir en su propia motivación son los usuarios a los que atienden, por encima incluso de la influencia que tiene la misma persona en su propia motivación. Esta opinión la comparten todos los grupos profesionales. El personal de atención directa considera que sus jefes o coordinadores directos y la Dirección tienen poco peso a la hora de influir en su motivación laboral.

CAPÍTULO 4

FACTORES ESTRUCTURALES GLOBALES

En el capítulo anterior se ha abordado el aspecto central del estudio, el estado de motivación del personal del Hogar Don Orione, a partir del análisis de la escala de motivación y algunos aspectos complementarios como la atribución de responsabilidad sobre esa motivación, la percepción de motivación personal respecto a la del resto de empleados, etc. En esta segunda parte del informe se abordarán con más detalle los elementos que condicionan o influyen en la motivación. Algunos de estos elementos se han introducido en la pregunta 17 (retribuciones, tarea diaria, etc.). Ahora se estudiarán con más detalle.

Hemos organizado estos factores de los más generales y menos relacionados con el trabajo concreto, a los más específicos. Comenzamos en este capítulo con los factores globales vinculados a las grandes líneas del Hogar. Hemos agrupado las distintas variables de este capítulo bajo el título Estrategia/Identidad, incluyendo, en primer lugar, elementos que tienen que ver con la filosofía del Hogar para después centrarnos en asuntos vinculados a cambios estratégicos de los últimos años, asociados a la reducción del gasto.

4.1. IDENTIDAD Y ESTRATEGIA

En un sector como el de la atención a la dependencia, en organizaciones que no buscan el lucro empresarial, resulta muy relevante conocer la opinión de los empleados que hacen posible el funcionamiento del Hogar, sobre el sentido global del proyecto. En general, la falta de definición de grandes objetivos, la inestabilidad en cuanto a lo que se pretende y, por tanto la falta de una estrategia clara, suelen considerarse como elementos desmotivadores. Incluso en las grandes empresas alejadas del mundo de la acción social, existe una especial preocupación por presentarse hacia sus clientes y hacia sus propios empleados como entidades con unos principios y una filosofía positiva con la que se puedan identificar.

Al ser el Hogar Don Orione una institución religiosa en la que la mayor parte de la gestión está en manos de seculares, los empleados, cuando son preguntados por estos asuntos generales, combinan en sus apreciaciones comentarios sobre su visión de la acción de los sacerdotes orionistas, con otros más vinculados a cuestiones estructurales que tienen que ver con la dirección técnica del Hogar. Entre los técnicos también se hizo algún comentario sobre la vinculación del Hogar a la Federación

FEAPS.

En el trabajo cualitativo no aparecieron muchas observaciones, pero algunas de las manifestadas son muy relevantes. Lo habitual cuando se preguntaba sobre la filosofía del Hogar, su proyecto, su estrategia, etc., era aludir al grado de participación de los sacerdotes en el día a día del Hogar. No había una corriente de opinión claramente definida, aunque se reconocía la importancia de su labor, especialmente como referencia los fines de semana. Algunos entrevistados consideraban que tal vez tendrían que involucrarse más: *“Ahora no hay supervisión de los religiosos. Estamos perdidos. Es una cosa, a mi juicio, negativa, porque siempre la hemos tenido y hemos crecido en esa creencia”*. Otras observaciones indicaban que se sentían cómodos con el modo de participación de la comunidad religiosa: *“No me siento presionada en ese aspecto. Vamos a ver. Sabemos dónde estamos. Yo tengo buena relación con ellos pero no me siento presionada. Me siento respetada”*.

Una de las opiniones, a nuestro juicio relevante, fue la de una persona entrevistada que mencionó que en los últimos años se había hecho un esfuerzo por profesionalizar los procedimientos de gestión y de actuación, introduciendo sistemas homologables y compartidos con otros centros. No veía mal esta estrategia, pero consideraba que ese afán por cuadrar los aspectos estratégicos y sistematizar y homologar los procedimientos, estaba alejando al Hogar de su filosofía de servicio, de su identidad humanista centrada en el desarrollo y la atención de las personas con discapacidad. La apreciación no se presentaba como una crítica a lo que se estaba haciendo sino como una llamada de atención que queremos destacar. La preocupación por los ajustes económicos y los sistemas de homologación puede generar en los empleados la sensación de que: *“únicamente se habla de números y de cómo colocar las etiquetas, pero muy poco de cómo se sienten los chicos”*.

4.1.1. ¿Existe una filosofía clara que distingue al Hogar?

La mayor parte de los encuestados perciben que el Hogar tiene una filosofía clara, que lo distingue e identifica. Están de acuerdo, o muy de acuerdo, con esta afirmación un 47,2% de los/as trabajadores/as. Aunque son pocos los que no perciben que exista esta claridad en la filosofía del Hogar (10%) es muy destacable que un 42,9% no tiene claro si existe o no existe esa forma de trabajar que distingue al Hogar con una filosofía propia.

Pregunta 19: “Existe una filosofía clara que permite distinguir la forma de trabajar del Hogar Don Orione de otras empresas del sector.”

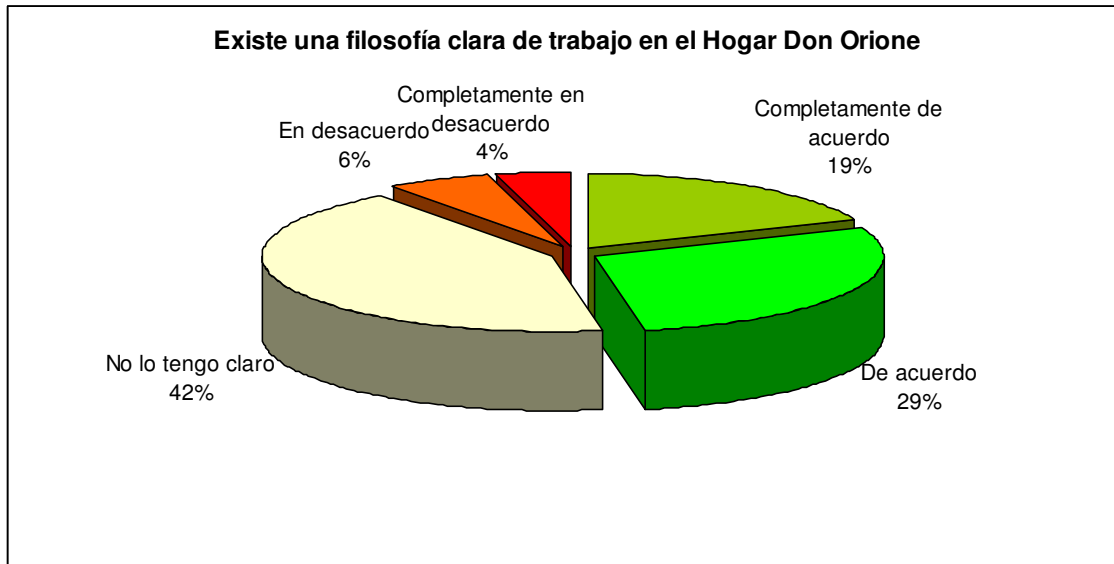


Figura 4.1. Existe una filosofía clara que identifica al Hogar Don Orione

No encontramos diferencias significativas entre los distintos grupos profesionales en la apreciación sobre la filosofía del Hogar. Tampoco puntúan en las escalas de motivación de forma diferente quienes creen que la filosofía está clara respecto a los que no están de acuerdo con esa idea.

4.1.2. ¿Está bien definida la estrategia?

Si la idea de “filosofía clara” alude a elementos que tienen que ver con la identidad del Hogar (su razón de ser habitualmente vinculada a la naturaleza religiosa de la institución y a la forma de entender la relación con los beneficiarios de la ayuda), la estrategia tiene un significado más pragmático. Alude a cómo organizar las cosas para que las grandes ideas o la “filosofía” del Hogar se puedan llevar a cabo.

Pregunta 20: “Actualmente la estrategia del Hogar en su conjunto, su proyecto de futuro, creo que está: De 0 (nada clara) a 10 (muy clara)”

La media de las respuesta es 4,42, un valor claramente negativo.

Diferenciando por grupos profesionales, obtenemos que el grupo más numeroso, el de los empleados de atención directa o cuidadores, es el que tiene las puntuaciones medias más bajas:

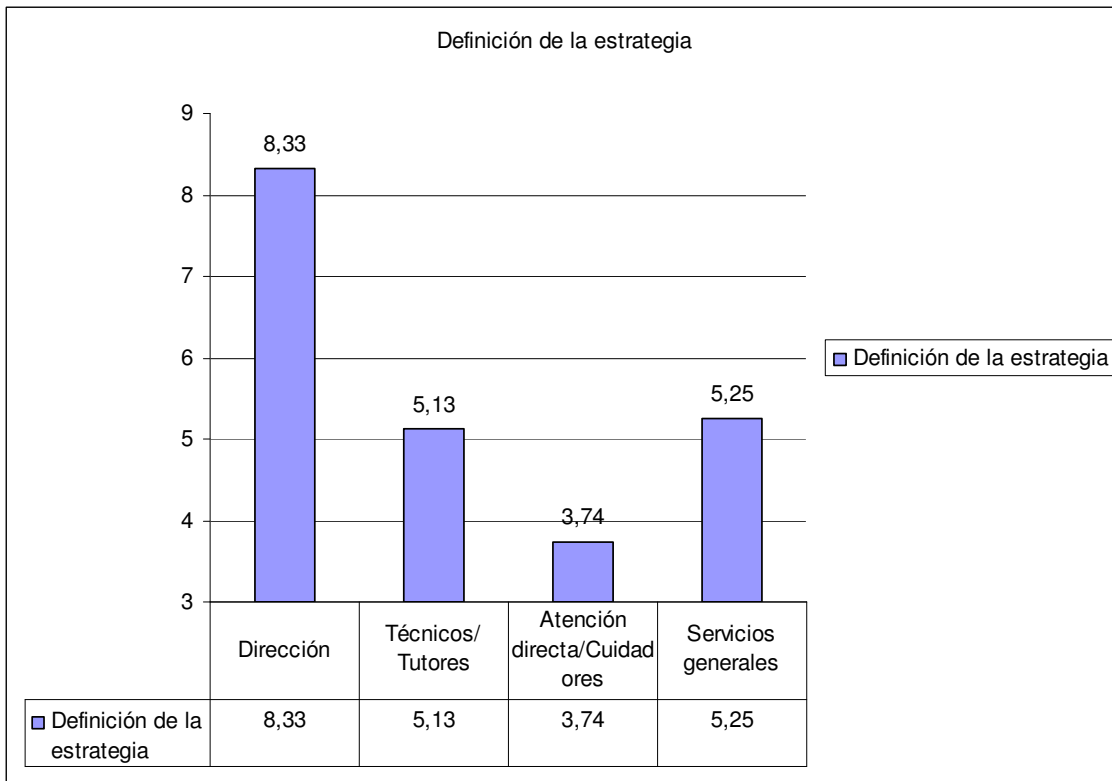


Figura 4.2. Nivel de definición de la estrategia del Hogar según clasificación profesional

La media del conjunto es de 4,42. Únicamente la dirección considera que la estrategia está bien definida (8,33). El resto de categorías no tiene esta apreciación. De hecho el 20% de la muestra no contestó a esta pregunta, lo que abunda en la misma línea. Parece que la percepción mayoritaria es que no está bien definida la estrategia o proyecto de futuro o, al menos, que no se conoce con claridad.

4.2. IMAGEN DEL HOGAR

La idea de *imagen* está asociada, en el lenguaje común, a una valoración global, de naturaleza subjetiva, que no tiene que ver con un aspecto concreto (la eficacia, la calidad, las actividades, etc.), sino con una sensación de prestigio que puede agrupar todos estos elementos o que puede estar más ligada, en personas que no trabajan dentro del Hogar, a valoraciones basadas en comentarios fortuitos (me han dicho que es un centro buenísimo/horrible) o a un conocimiento profundo del modo de trabajar en

una relación más directa.

En nuestro caso, al hablar de *la imagen del Hogar*, deben considerarse dos cuestiones complementarias: la imagen que tienen los propios empleados del hogar y por otro lado qué piensan sobre la imagen que proyecta hacia el exterior. Consideramos que la percepción de trabajar en una empresa con una buena imagen exterior, contribuye positivamente a la motivación, pues está ligada a la consideración social del empleado. En el trabajo cualitativo, apenas se habló de este asunto.

Ambas cuestiones se reflejan en las preguntas 21 y 22 del cuestionario, con opciones de respuesta entre 0 (muy mala) y 10 (muy buena):

Pregunta 21: *“Considero que la imagen que el Hogar ofrece al exterior en el momento actual es:”*

Pregunta 22: *“La imagen que yo tengo del Hogar en el momento actual es:”*

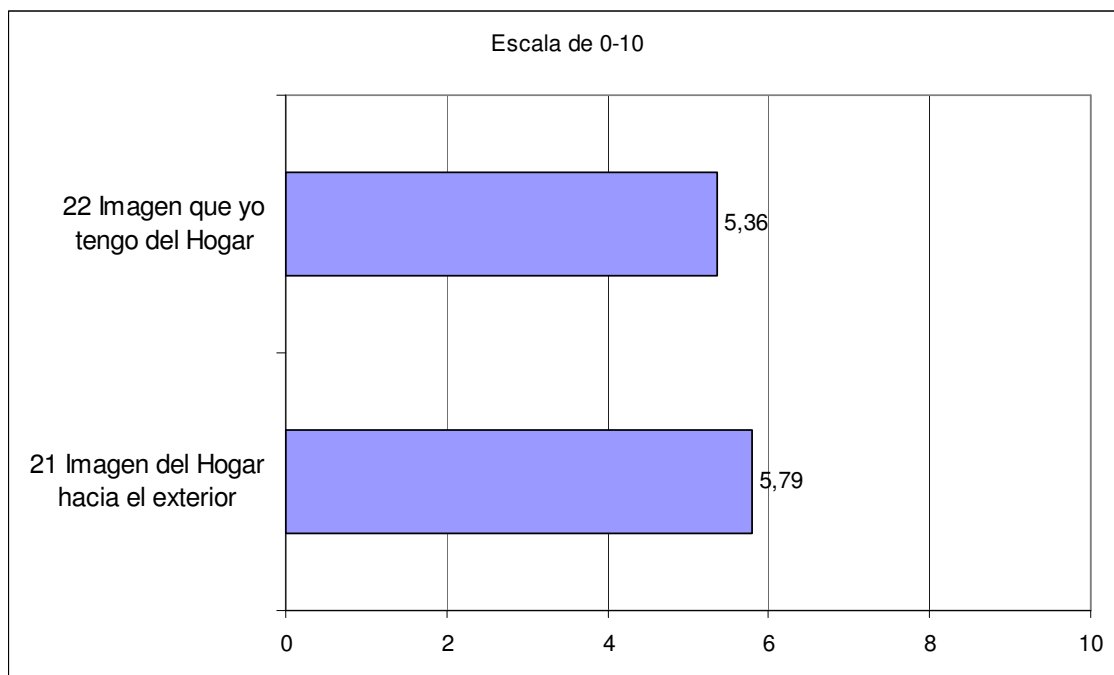


Figura 4.3. Imagen del Hogar que tienen los empleados y la que consideran que ofrece al exterior

Comparando las respuestas dadas a ambas preguntas, observamos que la imagen que tienen los trabajadores del Hogar y la imagen que consideran que éste proyecta al exterior, es similar. La media de la imagen de los encuestados es de 5,36; la que el Hogar proyecta al exterior es de 5,79.

No hay diferencias significativas entre ambas puntuaciones. Este dato puede deberse a que el Hogar es una institución que, fuera del limitado círculo de familiares de los usuarios y del pequeño barrio en el que está ubicado, tiene una proyección limitada.

Comparando los resultados de ambas preguntas a partir de los grupos de clasificación profesional, obtenemos los siguientes datos:

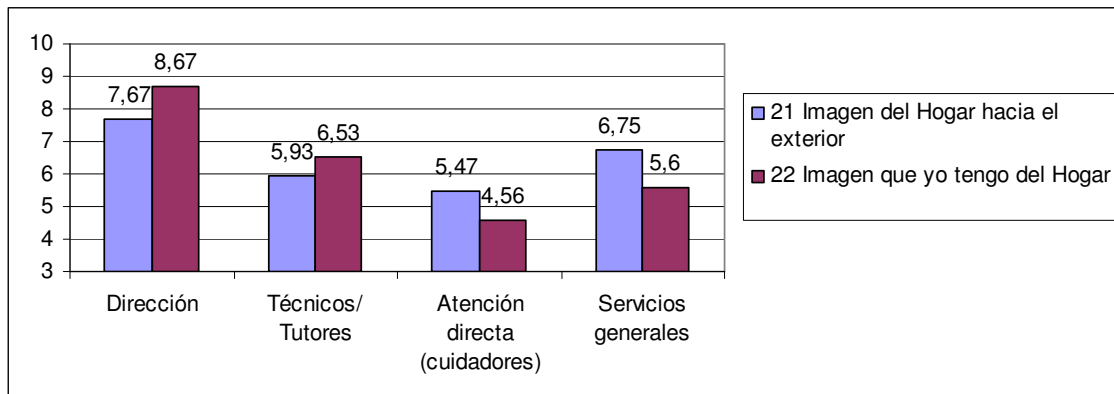


Figura 4.4. Imagen del Hogar que tienen los empleados y la que consideran que ofrece al exterior según clasificación profesional

No existen diferencias significativas entre los grupos de empleados, en cuanto a la opinión sobre la imagen exterior que ofrece el Hogar, que tiene una puntuación modesta.

Sin embargo, sí hay diferencias en la imagen que tienen los empleados del Hogar, comparando los distintos grupos según la clasificación profesional. Los cargos directivos y los técnicos tienen una consideración más positiva en cuanto a la imagen del Hogar que el resto de la muestra.

Relación con motivación

Existe una relación estadísticamente significativa entre las puntuaciones de motivación y de imagen, debida al factor "generalista" de la motivación, pues los ítems agrupados en el factor "hacia el trabajo" no ofrecen diferencias.

		Motivación	Moti. generalista	Moti. hacia trabajo	21. Imagen del Hogar hacia el exterior	22. Imagen que yo tengo del Hogar
21. Imagen del Hogar hacia el exterior	Correlación de Pearson	,495(**)	,521(**)	,089	1	,670(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,470		,000
	N	68	68	68	68	67
22. Imagen que yo tengo del Hogar	Correlación de Pearson	,786(**)	,827(**)	,152	,670(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,207	,000	
	N	71	71	71	67	71

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 4.5. Correlación entre las puntuaciones de las escalas de Motivación y la Imagen del Hogar de los empleados y hacia el exterior

4.3. APRECIACIÓN DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

En todas las entrevistas y grupos de discusión apareció alguna alusión a la situación de cambios que en los últimos años se han producido en el Hogar. Generalmente todos los entrevistados aludían a la crisis económica general para referirse a estos cambios que han supuesto, como aspectos más repetidos, una reducción de la plantilla y una reestructuración en la ratio de usuarios por hogar. En las entrevistas y grupos de discusión se hicieron valoraciones de muy diversos tipos, desde las más críticas, a las más justificadoras. También eran frecuentes posturas conciliadoras orientadas hacia el futuro: *“Estoy viendo que está yendo a peor, nos hemos retrasado como 10 años. Y que no estamos diciendo que necesitamos millones o miles de euros para salir adelante, que con un poco de apoyo y un poco de empuje, de verdad, considero que hay muy buenos profesionales en esta casa, hay muy buenos profesionales”*.

Para valorar la percepción que la plantilla tiene acerca de estos cambios, se plantearon tres preguntas: 35, 36 y 37. El preámbulo de la pregunta 35 hace referencia a esta cuestión:

“En los últimos años se han producido cambios que tienen que ver con reducciones de gastos en el Hogar. A su juicio, con la información de la que dispone y pensando en el Hogar en su conjunto...”

4.3.1. Necesidad de los cambios

En la fase cualitativa se aludió, en algunas ocasiones, a la necesidad de los cambios realizados. Por ejemplo: *“Yo pienso que los cambios que se han hecho en el hogar son importantes. Puede que no hayan gustado pero hay que ser realistas. La situación es la que es y es que es necesario eso”*. Para valorar la opinión conjunta de los empleados, se indagó del siguiente modo:

Pregunta 35: *“En los últimos años se han producido cambios que tienen que ver con reducciones de gastos en el Hogar. A su juicio, con la información de la que dispone y pensando en el Hogar en su conjunto, ¿hasta qué punto era necesario hacer este tipo de cambios?”*

35. Cambios/ recorte gastos; Necesidad	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Era absolutamente necesario	8	10,81
2. Era necesario	24	32,43
3. Tal vez hiciera falta o tal vez no	34	45,95
4. No era muy necesario	6	8,11
5. No hacía falta hacer cambios	2	2,70
NS/NC	2	
Total	76	100,00

Figura 4.6. Necesidad de los cambios relacionados con la reducción de gastos del Hogar.

Como se observa en la distribución de respuestas, la mayoritaria es la de la duda (45,95%), seguida de las dos opciones que los valoran como necesarios (43,2%). Únicamente el 10,8% percibe que no hacía falta cambios.

Como puede observarse, hay un porcentaje similar de personas que consideran que los cambios que se han producido eran necesarios y de personas que no están seguras acerca de la necesidad de los mismos. Cruzando estos datos, dicotomizados con la clasificación profesional, se comprueba que la mayor parte de las personas que perciben estos cambios como necesarios, son los directivos y los técnicos, mientras que el personal de atención directa, así como de servicios generales, no está seguro de la pertinencia de los cambios, aunque entre quienes no dudan, hay mayoría que se inclina hacia la opinión de que eran necesarios.

Necesidad de cambios	Necesarios o Muy Necesarios	Tal vez sí o tal vez no	Innecesarios o poco necesarios
1. Dirección	100,0%	0,0%	0,0%
2. Técnicos/ Tutores	78,6%	21,4%	0,0%
3. Atención directa (hogares)	32,4%	59,5%	8,1%
4. Otros servicios	20,0%	60,0%	20,0%
Total Hogar	45,8%	47,5%	6,8%

Figura 4.7. Necesidad de los cambios de reducción de gastos por clasificación profesional.

Estos datos son coherentes con la información cualitativa. Se expresaron pocas opiniones sobre si eran o no necesarios los cambios. No fue un tema que surgiera de forma espontánea, pero en las ocasiones en que apareció, cuando se hablaba de las reducciones de personal, la opinión iba en la línea indicada en este cuadro: la Dirección y los técnicos mostraban una apreciación clara de la necesidad y el resto, o bien no se pronunciaba o bien manifestaba que tenía poca información para valorar este asunto.

4.3.2. Justificación de los cambios

La pregunta 36 se refiere a la justificación de los cambios; concretamente, se pregunta por cuántos de estos cambios se perciben como justificados. Se introdujo este ítem porque en algunas entrevistas se aludía a la idea de que era probable que algunos de los cambios quizá fueron necesarios por la situación de crisis económica, pero que otros, no lo eran.

Pregunta 36: “A su juicio, ¿cuántos de estos cambios están justificados por la situación de crisis económica?”

36. Cambios/recortes ¿cuántos justificados por la crisis?	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Prácticamente están todos justificados	3	4,1
2. La mayor parte están justificados o los más importantes	17	23,3
3. Unos están justificados y otros no (más o menos la mitad)	36	49,3
4. Pocos están justificados o lo están los menos importantes	14	19,2
5. Prácticamente ninguno está justificado	3	4,1
NS/NC	3	
Total Hogar	76	100

Figura 4.8. Relación de los cambios de reducción de gastos con la crisis económica general.

La mayor parte de los encuestados elige la respuesta que implica un término medio: entendiendo parte de los cambios, pero no todos (50% justificados). El porcentaje de

personas que encuentra justificación para estos cambios, es ligeramente superior al de aquellas que consideran que pocos de estos cambios tienen justificación (27,4% frente a 23,3%).

Si cruzamos estos datos con el grupo profesional, se observa una distribución que sigue la misma tendencia que en el caso anterior: la mayor parte de los directivos y técnicos justifican estos cambios, mientras que la mayor parte del personal de atención directa y de los servicios generales, no están seguros de ello.

Justificación de los cambios	Todos o casi todos justificados	50% justificados	Pocos o ninguno justificados
1. Dirección	100,0%	0,0%	0,0%
2. Técnicos/ Tutores	57,1%	42,9%	0,0%
3. Atención directa (hogares)	10,8%	56,8%	32,4%
4. Otros servicios (limpieza, mantenimiento, etc)	40,0%	60,0%	0,0%
Total Hogar	28,8%	50,8%	20,3%

Figura 4.9. Relación de los cambios de reducción de gastos con la crisis económica general por clasificación profesional.

4.3.3. Efectos de los cambios en los usuarios

Puede que éste sea el elemento más mencionado en la fase cualitativa, después de las consideraciones generales sobre clima y motivación laboral. Hay una relación muy estrecha entre la expresión de identificación con los usuarios (*“Se les coge cariño”, “Son como mis hijos”, “Es por ellos que sigo aquí”*) y la vinculación de los problemas que puede haber en el Hogar con las repercusiones que tienen con la calidad de vida de los “chicos”.

En varias ocasiones se aludió a los ajustes y recortes relacionados con la crisis económica y los efectos sobre los usuarios. Lo más repetido fue el efecto negativo que implica aumentar la ratio de usuarios por hogar, porque conlleva un aumento en la carga de trabajo de los cuidadores. Por ejemplo: *“Antes había más hogares y me parece una barbaridad que en una unidad haya trece chicos”*.

También se hizo referencia a la reducción de gastos relacionados con las salidas fuera del Hogar, las “excursiones”. Algunos entrevistados indicaban que antes de la crisis eran más frecuentes y consideraban que en este aspecto se había empeorado.

También se vertieron opiniones que minimizaban el efecto de los cambios. Por ejemplo: “¿Que se supone que por el hecho de tener alguna actividad más, que supone un gasto mayor, supone más calidad? Para unos sí pero para otros no. A lo mejor el hecho de estar paseando, matas dos pájaros de un tiro”.

Las opciones de respuesta a la pregunta 37, iban desde “no ha afectado nada a los usuarios” hasta “ha afectado muchísimo: la atención es mucho peor ahora”.

Pregunta 37: “¿Cómo han afectado esos cambios a la atención que se presta a los usuarios y a su calidad de vida?”

37. Cambios/ recortes ¿Efecto en usuarios/calidad de vida?	Frecuencia	Porcentaje válido
1. No ha afectado nada a los usuarios	4	5,3
2. Ha afectado poco a la atención que reciben los usuarios	12	16,0
3. Ha afectado algo a los usuarios	21	28,0
4. Ha afectado bastante. La atención es peor ahora	24	32,0
5. Ha afectado muchísimo. La atención es mucho peor	14	18,7
NS/NC	1	
Total Hogar	76	100

Figura 4.10. Forma en que han afectados los cambios de reducción de gastos a los usuarios

Las respuestas a esta pregunta son muy claras: hay una percepción mayoritaria de que los cambios han afectado negativamente a los usuarios. Se trata de una respuesta bastante lógica ante una evidencia.

A pesar de que hay un acuerdo ante esta obviedad, las respuestas son distintas en función de la clasificación profesional, en la misma línea de las preguntas anteriores:

37. Cuánto han afectado los cambios a los usuarios	Poco o nada	Algo	Bastante o muchísimo
1. Dirección	33,3%	66,7%	0,0%
2. Técnicos/ Tutores	7,1%	42,9%	50,0%
3. Atención directa (hogares)	15,8%	21,1%	63,2%
4. Otros servicios	60,0%	20,0%	20,0%
Total Hogar	18,3%	28,3%	53,3%

Figura 4.11. Forma en que han afectados los cambios de reducción de gastos a los usuarios por clasificación profesional.

La apreciación de que los cambios han afectado mucho a la calidad de vida de los usuarios, es especialmente mayoritaria entre el personal de atención directa. Un 63,2% de cuidadores percibe que ha afectado mucho, en consonancia con lo expresado en las entrevistas y grupos de discusión.

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

En el capítulo anterior sobre factores estructurales globales, incluimos elementos generales que tenían que ver con la filosofía, la estrategia, la forma de acción global del Hogar, pero sin concretar aspectos más objetivos que dieran cuenta de todos esos valores o referencias generales. En este apartado nos ocuparemos de los factores relacionados con la vida interna de la organización.

De entre todos estos aspectos más concretos, los que se ha recogido de forma destacada son aquellos elementos que más preocupaban a los empleados, tal y como se vio en la fase cualitativa. Se ha dado una especial relevancia a lo adecuado o no del tamaño de la plantilla en relación al trabajo a realizar, a la forma en que afecta la existencia de condiciones laborales distintas, relacionadas con el convenio colectivo, al modo en que se organiza el trabajo en el Hogar y a la forma en que se valoran las formas de comunicación interna.

5.1. TAMAÑO DE LA PLANTILLA Y NECESIDADES

En este apartado analizaremos la percepción de los trabajadores sobre la dimensión actual de la plantilla. Además de conocer su percepción acerca de la relación que existe entre el tamaño de la plantilla y el trabajo cotidiano en el Hogar, se pretende saber dónde se percibe que existe más necesidad de personal, en el caso de que se entienda que hace falta.

Pregunta 23: *“Teniendo en cuenta la información que usted tiene y pensando en el Hogar en su conjunto ¿cómo cree que es el tamaño de la plantilla actual para afrontar las necesidades?”*

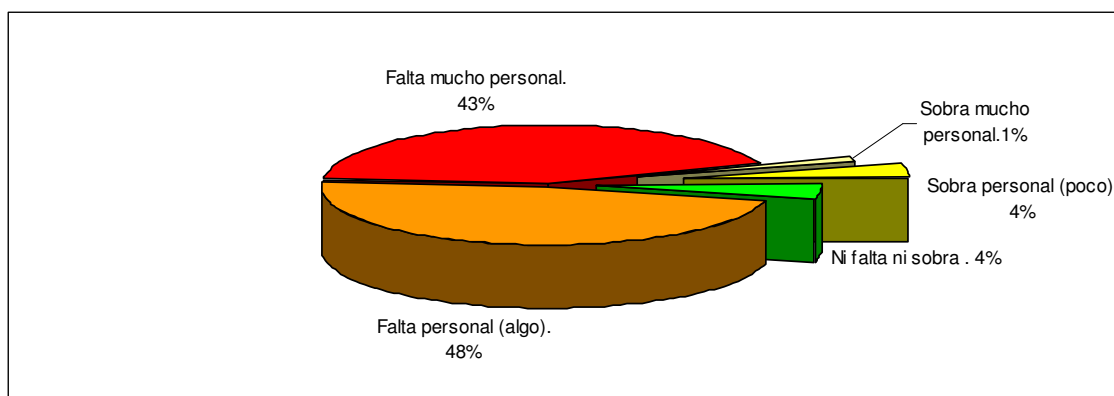


Figura 5.1. Necesidades de personal en el Hogar

La tabla arroja un resultado muy claro: la práctica totalidad de los encuestados, considera que sería necesario más personal para llevar a cabo las tareas cotidianas del Hogar. Es curioso que muy pocas personas creen que la plantilla está en estos momentos ajustada, menos incluso que los que piensan que está sobredimensionada.

En el trabajo cualitativo se expresó en varias ocasiones este hecho, asociándolo habitualmente a la situación de crisis: *“Desde el 2008 ó 2009 ha ido bajando el personal por la dichosa crisis. Hay que hacer el mismo trabajo con menos personas”*. Como la mayor parte del personal es el mismo desde antes de la reducción de gastos, la apreciación más común es que sería necesario reforzar el número de personas para volver al nivel anterior: *“Hay más chavales en las unidades. Solíamos tener 11 ó 12 y ahora tenemos 13 y 14. Y eso con chavales que son peculiares te acaba quemando. A veces aguantas pero tres o cuatro veces”*. La justificación que se solía asociar a esta idea, es que el número total de usuarios no se ha reducido: *“... se ha reducido mucho personal y son los mismos chicos; yo cuando llegué aquí tenía nueve chicos, ahora tengo catorce. Fíjate la diferencia”*.

En varias ocasiones se relacionó esta falta de personal con la atención directa a los usuarios: *“Y a mí, personalmente, como trabajadora, me frustra muchísimo, muchísimo. O sea, me encantaría poder dedicarle cuarto de hora a un chico para hacer algo y tengo medio segundo. Y eso, a la hora de hacer mi trabajo, se hace mal. Y a mí, como trabajadora, me frustra”*.

Tamaño de la plantilla y clasificación profesional

23. Tamaño de la plantilla	Clasificación profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
1. Sobra personal	16,7%	2,7%		6,7%
2. Ni falta ni sobra	5,6%	2,7%	20,0%	5,0%
3. Falta personal	77,8%	94,6%	80,0%	88,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.2. Necesidades de personal en el Hogar valorada por distintos grupos profesionales

Si valoramos esta cuestión en función de los grupos profesionales, vemos que se considera, de forma prácticamente unánime, que hace falta personal para afrontar las necesidades. La apreciación es más acusada entre el personal de atención directa, pero no hay diferencias estadísticamente significativas.

La adecuación de la plantilla a las necesidades del Hogar es un asunto especialmente sensible, pues afecta al que probablemente sea el aspecto central de las relaciones laborales: la continuidad en el puesto de trabajo. Una apreciación global sobre si falta o sobra personal tiene que venir acompañada de una matización y una explicación que justifique la respuesta. En la fase de trabajo cualitativo se recogieron algunas apreciaciones sobre estos aspectos, que tenían que ver con el cumplimiento y la seriedad de las personas, con el desequilibrio en la distribución de los empleados en función de las necesidades, etc. Al mismo tiempo, la apreciación sobre el tamaño de la plantilla global es muy difícil de calibrar, si no se conoce en profundidad el conjunto del Hogar. Lo habitual es contestar en función de las necesidades que se observan en el ámbito más cercano al encuestado. Y en este caso, la mayoría considera que hace falta reforzar la plantilla.

A ese 88,3% que considera que hace falta personal, se le pidió que indicara dónde es más necesario ese refuerzo. Se trataba de una pregunta intencionadamente abierta, pues si utilizáramos la agrupación general (dirección, técnicos, PAD, servicios generales) estaríamos condicionando una respuesta que no nos aportaría matices.

Las respuestas directas a esta pregunta fueron las siguientes:

23a. Dónde es más necesario aumentar personal	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Personal de Atención Directa (PAD)	16	30,8
2. Todas las unidades (PAD)	6	11,5
3. PAD + Limpieza	10	19,2
4. PAD + Limpieza + Fisioterapia	2	3,8
5. PAD + Limpieza + Trabajo Social	1	1,9
6. PAD + Limpieza + Ocio	1	1,9
7. PAD + Enfermería + Médico + Fisioterapia	1	1,9
8. PAD + Limpieza + Apoyo piscina	1	1,9
9. PAD + Enfermería	3	5,8
10. En todos los campos/sectores	2	3,8
11. En la noche	1	1,9
12. Limpieza	4	7,7
13. Unidades verde y naranja + Fisioterapia	1	1,9
14. PAD + Limpieza + Fisioterapia + Roperio + Enfermería	1	1,9
15. PAD + Enfermería + Fisioterapia + Trabajo Social	1	1,9
16. PAD + Limpieza + Enfermería	1	1,9
Subtotal	52	
NC	24	
Total	76	100

Figura 5.3. Lugares donde se considera que hace falta personal (respuesta directa)

Para poder interpretar mejor las respuestas, además de unir categorías que se refieren a lo mismo, como la 1 y la 2, se presentan las respuestas que se han mencionado en alguna ocasión, con independencia de que se citaran en solitario (como la categoría 1) o en combinación con otros puestos de trabajo (como la 15).

23a. Dónde es más necesario aumentar personal	Personas que lo han mencionado en alguna respuesta	%
PAD	45	51,72
Limpieza	21	24,14
Enfermería	7	8,05
Fisioterapia	5	5,75
Trabajo Social	2	2,30
Ocio	1	1,15
Médico	1	1,15
Piscina	1	1,15
Ropero	1	1,15
En la noche	1	1,15
En todos los campos/sectores	2	2,30
Total	87	100,00

Figura 5.4. Lugares donde hace falta personal (mencionados en alguna de las respuestas)

El cuadro anterior ofrece una visión de los lugares que han sido más mencionados, pero muestra una distribución que puede ser equívoca, pues da el mismo valor a la opinión de quien ha considerado que hace falta personal únicamente en un lugar (por ejemplo en la categoría 12, de limpieza), que a quien comparte esa opción con otras, (como las categorías 3, 4, 5, etc. que indican limpieza y, además, otras opciones). Para ser más precisos lo más adecuado es ponderar las respuestas del siguiente modo: cuando el puesto de trabajo donde se percibe más necesidad se indica en solitario (categorías 1-2, 10-12), se valora con un punto; cuando formaba parte de una respuesta con dos opciones (por ejemplo categorías 3 y 9), se divide por dos (0,5 puntos a cada una); si son tres opciones, se le asigna a cada una 0,33 (categorías 4 y 6); si son cuatro, 0,25, etcétera. Una vez asignados estos valores, se suma cada uno de los puestos de trabajo y se calcula un nuevo porcentaje ponderado:

23a. Dónde es más necesario aumentar personal	Frecuencia											
		PAD	Limpieza	Fisioterapia	Trabajo Social	Ocio	Enfermería	Médico	Piscina	Ropero	En la noche	En todos
1. PAD	16	16										
2. Todas las unidades (PAD)	6	6										
3. PAD + Limpieza	10	5	5									
4. PAD + Limpieza + Fisio	2	0,67	0,67	0,67								
5. PAD + Limpieza + Tr. Social	1	0,33	0,33		0,33							
6. PAD + Limpieza + Ocio	1	0,33	0,33			0,33						
7. PAD + Enfermería + Médico + Fisio	1	0,25		0,25			0,25	0,25				
8. PAD + Limpieza + Apoyo piscina	1	0,33	0,33						0,33			
9. PAD + Enfermería	3	1,5					1,5					
10. En todos los campos/sectores	2											2
11. En la noche	1										1	
12. Limpieza	4		4									
13. Unidades verde y naranja + Fisio	1	1										
14. PAD + Limpieza + Fisio + Ropero + Enfermería	1	0,2	0,2	0,2			0,2			0,2		
15. PAD + Enfermería + Fisio + Tr. Social	1	0,25		0,25	0,25		0,25					
16. PAD + Limpieza + Enfermería	1	0,33	0,33				0,33					
Total	52	32,20	11,20	1,37	0,583	0,33	2,53	0,25	0,33	0,2	1	2

Figura 5.5. Lugares donde hace falta personal (ponderación de respuestas)

Sumando ahora las frecuencias ponderadas, tenemos una nueva distribución más acorde con las respuestas de los entrevistados:

23a. Dónde es más necesario aumentar personal	Datos ponderados	% Datos ponderados
PAD (Atención directa)	32,20	61,92
Limpieza	11,20	21,54
Fisioterapia	1,37	2,63
Trabajo Social	0,58	1,12
Ocio	0,33	0,64
Enfermería	2,53	4,87
Médico	0,25	0,48
Piscina	0,33	0,64
Ropero	0,20	0,38
En la noche	1,00	1,92
En todos los campos/sectores	2,00	3,85
TOTAL	52,00	100,00

Figura 5.6. Lugares donde hace falta personal (resultados finales ponderados)

5.2. DIFERENCIAS DE CONDICIONES DEBIDAS A LA LEGISLACIÓN

Las legislación laboral aplicable a centros como el Hogar Don Orión ha sufrido diversos cambios que afectan a las condiciones laborales de los empleados del Hogar. Aspectos tan importantes como la cantidad y distribución de los días libres y otras condiciones laborales, están condicionados por la aplicación de una u otra condición del convenio colectivo. Estas diferencias objetivas tienen un anclaje legislativo que no está del todo claro entre el personal. En la fase cualitativa, varias personas aludieron a la existencia de varios convenios: *“Pues por ejemplo, a día de hoy, aquí hay tres convenios distintos”*. Se aludía al convenio provincial y al general. Otros entrevistados especificaban que existía un único convenio en el que se especificaban condiciones distintas: *“A raíz de ese convenio, sólo se mantiene el provincial. Los demás estamos igual todos”*.

En cualquier caso, lo relevante para el personal es el dato objetivo de que se aplican condiciones distintas a personas que realizan el mismo trabajo. Esta situación estaba muy presente en los grupos de discusión y en las entrevistas: *“Es que descompensa mucho que por el mismo trabajo unas personas estén llenas de vacaciones de Semana Santa, de Navidad, vale y otros sólo verano. Y estamos cobrando lo mismo”*.

La pregunta 24 del cuestionario, hace referencia a estas diferencias legislativas. En la redacción se habla de “varios convenios”, cuando lo correcto debería ser un convenio con varias condiciones. Así lo anotaron algunos encuestados en el cuestionario.

Pregunta 24: *“En el momento actual en el Hogar existen distintas condiciones laborales que están determinadas por la existencia de varios convenios colectivos. Globalmente considerado ¿cómo juzga esta situación?”*

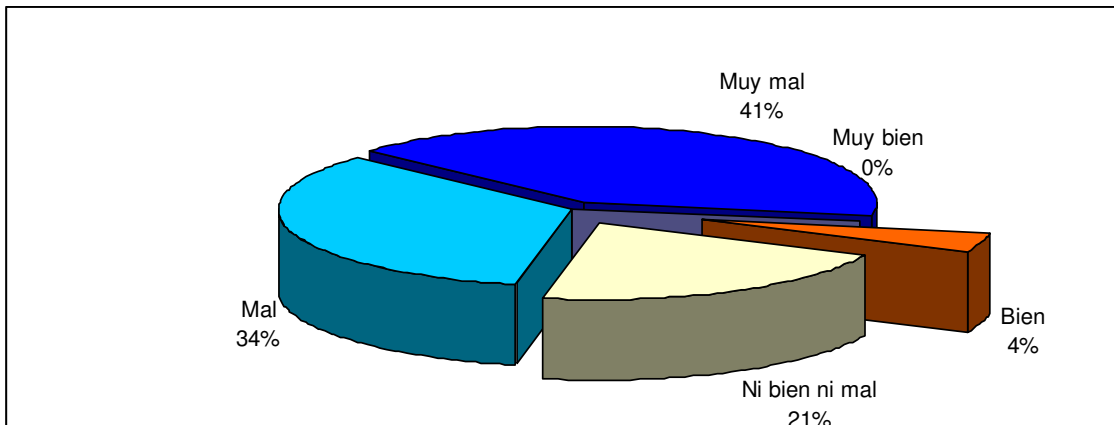


Figura 5.7. Valoración de la existencia de distintas condiciones del convenio entre el personal

Si agrupamos, por un lado, las opciones positivas y, por otro, las negativas, observamos que casi tres cuartas partes (74,3%) consideran mal o muy mal esta situación.

En general, se observa que la valoración acerca de la coexistencia de varias condiciones laborales derivadas de la pertenencia de unos trabajadores a una u otra modalidad de convenio colectivo, es negativa. Ninguno de los encuestados entiende que se trate de una situación muy buena y sólo tres consideran que sea, al menos en parte, positiva.

Puesto que la aplicación de una u otra condición laboral tiene que ver exclusivamente con la antigüedad, y teniendo en cuenta que el cambio del convenio antiguo (con mejores condiciones) al nuevo (con peores prestaciones) se dio hace 14 años, hemos dividido la muestra en dos grupos. Por un lado, los que llevan más de 14 años y que denominamos “Convenio antiguo” y, por otro lado, los que llevan menos, “convenio nuevo”. Su valoración de las diferencias se presenta en el siguiente cuadro:

Valoración de la existencia de distintas condiciones en el convenio	Antigüedad 14 años Antes y después de “convenio provincial”		Total
	Menos 14 años “Convenio nuevo”	Más de 14 años “Convenio antiguo”	
1. Bien o muy bien	4,8%	5,6%	5,0%
2. Ni bien ni mal	14,3%	44,4%	23,3%
3. Mal o muy mal	81,0%	50,0%	71,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.8. Valoración de la existencia de distintas condiciones del convenio entre el personal según pertenencia a “convenio antiguo” o “nuevo”

Las diferencias observadas son estadísticamente significativas ($p=0,037$) y vienen a confirmar la hipótesis derivada del sentido común: se juzga con más severidad una desigualdad cuando nos afecta negativamente. El 50% de las personas con mejores condiciones, valora negativamente que existan diferencias; frente al 81% de quienes las tienen peores. No obstante las respuestas no están dicotomizadas y resulta muy significativo que la mitad de quienes gozan de pequeños privilegios, valore negativamente que el resto no los disfrute.

Éste fue uno de los aspectos más abordados en el trabajo cualitativo. La opinión mayoritaria era que la existencia de esas diferencias debidas a la diferente aplicación del convenio según la antigüedad, generaban conflictos y hacían disminuir la motivación de quienes veían que, haciendo el mismo trabajo, algunos tenían más días de vacaciones y otras ventajas de las que ellos no gozaban. Se hicieron diversos comentarios y propuestas al respecto. Por ejemplo: *“Hay una gran diferencia. El convenio está ahí y la ley está ahí, pero a lo mejor sí que se podría equiparar un poco, bueno, pues para que, yo que hago el mismo trabajo que hace ella y que bueno si tú tienes tantos días... pues equiparar un poco. Yo creo que eso es clima laboral, que eso es un buen clima laboral. Porque claro pienso que claro ella estará diciendo, jolín, los fines de semana, no tenemos los mismos fines de semana”*.

Como complemento del juicio que les merecía la existencia de “distintos convenios” para aplicar a personas que hacen el mismo trabajo, se hizo otra pregunta sobre cómo afectaba este hecho al clima laboral:

Pregunta 25: *“En una escala de 0 a 10, ¿cómo cree que afectan estas diferencias debidas a la aplicación de distintos convenios al clima laboral?”*

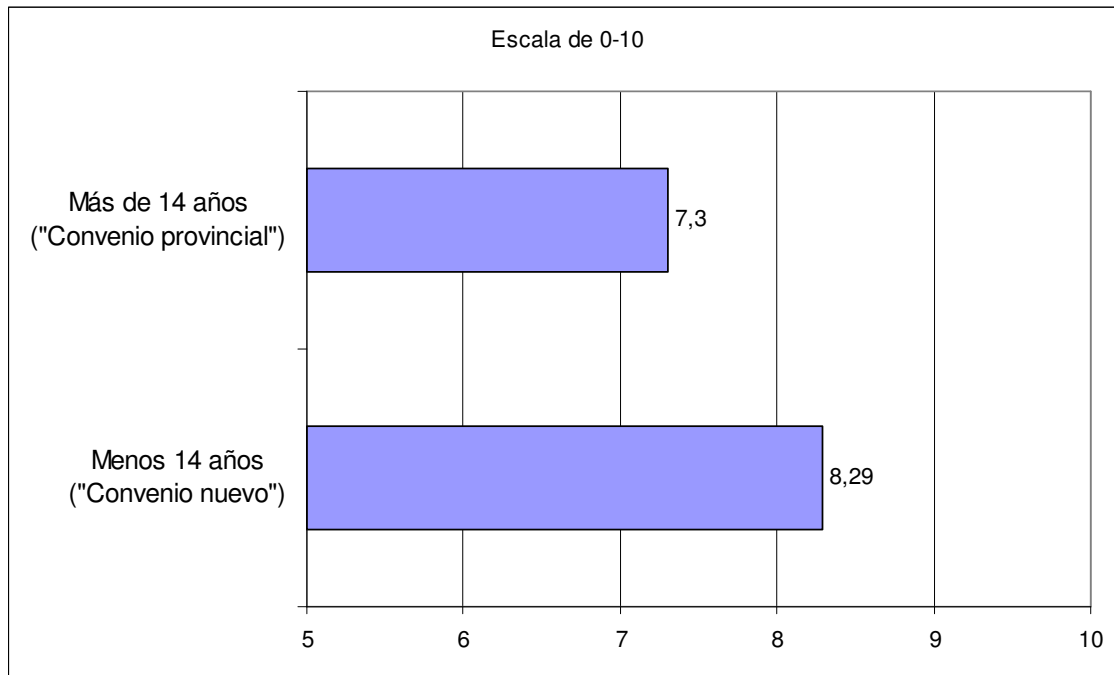


Figura 5.9. Efecto de la existencia de distintas condiciones del convenio en el clima laboral, según pertenencia a "convenio antiguo" o "nuevo"

El valor medio de la respuesta fue de 7,85. Nuevamente encontramos que, dependiendo de la condición a la que se pertenezca, el juicio es más o menos severo.

Si comparamos estos dos grupos en cuanto a motivación, no encontramos diferencias estadísticamente significativas. Las puntuaciones, tanto en la escala general como en las de motivación generalista y hacia el trabajo, son similares.

5.3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PERSONAL

Uno de los elementos que se destacaba en el trabajo cualitativo como desmotivador, era la sensación de falta de coordinación. En alguna ocasión se indicó que algunas veces se pedían cosas muy distintas desde las diferentes instancias y que, en ocasiones, incluso, parecía que cada una de ellas trabajaba en una dirección diferente: *"Se tiene que mejorar la organización ¡que se organicen! Los primeros que se tienen que organizar son los que nos mandan a nosotros organizarnos"*. En otras ocasiones se diferenciaba la organización de un servicio concreto y la del conjunto del Hogar.

Para analizar la valoración que hacen los empleados de la organización del Hogar, se formularon dos preguntas. La primera se refería al conjunto del Hogar y la segunda, al servicio concreto en el que trabaja el empleado.

Pregunta 26: *“Al margen de las cuestiones económicas, la organización general del Hogar (las distintas unidades, el funcionamiento por hogares, los sistemas de trabajo, etc.) me parece:”*

Pregunta 27: *“La forma concreta en que está organizado el hogar, o servicio, en el que trabajo a diario me parece:”*

26. y 27. Organización del Hogar	26. Organización General		27. Organización del servicio/hogar concreto	
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy buena	4	5,3	5	6,7
2. Buena	17	22,7	22	29,3
3. Aceptable	24	32,0	18	24,0
4. Regular	22	29,3	25	33,3
5. Mala	8	10,7	5	6,7
Total	75	100,0	75	100,0
Perdidos NS/NC	1		1	
Total	76		76	

Figura 5.10. Organización del Hogar (General y del servicio/hogar concreto del entrevistado)

Comparando la valoración que se hace de la organización general del Hogar y la que se hace del servicio concreto en el que se trabaja no encontramos diferencias significativas. En ambos casos hay más personas que valoran de forma negativa la organización que las que la valoran de forma positiva.

Organización y clasificación profesional

Al distribuir la muestra en función de la clasificación profesional, agrupando apreciaciones positivas y negativas de la organización, sí encontramos diferencias.

- Organización general del Hogar por clasificación profesional:

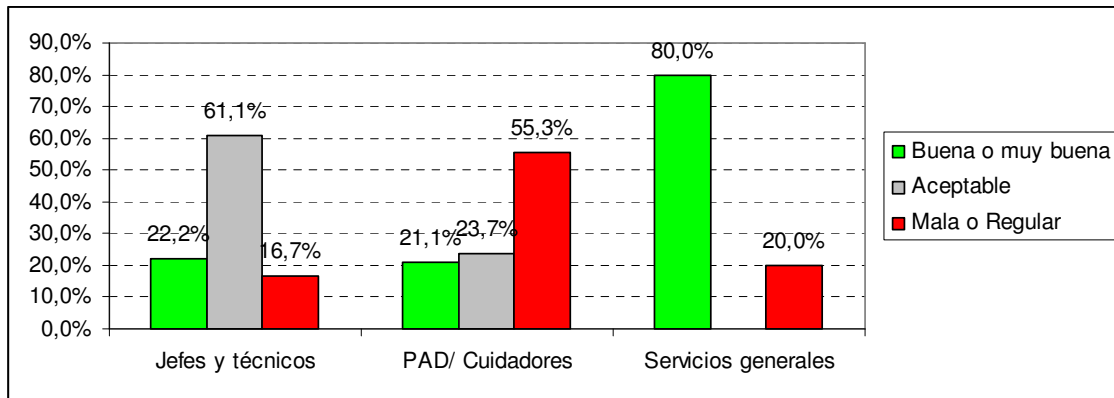


Figura 5.11. Organización general del Hogar (funcionamiento hogares, sistemas de trabajo, etc.) según la clasificación profesional

- Organización del servicio concreto en el que trabaja

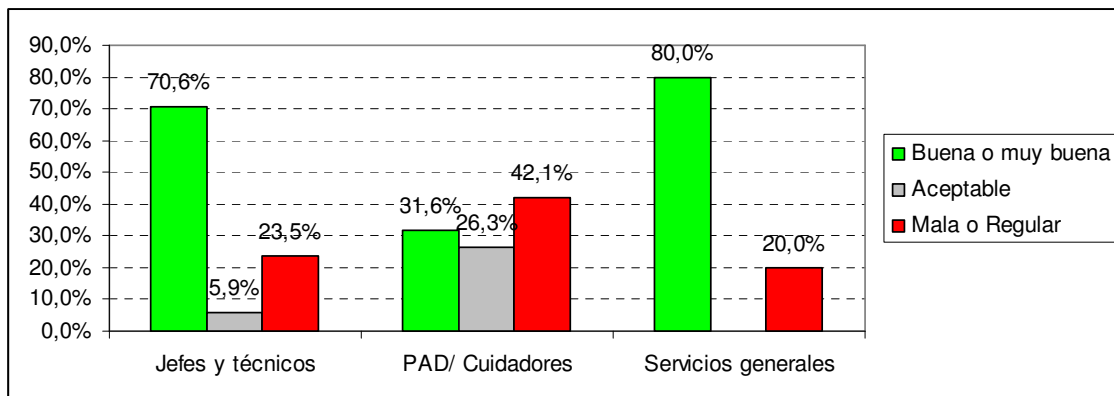


Figura 5.12. Organización concreta del hogar o servicio en el que trabaja a diario, según la clasificación profesional

Las diferencias son estadísticamente significativas tanto en la valoración de la organización general ($p=0,01$) como en la valoración del servicio concreto ($p=0,035$). Los empleados de servicios generales son los que tienen una mejor valoración global. Los técnicos y la Dirección hacen una buena evaluación de sus unidades concretas, pero consideran que la organización general es aceptable. El personal de atención directa es el que se muestra más crítico con los aspectos organizativos, especialmente los referidos a cuestiones generales del Hogar. Ni en la valoración de la organización general ni en la específica, existen diferencias significativas entre los distintos hogares.

Relación con Motivación

Un dato que se observó recurrentemente en la fase de trabajo cualitativa, es que el hecho de percibir falta de coordinación, se vive como un elemento desmotivador. Efectivamente, encontramos que, entre quienes perciben una mala organización del

trabajo, las diferencias son estadísticamente significativas tanto en la valoración de la organización general ($p=0,0$) como en la valoración del servicio concreto ($p=0,001$). Las diferencias son estadísticamente significativas en la escala de motivación y se deben a los ítems agrupados en el factor generalista de la motivación, pues en las puntuaciones de la motivación hacia el trabajo, no hay diferencias. Se muestra, a continuación, el gráfico de la organización general (el de la organización específica muestra la misma tendencia).

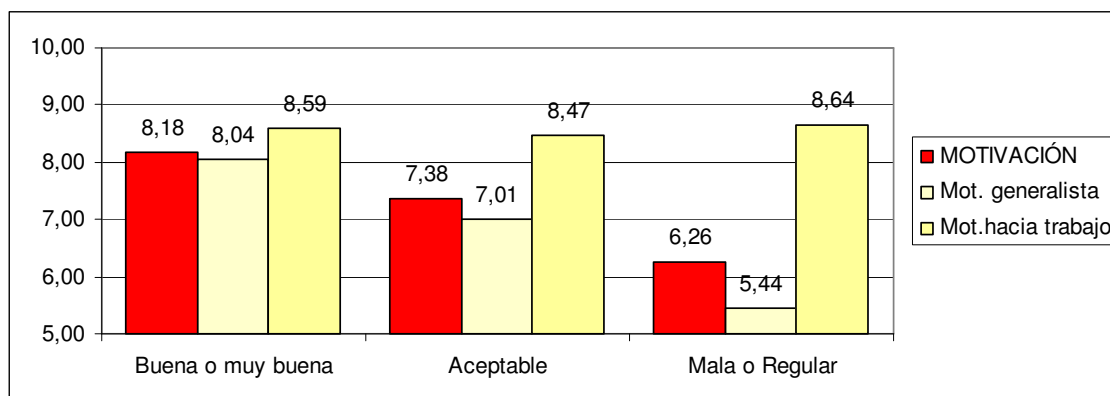


Figura 5.13. Puntuaciones en Motivación según la valoración de Organización General del Hogar (funcionamiento hogares, sistemas de trabajo, etc.)

5.4. COORDINACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN

Cualquier entidad que busque conseguir un clima laboral con buenas relaciones humanas, requiere de un sistema de comunicación interna fundamentado en un buen conocimiento de la realidad laboral y que permita una correcta coordinación de las distintas tareas.

En la fase cualitativa de la investigación se mencionó en algunas ocasiones que no estaban bien definidas las funciones de quienes tenían responsabilidades ejecutivas y que, en ocasiones, había contradicciones que dificultaban la coordinación de trabajos: *“Se tiene que mejorar la organización ¡que se organicen! Los primeros que se tienen que organizar son los que nos mandan a nosotros organizarnos”*. *“Yo en eso pienso que hay mucha gente que manda y que no tienen claro a cada uno cuál es su función”*. También se expresaron opiniones que denotaban percepción de falta de información fuera del ámbito específico de la responsabilidad de cada uno y entre los distintos niveles jerárquicos, en el sentido de que quienes dirigían, conocían poco la realidad de

la base y viceversa. Igualmente, se expresaron varios casos de insatisfacción en la resolución de problemas concretos vividos en los hogares que pasaban, a juicio de quienes los relataban, por varias instancias y eso hacía que se demorara su solución.

En este apartado veremos hasta qué punto estas impresiones son mayoritarias o no. Lo dividiremos en una primera parte centrada en la coordinación entre instancias; una segunda, que analiza la percepción sobre el grado de conocimiento que tienen las instancias según su nivel jerárquico; y una tercera, dedicada a evaluar el sistema de comunicación interna “Gesterapia”.

5.4.1. Coordinación interna

Para evaluar cómo se percibe la coordinación interna, se indagó sobre dos aspectos. El primero se refiere a la claridad en la línea jerárquica: es decir, si se conoce quién tiene la autoridad para dirigir los trabajos (ítem 28). El segundo tiene que ver con la coordinación en un sentido más general (ítem 29).

Claridad en la jerarquía

Pregunta 28: *“El grado de claridad que tengo sobre quién debe dar las instrucciones y las órdenes en las distintas actividades del Hogar, es:”*

28. Claridad sobre quién debe dar las órdenes	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Tengo claro prácticamente todo	14	18,9
2. Conozco bastante	18	24,3
3. Conozco lo básico para el día a día	12	16,2
4. Tengo bastantes dudas	18	24,3
5. No lo tengo nada claro	12	16,2
Total	74	100,0
Perdidos.NS/NC	2	
Total	76	

Figura 5.14. Claridad sobre quién debe dar las instrucciones en el Hogar

La mayor parte de los empleados (43,2%) conoce bastante bien la jerarquía de mando. Sin embargo, al distribuir la muestra según la clasificación profesional, encontramos que esta percepción es la de los empleados de la Dirección, de los

técnicos y de los servicios generales. Entre los cuidadores, las respuestas mayoritarias son las que indican dudas sobre la jerarquía de mando.

28. Claridad sobre quién debe dar las órdenes	Clasificación profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
Lo tengo claro	70,6%	31,6%	80,0%	46,7%
Conozco lo básico	5,9%	26,3%		18,3%
No lo tengo claro	23,5%	42,1%	20,0%	35,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.15. Claridad sobre quién debe dar las instrucciones en el Hogar por clasificación profesional

En el trabajo cualitativo se observó que buena parte de las dudas sobre quién tiene una responsabilidad concreta no se derivan del desconocimiento del organigrama, sino del resultado de algún incidente concreto en el que se recibieron orientaciones diferentes entre responsables: *“...a veces no tenemos claro la figura del inmediato superior que te organiza; la persona de X te dice una cosa y la de Y te dice otra”*.

También se expresó en alguna ocasión que los cambios en el equipo directivo no se comunicaban con la suficiente eficacia y que algunas personas acudían con sus problemas a profesionales que ya no ejercían el cargo que ocupaban anteriormente, porque no lo sabían.

Coordinación entre distintas instancias del Hogar

Pregunta 29. *“Entre las distintas partes del Hogar (servicios técnicos, servicios generales, hogares, administración, etc.) la coordinación es:”*

29. Coordinación entre las distintas partes del Hogar	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy buena	1	1,4
2. Buena	15	20,3
3. Aceptable	16	21,6
4. Regular	23	31,1
5. Mala	19	25,7
Total	74	100,0
Perdidos.NS/NC	2	
Total	76	

Figura 5.16. Coordinación entre las distintas instancias del Hogar

La evaluación que se hace del grado de coordinación entre las distintas instancias, es claramente negativa. Más de la mitad de los empleados (56,8 %) la considera regular o mala. Este dato se debe a que la mayor parte de los empleados de atención directa, o cuidadores, valora negativamente esta coordinación, cosa que no sucede en los otros grupos:

28. Coordinación entre las instancias del Hogar	Clasificación profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/Cuidadores	Servicios generales	
Buena o muy buena	50,0%	2,6%	80,0%	23,0%
Aceptable	16,7%	28,9%		23,0%
Mala o Regular	33,3%	68,4%	20,0%	54,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.17. Coordinación entre las instancias del Hogar por clasificación profesional

Forma de gestionar problemas poco habituales

Para evaluar la percepción que tenían los empleados sobre el modo de resolver los problemas poco habituales, se formuló la pregunta 32, que tenía como objetivo analizar si el sistema de coordinación funciona con agilidad, con suficiente fluidez como para adaptarse a incidentes poco habituales, o si, por el contrario, no es tan ágil.

Pregunta 32: *“Cuando sucede algún problema poco habitual, el procedimiento para resolverlo suele ser:”*

32. Procedimiento para resolverlo problemas inhabituales	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy ágil, sencillo y directo	1	1,4
2. Sencillo y directo	6	8,5
3. Correcto	21	29,6
4. Complicado	22	31,0
5. Muy complicado y burocrático	18	25,4
6. Nunca he vivido esa situación	3	4,2
Perdidos.NS/NC	2	71
Total	76	5

Figura 5.18. Procedimiento para resolver problemas inhabituales

Los datos indican que la opinión más común es que no se cuenta con un sistema lo suficientemente ágil como para afrontar incidentes especiales. El 56,4% de la plantilla, considera que es complicado o muy complicado y burocrático. Tenemos nuevamente la misma tendencia que en las dos preguntas anteriores: son los cuidadores quienes

valoran de forma más negativa este sistema de acción ante incidentes poco habituales.

28. Coordinación entre las instancias del Hogar	Clasificación profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/Cuidadores	Servicios generales	
1. Ágil, sencillo y directo	6,3%	2,6%	60,0%	23,0%
2. Correcto	50,0%	26,3%	20,0%	23,0%
3. Complicado, burocrático	43,8%	65,8%	20,0%	54,1%
4. Nunca he vivido esa situación		5,3%		
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.19. Procedimiento para resolverlo problemas inhabituales por clasificación profesional

Atendiendo a los resultados de las tres preguntas, se observa una clara polarización de las respuestas. La mayor parte de empleados de los servicios generales están satisfechos con los sistemas de coordinación. Jefes y técnicos tienen un conocimiento bueno del sistema jerárquico y se muestran algo menos optimistas ante las fórmulas para resolver problemas poco habituales. La mayoría de los cuidadores tienen una opinión negativa de los aspectos de coordinación.

5.4.2. Conocimiento entre niveles jerárquicos

Se presentan a continuación las respuestas a dos preguntas que hacen referencia: al nivel de conocimiento que se atribuye a quienes dirigen el Hogar, acerca de la realidad cotidiana; y el conocimiento que se atribuye al conjunto de los empleados sobre los problemas, necesidades y administración de la empresa.

Pregunta 30: *“El nivel de conocimiento que la dirección tiene sobre la realidad de los hogares y los distintos servicios creo que es...”*

Pregunta 31: *“El nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre los asuntos generales del Hogar (sus problemas, sus necesidades, su administración, etc.) creo que es...”*

30 y 31. Conocimiento entre instancias	30. Conocimiento de la dirección sobre hogares y servicios		31. Conocimiento de los empleados sobre los asuntos generales del Hogar	
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy alto	3	4,2	1	1,4
2. Alto	8	11,1	8	10,8
3. Medio	23	31,9	30	40,5
4. Bajo	24	33,3	23	31,1
5. Muy bajo	14	19,4	12	16,2
Total	72	100,0	74	100,0
Perdidos NS/NC	1		1	
Total	76		76	

Figura 5.20. Conocimiento “vertical” atribuido. De la Dirección sobre los hogares y de los empleados sobre los asuntos generales del Hogar.

Como puede observarse, la evaluación que se hace del grado de conocimiento que tienen las distintas instancias sobre asuntos que deberían afectarles, es pobre. En ninguno de los dos casos, el porcentaje de personas que creen que el conocimiento es alto, supera el 16%. Aproximadamente la mitad de los empleados considera que se conoce poco o muy poco acerca de algunos aspectos sobre los que debería saberse más. En este caso, no existen diferencias significativas debidas a la clasificación profesional.

Estos resultados, consistentes con los que se verán en el Capítulo 7 acerca de las reuniones de trabajo, aconsejan mejorar la comunicación entre los niveles jerárquicos.

5.4.3. Evaluación del programa de comunicación Gesterapia

Pregunta 33: “A mi juicio, para el funcionamiento del Hogar el sistema de comunicación Gesterapia es:”

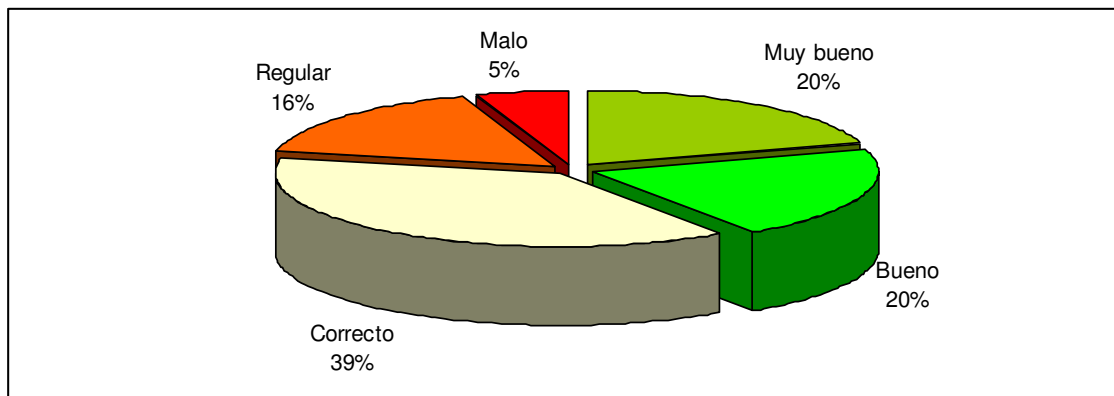


Figura 5.21. Evaluación del programa de comunicación Gesterapia

Si agrupamos las valoraciones positivas y las negativas y cruzamos estos datos con la categoría profesional, obtenemos los siguientes resultados, que no arrojan diferencias significativas:

33. Funcionamiento del sistema Gesterapia	Clasificación profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/Cuidadores	Servicios generales	
1. Bueno o muy bueno	38,9%	31,6%	60,0%	23,0%
2. Correcto	38,9%	44,7%		23,0%
3. Malo o Regular	22,3%	23,7%	20,0%	
4. Desconozco ese sistema			20,0%	54,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5.22. Evaluación del programa de comunicación Gesterapia por clasificación profesional

El sistema es, globalmente, bien valorado. En algunas entrevistas se mencionó que la utilización de este programa varía mucho de unos profesionales a otros. Quienes lo usan habitualmente, consideran que no es complejo y que cumple las funciones para las que está programado. Sin embargo, algunos trabajadores de atención directa, expresaban que en ocasiones no disponían de tiempo para entrar al sistema y, en un caso, se indicó que se recordaba con nostalgia la sencillez del cuaderno tradicional. A tenor de lo escuchado en la fase cualitativa, este sistema permite diferenciar la comunicación en función de la importancia de lo que se debe comunicar: *“Si es un mensaje de Gesterapia, lo apunto; si es algo que haya que debatir, directamente, me bajo y hablo. Aquí en la Dirección siempre hay alguien y quien toque, lo hacemos”*.

CAPÍTULO 6

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR

La mayor parte de los aspectos que los empleados relacionan con la motivación y el clima laboral, tienen que ver con las condiciones laborales que habitualmente se consideran dentro de las competencias de Recursos Humanos. Es decir, aquellos que relacionan directamente al empleado con la empresa: estabilidad en el empleo, retribución, horarios, vacaciones y días libres, cambios de funciones, posibilidad de formación y evaluación del trabajo.

6.1. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

En función de las expectativas de continuidad en el puesto de trabajo, el modo de encarar el trabajo variará de forma considerable. Por ello, hemos considerado necesario estudiar qué percepción y qué sensación tienen los empleados respecto a si peligra o no su puesto de trabajo. En el trabajo cualitativo surgió este asunto en varias ocasiones y de diferente forma. Por un lado, la situación general del país y la realidad específica del sector de la dependencia sitúan la inquietud de perder el puesto de trabajo en primera línea: *“Yo tengo contacto con otras residencias, por amigos y tal, y el miedo es a que cierren esto, ahora mismo a que te quedes en la calle”*. Aunque varios entrevistados indicaron que en las reuniones generales se había afirmado desde la Dirección que quien hiciera su trabajo no sería despedido, en varias ocasiones se afirmó que la inquietud por perder el empleo permanecía: *“Hay sensación de miedo. A veces salen rumores de que va a haber un ERE”*.

Pregunta 38: *“En el momento actual mi preocupación respecto a la estabilidad de mi puesto de trabajo es:”*

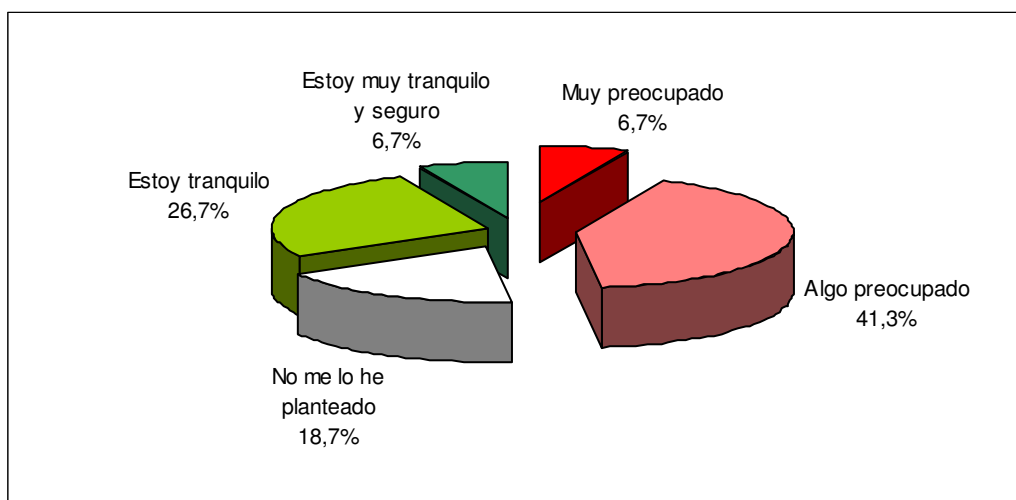


Figura 6.1. Preocupación por estabilidad en el empleo

Agrupando las respuestas en categorías más amplias, obtenemos que un 48% de los encuestados, manifiesta estar preocupado (algo o mucho) por su continuidad en su puesto de trabajo. Un 18,7% no se lo ha planteado, mientras que un 33,4% está tranquilo al respecto. Por categoría profesional, aunque la preocupación es algo más alta en el personal de atención directa y de servicios generales, las diferencias no son estadísticamente significativas.

Si analizamos la muestra en función de la antigüedad en el Hogar, observamos que hay mayor preocupación entre las personas que llevan trabajando aquí más tiempo. En el siguiente cuadro, se ha dividido al personal en cuatro grupos de tamaño similar, en función de los años de antigüedad estableciendo los cortes percentiles en 5, 9 y 22 años. Dividida así la muestra, encontramos los siguientes resultados:

38. Preocupación por estabilidad en el empleo	Antigüedad				Total
	0-5 años	6-9 años	10-22 años	23-36 años	
1. Preocupado	26,3%	47,1%	46,2%	66,7%	45,3%
2. No me lo planteo	26,3%	5,9%	23,1%	13,3%	17,2%
3. Tranquilo	47,4%	47,1%	30,8%	20,0%	37,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6.2. Preocupación por estabilidad en el empleo según antigüedad (cuatro grupos)

Como puede verse, las personas más preocupadas por su continuidad (y por tanto menos tranquilas), son las que llevan más años. La preocupación va en descenso, hasta los que se han incorporado más recientemente.

La polarización se ve aún más clara si hacemos dos grupos, según la antigüedad, divididos según estén acogidos al “convenio antiguo” o al “convenio nuevo” (ver Capítulo 5).

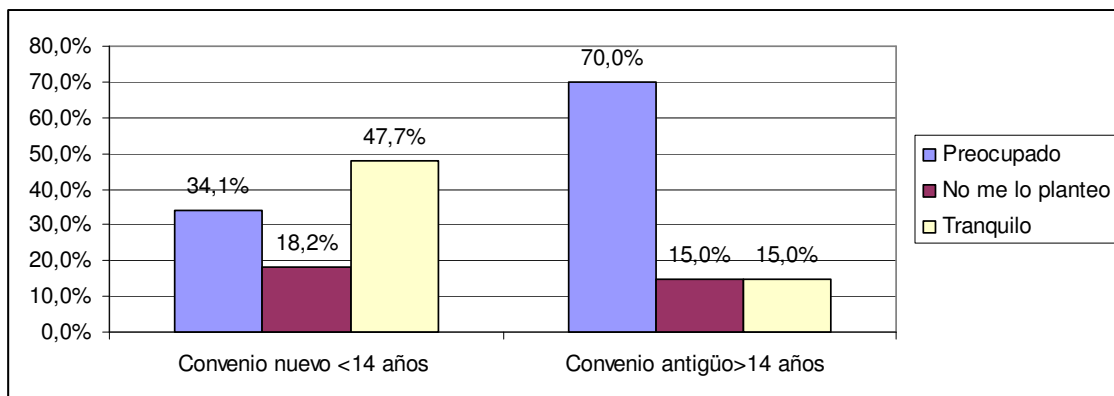


Figura 6.3. Preocupación por estabilidad en el empleo según "convenio"

Hay una razón sociológica obvia para justificar esta relación: la antigüedad correlaciona con la edad y ésta, habitualmente, con las cargas familiares. La preocupación por un despido es mucho mayor en personas que, por su edad, ven pocas posibilidades de rehacer su vida si son despedidas.

En el trabajo cualitativo se expresó en alguna ocasión que este temor tiene que ver, no sólo con la situación de crisis general, sino con el miedo a hacer alguna cosa mal o a expresar algo indebido que pudiera generar un despido *“Yo creo que más que eso es que prescindan de ti por el motivo que sea. Por el motivo que la persona que toma la decisión, argumente”*.

No existen diferencias significativas en las puntuaciones de motivación en función de las respuestas a esta pregunta.

6.2. RETRIBUCIÓN ECONÓMICA

A pesar de que los estudios sobre motivación laboral defienden que la retribución económica es uno de los principales factores de motivación, en el análisis cualitativo se comprobó que, en líneas generales, esta relación no era tan clara entre los trabajadores del Hogar Don Orione. En varias ocasiones se expresó esta sensación en frases como: *“Yo creo que las personas que realmente están aquí, no están aquí por dinero. Si no, no estarían”*. Normalmente estas afirmaciones venían acompañadas por otras que completaban la información, en el sentido de que una mejor retribución facilitaría las cosas: *“...pero el tema económico pesa mucho”*.

En este apartado, exponemos los resultados a los que han dado lugar las preguntas 39, 40 y 41. La primera de ellas, hace referencia a la forma en que el encuestado valora su retribución. La segunda, se refiere a la comparación con la retribución de otras empresas similares. La tercera, por último, tiene que ver con el sistema retributivo del Hogar en general, teniendo en cuenta el trabajo y la responsabilidad que exige el mismo.

6.2.1. Retribución personal

Pregunta 39: “Pensando en lo que hago y en mi aportación a la empresa, considero que estoy:”

39. Retribución. En función de mi aportación	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy bien pagado	1	1,3
2. Bien pagado	5	6,7
3. Correctamente pagado	11	14,7
4. Mal pagado	35	46,7
5. Muy mal pagado	23	30,7
Total	75	100,0
Perdidos NS/NC	1	
Total	76	

Figura 6.4. Retribución en función de la aportación personal

En lo que respecta a la forma en que los encuestados valoran la retribución que reciben, la mayoría de las personas consideran que están mal o muy mal pagadas (77,4%). En relación con el grupo profesional al que pertenecen, tanto entre los jefes y los técnicos como entre el personal de atención directa y de servicios generales, la respuesta mayoritaria es la de sentirse mal o muy mal pagado, pero la percepción de tener una retribución baja, es mucho mayor entre PAD y servicios generales (88,4%) que entre jefes y técnicos (47,1%).

Relación con Motivación

Si cruzamos la sensación de sentirse bien, mal o correctamente remunerado, con las escalas de motivación, encontramos una relación estadísticamente significativa:

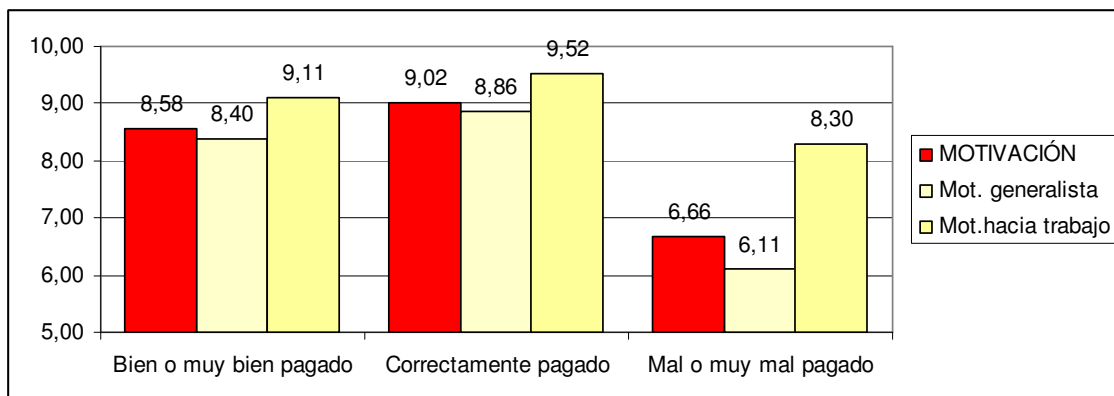


Figura 6.5. Puntuación en escalas de motivación según retribución

Tanto en la escala general como en las subescalas “generalista” y “hacia el trabajo”, se da la misma tendencia: están más motivados los que consideran correcta su retribución; a continuación, les siguen quienes creen que están bien o muy bien pagados y, por último, quienes consideran que están mal o muy mal pagados, son los que tienen una motivación más baja.

6.2.2. Retribución en comparación con los otros

Se formularon dos preguntas con el fin de poner en perspectiva la sensación de sentirse bien o mal pagado. En la primera, se pedía a los encuestados que indicaran si consideran que están mejor o peor pagados que otros profesionales del sector. En las entrevistas y grupos de discusión, apareció en varias ocasiones, especialmente entre los técnicos, la idea de que en otras empresas y entidades se cobra más dinero. Algunas de estas afirmaciones se completaban con informaciones que valoraban otros aspectos que compensaban esta diferencia: *“Pero aquí me siento más segura”, “No aguantaba el ambiente de X”*.

Pregunta 40: *“Comparando mi retribución económica con la que reciben profesionales de puestos similares de otras empresas del sector de la dependencia, creo que:”*

40. Retribución. En comparación con profesionales del sector	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Mi retribución es algo superior a la del sector	1	1,4
2. No existen diferencias significativas	18	24,7
3. Mi retribución es algo inferior a la del sector	22	30,1
4. Mi retribución es muy inferior a la del sector	15	20,5
5. No sé lo que se cobra en otros lugares	17	23,3
Total	73	100,0
Perdidos NS/NC	3	
Total	76	

Figura 6.6. Comparación de la retribución propia con la del sector

La muestra se divide en tres grandes grupos: algo más de la mitad considera que su retribución es inferior o muy inferior a la del sector (54,8%). El resto se divide a partes más o menos iguales entre quienes no conocen lo que se cobra en el sector y quienes creen que se cobra más o menos lo mismo. Nadie considera que se cobre mucho más

que en otras empresas, y sólo un 1,4% considera que se cobra ligeramente por encima del sector.

Si relacionamos esta cuestión con el grupo profesional, observamos que el mayor porcentaje de jefes y técnicos considera que su remuneración es similar, mientras que la mayoría del personal de atención directa y de servicios generales, cree que es inferior.

40. Retribución propia comparada con la del sector	Categoría profesional (Dos grupos)		
	Jefes y técnicos	PAD y servicios g	TOTAL
1. Superior	7,7%		2,1%
2. Igual	53,8%	32,4%	38,3%
3. Inferior	38,5%	67,6%	59,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6.7. Comparación de la retribución propia con la del sector por clasificación profesional

La segunda pregunta que pedía la opinión sobre las retribuciones en el Hogar, tiene que ver con la percepción de justicia del sistema salarial.

Pregunta 41: *“Con la información de la que dispongo, considerando el trabajo y la responsabilidad de los distintos puestos, el sistema retributivo del Hogar es:”*

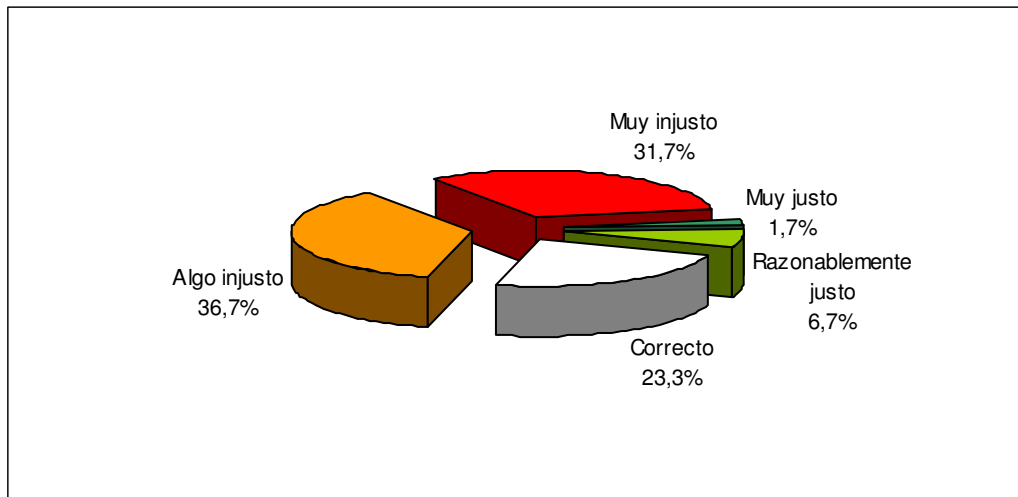


Figura 6.8. Percepción de justicia del sistema retributivo del Hogar

Aunque la percepción de injusticia es algo mayor entre el personal de PAD y Servicios Generales (un 72% lo considera injusto), las diferencias no son estadísticamente

significativas ($p= 0,791$) con respecto al grupo de jefes y técnicos, entre los cuales un 64% considera también injusto el sistema retributivo.

6.3. HORARIOS Y VACACIONES

El hecho de que en el Hogar exista la necesidad de dar una atención continuada a los usuarios las 24 horas del día y todos los días del año, sumado a la disparidad de condiciones que implica el sistema de turnos (mañana, tarde, fines de semana...) y al hecho de que el personal tenga distintas funciones, configuran un sistema complejo de horarios, que implica variadas condiciones para cuadrar días de libranza y vacaciones. Si a esto sumamos las condiciones que se derivan de la aplicación de distintas modalidades del convenio colectivo que suponen que personas que hacen una misma labor tienen distintas condiciones en cuanto a días libres y vacaciones, tenemos un contexto potencialmente difícil de organizar, de modo que no provoque tensiones y problemas en el clima laboral.

En el trabajo cualitativo aparecieron, en varias ocasiones, asuntos relacionados con los horarios y las vacaciones, expresándose distintos puntos de vista. Un primer aspecto tenía que ver con la compatibilidad entre el trabajo y la familia, especialmente entre los empleados que cubren fines de semana y festivos *“que por lo menos cuando llegue diciembre también disfrutar de mi familia y de mis amistades y no lo puedo hacer”*. Generalmente se asumía que las condiciones del contrato y lo acordado, implican esa necesidad: *“Trabajamos sábados, domingos, fiestas,... no les podemos dejar solos”*. Unos empleados les decían a otros, también, que esas eran las condiciones de su contrato, pero aún así se expresaba con frecuencia la idea del cansancio y de la dificultad de hacer vida social. En casi todas las ocasiones, estas quejas se acompañaban del dato de la reducción de días libres de la nueva regulación laboral: *“En el último convenio quitaron días libres. ¿Algún tipo de satisfacción? Que le ayuden a la gente en cuanto a las libranzas”*. En una ocasión se puso como ejemplo la distribución de horarios y vacaciones de los hospitales en los que también la atención era continua y el sistema de libranzas, era considerado más favorable: *“Los hospitales también funcionan y llevan otro tipo de programas y la gente tiene días”*.

Otro de los aspectos que apareció en varias ocasiones fue el de la facilidad para acomodar horarios o pedir días u horas sin sueldo, cuando hay necesidades familiares

o personales: *“Yo he pedido a la empresa llegar una hora tarde, he llegado tarde, un día no venir... Y a mí no me lo han regalado, que vaya por delante, pero a mí jamás me han puesto una mala cara cuando yo le he dicho: mañana vengo tarde porque no sé qué. Vale, me lo han descontado, lo he pagado, pero... yo eso lo valoro muchísimo”.*

Las preguntas 42 y 43 se refieren a los horarios, las vacaciones y los días libres:

Pregunta 42: *“Teniendo en cuenta la necesidad de atención permanente a los usuarios y las limitaciones que marcan las normas legales, la forma en que se organizan los turnos y los horarios del conjunto del personal (exceptuando vacaciones) es:”*

Pregunta 43: *“La forma en que se organiza el sistema para que yo pueda disponer de los días libres y las vacaciones a las que tengo derecho legalmente, es:”*

En ambos casos, las posibles respuestas van de 1 (la mejora forma posible) a 5 (la peor forma posible).

42 y 43. Forma de organizar horarios semanales y vacaciones	Horarios	Días libres Vacaciones
La mejor forma posible	6,8%	5,3%
Buena	13,5%	25,3%
Correcta	29,7%	29,3%
Regular	40,5%	26,7%
La peor forma posible	9,5%	13,3%
Total	100,0%	100,0%

Figura 6.9. Valoración del modo en que se organizan los horarios y los días libres

La mitad del personal valora de forma negativa (regular o mal) la estructuración de los horarios y la otra mitad, la considera correcta o buena. Sucede algo parecido con la disposición de los días libres y vacaciones.

No hay diferencias estadísticamente significativas en la valoración de la distribución de horarios por categoría profesional. Un 47,1% de los jefes y técnicos la considera negativamente, frente al 50% del personal de atención directa y servicios que la considera regular o mala. Ahora bien, sí encontramos una valoración diferente en lo que respecta a las vacaciones y días libres; en este caso, sí se da una diferencia estadísticamente significativa, tal y como puede verse en el siguiente cuadro.

43. Forma de organizar días libres y vacaciones	Categoría profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/Cuidadores	Servicios generales	
1. Buena o muy buena	64,7%	13,2%	40,0%	30,0%
2. Correcta	35,3%	26,3%	40,0%	30,0%
3. Mala o Regular		60,5%	20,0%	40,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6.10. Valoración de la organización de días libres y las vacaciones por grupo profesional

En el grupo de cuidadores, se da una valoración negativa acerca de la forma de distribución de los días libres y las vacaciones. Las dos terceras partes de los técnicos y los jefes, dan una valoración positiva. El personal de servicios generales considera mayoritariamente que la organización es correcta (40%) o buena (40%).

6.4. CAMBIOS INTERNOS ENTRE EL PERSONAL

Aunque el Hogar Don Orión es una empresa con una única sede y con un tamaño y estructura de personal que no permite cambios frecuentes, en el trabajo cualitativo se mencionaron, en algunas ocasiones, los cambios en el personal. Casi todos estos cambios se referían a traslados entre hogares de cuidadores motivados por cambios estructurales o por otros motivos: *“Pero yo creo que se produce también a veces por hechos concretos: porque hay algún trabajador que pide cambio, por ejemplo. Hay algún trabajador que entre ellos la relación no es buena y la empresa lo estudia y ve que eso no está beneficiando a los usuarios. Ni a ellos tampoco”*.

Pregunta 44: *“La frecuencia con la que se producen cambios de personal en mi entorno de trabajo creo que es:”*

44. Frecuencia cambios de personal en mi entorno	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Excesiva. Muchísimos cambios	6	8,3
2. Alta. Demasiados cambios	28	38,9
3. Correcta. Los cambios necesarios	25	34,7
4. Baja. Menos cambios de los necesarios	5	6,9
5. Bajísima. No cambia prácticamente nada	8	11,1
Total	72	100,0
Perdidos NS/NC	4	
Total	76	

Figura 6.11. Valoración de la frecuencia con que se realizan cambios de personal

No existen diferencias estadísticamente significativas en función del grupo profesional. En general, pese a las limitadas posibilidades que ofrece el número relativamente pequeño de opciones de traslados internos, la mayor parte del personal considera que los cambios son muy frecuentes.

Las valoraciones al respecto de que los cambios son frecuentes, suelen estar sesgadas por la significación que conllevan estos cambios. En este caso, se observa que los empleados consideran negativo para los usuarios que se les cambie de cuidadores: *“El que estén las mismas personas es fundamental, aunque yo creo que eso no siempre puede ser”*. Así, en la fase cualitativa se le dio mucha importancia al problema que supone a los usuarios el cambio de cuidador: *“Y los chicos, pues, tanto cambio...”*. Es probable que esta significación especial que se le da al cambio, implique que traslados que suceden con varios meses de diferencia, se perciban como algo muy frecuente.

6.5. FORMACIÓN

La posibilidad de formarse dentro de la empresa, puede ser un elemento motivador. Poder continuar aprendiendo una vez que se ha accedido al mundo laboral, tener la posibilidad de conocer cómo realizar mejor el trabajo que uno desempeña a través de cursos, etc., puede generar en el empleado la sensación de que es considerado por parte de sus responsables. Por otro lado, el hecho de que la persona encargada de permitir o denegar la formación, tenga una actitud favorable hacia la misma, puede ser un elemento positivo.

Esta cuestión, la formación, apareció muy poco en el trabajo cualitativo. Casi todas las expresiones relacionadas con la misma, tenían el sentido de que se facilitaba, que no era frecuente y que se solía hacer fuera: *“Nos hemos formado fuera porque hemos hecho cursos a medida”*, *“Siempre que han hecho aquí algo que nos ha podido aportar algo, lo hemos hecho”*.

Pregunta 45: *“Cuando necesito recibir formación para hacer mi trabajo, desde el Hogar:...”*

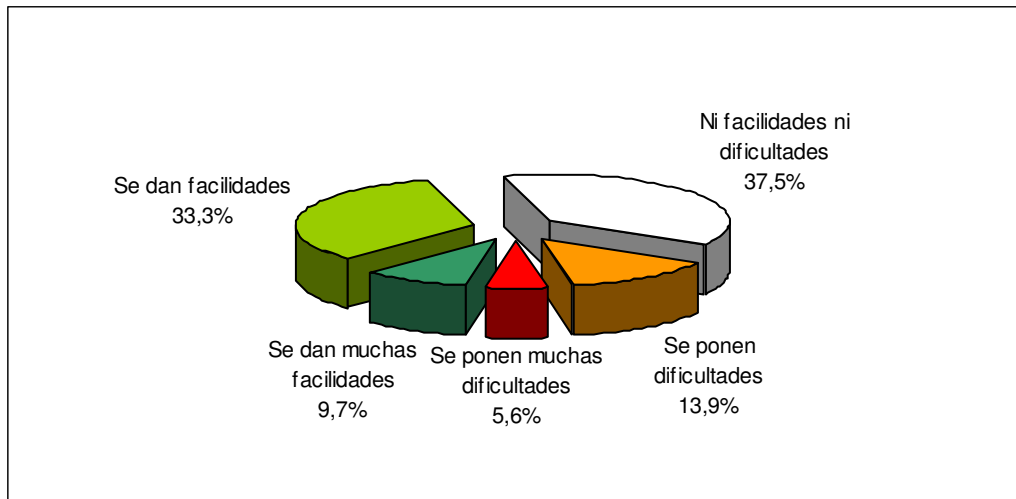


Figura 6.12. Facilidades para la formación de los empleados

La opción que acumula mayor cantidad de respuestas, es aquella que indica que la formación no es especialmente fomentada en el Hogar, pero que tampoco se impide ni se obstaculiza (37,5%). Agrupando las opciones de respuesta, sin embargo, vemos que hay una tendencia a considerar que la formación se facilita en mayor medida de lo que se dificulta (el 43,1% de los encuestados consideran que la formación se promueve o se facilita). En relación a los grupos profesionales, todos creen que el Hogar posibilita la formación de sus empleados, no existiendo diferencias significativas al respecto.

6.6. SELECCIÓN DE PERSONAL

En una situación general de crisis de la economía y de aumento del desempleo en todos los sectores, se habla mucho más de despidos que de nuevos contratos. Aunque no apareció en ninguna entrevista o grupo de discusión, nos pareció adecuado preguntar acerca del sistema de contratación del Hogar.

Esto se debe a que la percepción de que el sistema para seleccionar personal es eficaz y profesional, puede ser un elemento motivador. Por el contrario, si se tiene la impresión de que quienes se incorporan a la empresa lo hacen por relaciones personales que no tienen nada que ver con la valía profesional, se puede generar cierta sensación de desconfianza entre los empleados.

La pregunta 46 hace referencia a la forma en que los encuestados valoran el criterio de selección del personal dentro del Hogar: *“Por lo que yo conozco, los criterios que se utilizan para seleccionar al personal en el Hogar, son:”*

46 Criterios para seleccionar al personal	Frecuencia	Porcentaje válido (todas las respuestas)	Porcentaje válido (excluyendo opción 6)
1. Muy adecuados (profesionales, objetivos, etc.)	2	2,8	4,1
2. Bastante adecuados	10	13,9	20,4
3. Aceptables	18	25,0	36,7
4. Poco adecuados	7	9,7	14,3
5. Muy poco adecuados (subjetivos, con poca información, etc.)	12	16,7	24,5
6. No sé cómo se hace	23	31,9	
Total	72	100,0	100,0
Perdidos. NS/NC	4		
Total	76		

Figura 6.13. Valoración de los criterios de selección de personal

El aspecto más relevante de la distribución de respuestas, es que la tercera parte de los empleados dice desconocer el modo de contratar al personal. Entre las personas que opinan, la opción mayoritaria es “aceptables” aunque la valoración negativa (“poco o muy poco adecuados”), en la que se sitúa el 38,8% de la muestra, tiene más peso que la positiva (“bastante o muy adecuados”), elegida por el 24,5%.

6.7. EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO

El reconocimiento del trabajo bien hecho y la correcta evaluación del mismo, son herramientas básicas para conseguir mantener un nivel óptimo de motivación. Es necesario recibir retroalimentación sobre los comportamientos que realizamos, ya que aquellos que son valorados de forma positiva, volverán a repetirse con mayor frecuencia y, si no se reconocen, es más probable que desaparezcan.

En las entrevistas y grupos de discusión se hizo un par de apreciaciones sobre el modo en que se supervisa y reconoce el trabajo realizado por parte de las personas que atienden directamente a los usuarios. Estas observaciones iban en dos direcciones opuestas: en un caso se censuraba que un superior le hubiera llamado la atención sobre un asunto concreto que, a su juicio, estaba mal hecho. La otra

apreciación era que había muy poca supervisión y que uno podía dejar de hacer determinadas cosas y nadie se enteraba. Las preguntas 47 y 48 se formularon para descubrir cuál era la percepción general en cuanto a la supervisión y el reconocimiento del trabajo.

Pregunta 47: "El sistema que hay en el Hogar para supervisar adecuadamente mi trabajo es:"

47. Sistema para supervisar adecuadamente mi trabajo	Frecuencia	Porcentaje válido (todas las respuestas)	Porcentaje válido (excluyendo opción 6)
1. Muy bueno. Me gusta cómo se hace	3	4,1	4,6
2. Bueno	12	16,4	18,5
3. Correcto	20	27,4	30,8
4. Regular	16	21,9	24,6
5. Malo. No me gusta cómo se hace	14	19,2	21,5
6. No se supervisa nada de lo que hago	8	11,0	
Total	73	100,0	100,0
Perdidos NS/NC	3		
Total	76		

Figura 6.14. Evaluación del sistema de supervisión del trabajo

La respuesta más frecuente es la intermedia (correcto). Sin embargo, el aspecto más relevante de los resultados, es que la mayoría de la muestra considera inadecuado el sistema de supervisión. Lo considera regular o malo el 41,1%. A esta valoración negativa hay que sumarle un 11% que dice no ser supervisado en absoluto. Si eliminamos esta opción, el porcentaje de los que consideran regular o malo el sistema de supervisión asciende a 47,1%

Atendiendo a los grupos profesionales y agrupando las valoraciones positivas y las negativas, obtenemos los siguientes resultados:

47 Supervisión de mi trabajo	Categoría profesional (tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
Bueno o muy bueno	38,9%	11,1%	40,0%	22,0%
Correcto	44,4%	22,2%	20,0%	28,8%
Malo o Regular	11,1%	50,0%	20,0%	35,6%
No recibo supervisión	5,6%	16,7%	20,0%	13,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6.14. Evaluación del sistema de supervisión del trabajo según clasificación profesional

Encontramos una diferencia significativa entre los distintos colectivos. La respuesta mayoritaria entre los jefes y técnicos, que son los responsables de ejercer esta supervisión, es la de considerar correcto el sistema, aunque en una proporción similar a quienes la definen como buena o muy buena. El personal de servicios generales valora como positiva la supervisión que recibe (40%). Es el grupo de cuidadores el que tiene una peor valoración de la supervisión. Casi dos de cada diez personas sin cargos, indican que no reciben supervisión.

Pregunta 48: “Cuando realizo un buen trabajo, o un esfuerzo especial que se sale de lo que debo hacer, tengo la sensación de que se me reconoce:”

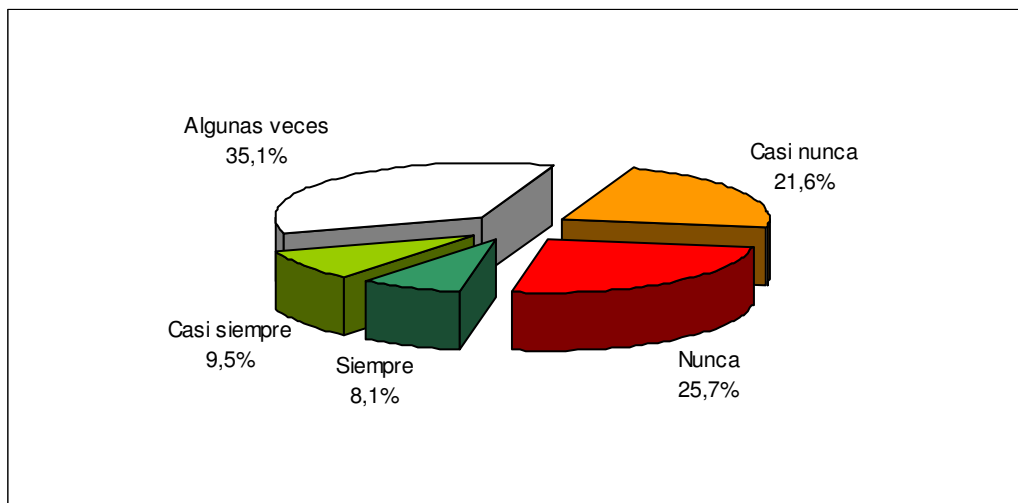


Figura 6.15. Frecuencia con la que se reconoce el esfuerzo en el trabajo

La mayor parte de los encuestados, considera que las personas que deberían hacerlo, no suelen reconocer el trabajo bien realizado y el esfuerzo. Hasta un 47,3% cree que esto no se hace nunca o casi nunca.

Por categoría profesional, encontramos la misma tendencia que en la valoración de la supervisión:

48. Reconocimiento de buen trabajo, o esfuerzo especial	Categoría profesional (Tres grupos)			Total
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
1. Siempre o casi siempre	38,9%	2,7%	20,0%	15,0%
2. A veces	55,6%	24,3%	60,0%	36,7%
3. Nunca o casi nunca	5,6%	73,0%	20,0%	48,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6.16. Frecuencia con la que se reconoce el esfuerzo en el trabajo por clasificación profesional

Como sucedía en el caso anterior la desproporción entre la valoración que se hace de la sensación de falta de reconocimiento de jefes y técnicos, frente al resto del personal, es estadísticamente significativa. Jefes y técnicos son los que, en mayor proporción, se sienten reconocidos ante los esfuerzos realizados. El grupo que considera que tiene un menor reconocimiento es el de los cuidadores. Casi tres de cada cuatro consideran que nunca o casi nunca se les reconoce los esfuerzos realizados.

CAPÍTULO 7

RELACIONES PERSONALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

Las relaciones personales constituyen el eje central del clima laboral. En este capítulo se presentarán los resultados de un grupo de preguntas dirigidas a conocer la forma de relacionarse de los empleados del hogar. Los dos primeros apartados se refieren a las relaciones entre los empleados de distintos niveles jerárquicos; en el siguiente, se analizarán las relaciones con los usuarios. En el último punto, se presentarán los resultados relativos a las relaciones con los familiares de los usuarios y con los voluntarios.

7.1. RELACIONES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS

En el momento actual, el término “subordinado” puede resultar peyorativo. Aunque no es el término que más nos satisface, hemos preferido utilizar el antónimo de jefe que ofrecen los diccionarios para evitar eufemismos (persona coordinada, ayudante, colaborador, etc.) que probablemente dificultarían la comprensión de los datos.

Las relaciones entre jefes y subordinados, por afectar de forma muy directa al desarrollo del trabajo cotidiano, pueden tener una influencia básica sobre la motivación con el trabajo. Una buena parte de lo analizado en el trabajo cualitativo, especialmente en las entrevistas, se dedicó a esta cuestión. La variabilidad de los juicios fue alta; sin embargo, la extensión de lo comentado, no lo fue.

Se hablaba con mucha más profusión de las relaciones insatisfactorias que de las que funcionaban bien. Cuando se indagaba sobre las relaciones personales, lo más frecuente eran comentarios como: “*Yo me llevo bien con todo el mundo*” o “*No tengo problemas con la gente con la que trabajo*”. En ocasiones, se hacían comparaciones de unos jefes con otros: “[X] *era genial*, [Y] *pasa más...*”. Por último, cuando alguno de los entrevistados tenía una queja concreta de su jefe, era frecuente que se explicara mucho más extensamente, detallando algún incidente negativo o quejándose de alguna conducta o actitud.

Aunque lo que más se destacaban eran cuestiones que tienen que ver con las actitudes y el estilo de las relaciones (“... *y a veces ves unas caras...*”), también se mencionaban aspectos vinculados al modo de trabajar de los jefes o de los subordinados (“*es que se lo tengo que decir todo...*”).

A través de las preguntas 49, 50, 51 y 52 se indagó la satisfacción que los empleados tienen con sus jefes y con sus subordinados (los que ejercen cargos directivos o son tutores). En las dos direcciones jerárquicas se diferenciaron lo puramente laboral (el modo en que dirige/realiza el trabajo) y lo personal (respeto, amabilidad, etc.). En las cuatro preguntas se ofreció una escala de respuesta que va desde 0 (mínima satisfacción) hasta 10 (máxima satisfacción).

7.1.1. Relación con los jefes

Todos los entrevistados tienen a una persona situada, jerárquicamente, por encima de su escalafón. Incluido el director, que depende de un cargo institucional nombrado por la institución religiosa propietaria del Hogar. En este apartado ofrecemos los resultados de las preguntas relacionadas con la satisfacción con el jefe en el trato laboral (preg. 49) y en su relación personal (preg. 50) y las respuestas a un elemento importante de esa relación: la sensación de ser tenido en cuenta.

Pregunta 49: “Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo orienta o dirige mi trabajo (descripción de tareas, supervisión, evaluación, etc.) es:”

Pregunta 50: “Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo se relaciona conmigo en el aspecto personal (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.) es:”

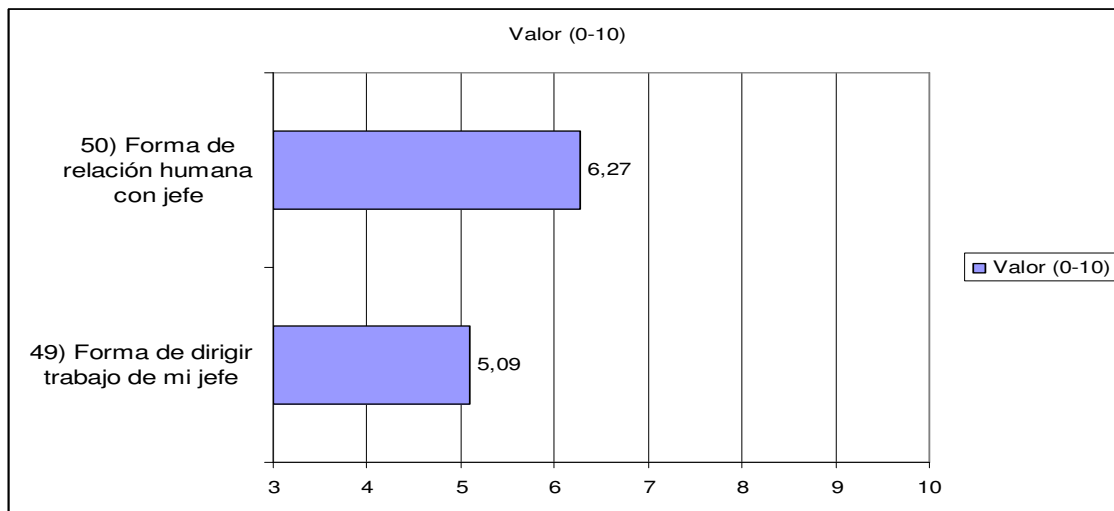


Figura 7.1. Satisfacción del trato profesional y personal con el jefe directo

Como se observa en el gráfico, la forma que tiene el/la jefe/a directo/a de relacionarse desde el punto de vista humano (respeto, amabilidad, etc.) es claramente mejor valorada que el modo en que dirige el trabajo (asignar tareas, supervisar, etc.).

Relación entre satisfacción con el trato profesional y personal con el jefe directo.

La relación entre estos dos ítems es positiva: a mejor consideración sobre los aspectos laborales, mayor valoración del trato humano y viceversa. La correlación *Pearson* tiene un valor de 0,71 (en una escala de -1 a +1) y es estadísticamente significativa. Por tanto, no es habitual que una persona considere que el trato que le da su jefe es maravilloso y que la forma de dirigir su trabajo es nefasta, o viceversa.

49 y 50. Correlación entre satisfacción con el trato personal y la forma de dirigir el trabajo del jefe directo	49. Satisfacción con jefe: dirección trabajo	50. Satisfacción con jefe: trato personal
49. Satisfacción con jefe: dirección del trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 ,709(**) ,000 74
50. Satisfacción con jefe: trato personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,709(**) ,000 74
		1 74

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 7.2. Satisfacción con el jefe directo. Correlación entre trato personal y profesional

Por clasificación profesional, el grado de satisfacción es el siguiente:

49 y 50. Satisfacción con jefe: dirección del trabajo y trato personal	49. Satisfacción Dirección del trabajo	50. Satisfacción Trato personal
1. Dirección	5,67	8,33
2. Técnicos/ Tutores	6,93	7,40
3. Atención directa (hogares)	4,00	5,63
4. Otros servicios (limpieza, ropero, etc.)	8,40	7,60
Total	5,16	6,36

Figura 7.3. Satisfacción con el jefe directo según clasificación profesional

Las diferencias son estadísticamente significativas en las dos variables.

El grupo que está más insatisfecho, tanto en las relaciones humanas como en el modo de dirección, es el de los cuidadores. Da una valoración por debajo de cinco a la dirección del trabajo y no llega a seis la media de satisfacción con el trato personal.

Consideradas ambas variables conjuntamente, es el personal de servicios generales (limpieza, ropero, etc.) el que está más satisfecho. Los técnicos/tutores han obtenido en torno al siete en ambas relaciones; en el grupo de dirección se dan las mejores puntuaciones en cuanto a satisfacción con el trato humano, pero puntuaciones moderadamente positivas en el modo en que se dirige el trabajo.

Si consideramos juntos los dos primeros grupos (los que tienen la doble función de dirigir y de ser dirigidos) obtenemos las siguientes valoraciones:

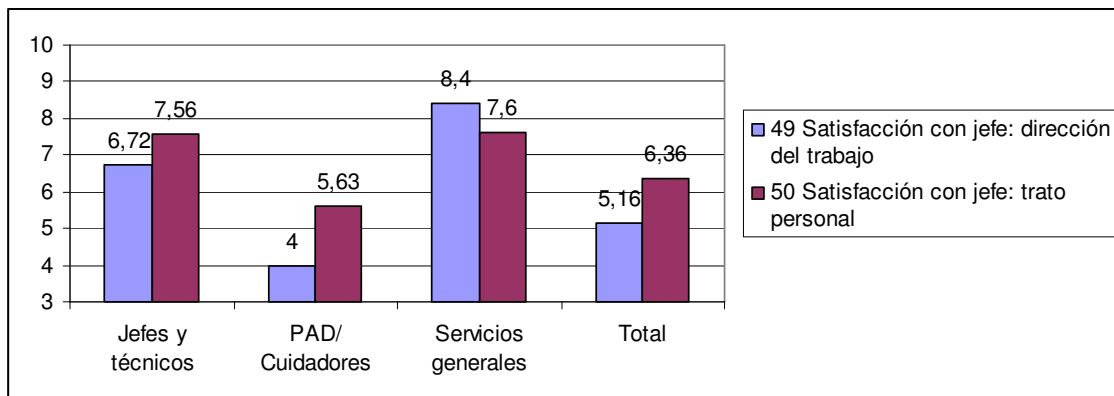


Figura 7.4. Satisfacción con el jefe directo según clasificación profesional (tres grupos)

Se hizo una comparación entre los distintos hogares pero, aunque había una puntuación ligeramente superior en los hogares Verde y Naranja, las diferencias no son estadísticamente significativas.

Relación entre satisfacción con el jefe y motivación.

Satisfacción con jefe directo y Motivación	Motivación	Motivación generalista	Motivación hacia trabajo
49. Satisfacción con jefe: dirección del trabajo	,572(**)	,577(**)	,292(*)
50. Satisfacción con jefe: trato personal	,581(**)	,575(**)	,343(**)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Figura 7.5. Satisfacción con el jefe directo. Correlación con escalas de motivación

Como puede observarse en el cuadro de correlaciones, existe una asociación significativa de tipo positivo entre la satisfacción con los jefes y la motivación.

Uno de los elementos clave para valorar positiva o negativamente la relación con los jefes es percibir que se es tenido en cuenta o, por el contrario, tener la sensación de que las propias sugerencias y opiniones, no se valoran. Esto fue lo que se preguntó en el siguiente ítem:

Pregunta 55: “Siento que mis jefes tienen en cuenta mis opiniones y sugerencias.”

55. Mis jefes tienen en cuenta mis opiniones y sugerencias	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Siempre	6	8,2
2. Frecuentemente	9	12,3
3. Algunas veces	27	37,0
4. Casi nunca	19	26,0
5. Nunca	12	16,4
Total	73	100,0
Perdidos NS/NC	3	
Total	76	

Figura 7.6. Proporción de personas que consideran que se tiene en cuenta sus sugerencias y opiniones

Como se aprecia en la tabla, más del 40% de la muestra considera que sus opiniones no son tenidas en cuenta nunca o casi nunca.

Por clasificación profesional, y simplificando las cinco opciones de respuesta en tres, obtenemos lo siguiente:

55. Mis jefes tienen en cuenta mis opiniones y sugerencias	79. Categoría profesional (Tres grupos)			TOTAL
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
1. Siempre o casi siempre	52,9%	5,3%	20,0%	20,0%
2. A veces	41,2%	36,8%	60,0%	40,0%
3. Nunca o casi nunca	5,9%	57,9%	20,0%	40,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 7.7. Proporción de personas que consideran que se tienen en cuenta sus sugerencias y opiniones según clasificación profesional

Las diferencias son estadísticamente significativas y muestran una clara insatisfacción del grupo de cuidadores respecto a esta cuestión. Casi un 60% considera que no se le tiene en cuenta.

Relación entre sentir que se atienden las sugerencias y satisfacción con el jefe.

Veamos la relación entre sentirse o no escuchado por el jefe y la satisfacción con su relación:

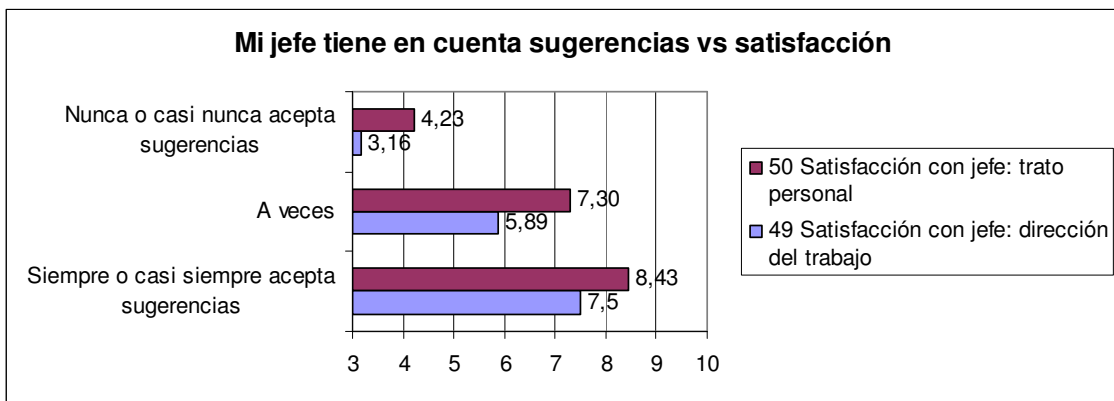


Figura 7.8. Relación entre sentir que se atienden las sugerencias y satisfacción con el trato personal y profesional con el jefe

Relación entre sentir que se atienden las sugerencias y motivación.

La relación entre la motivación y la percepción de sentirse atendido o no, la podemos observar en el siguiente gráfico:

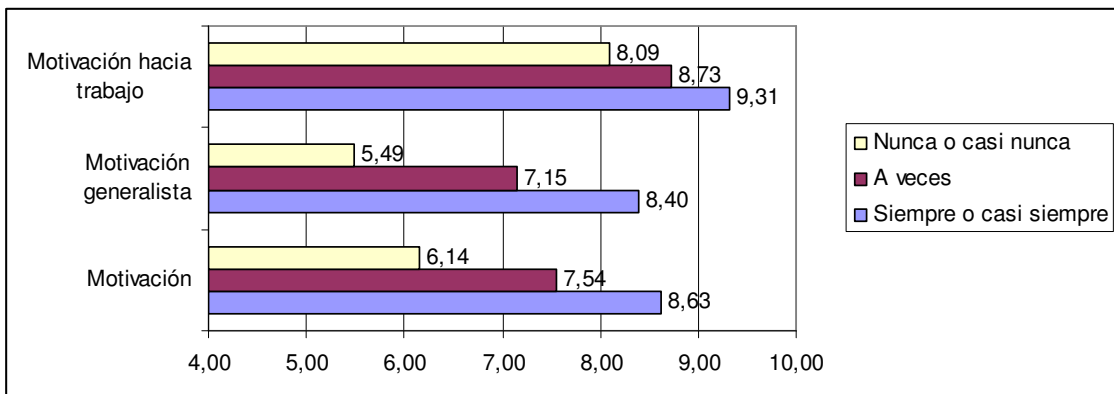


Figura 7.9. Relación entre sentir que se atienden las sugerencias y motivación

Si bien todas las diferencias son estadísticamente significativas, son especialmente llamativas en el factor “generalista” de la motivación.

7.1.2. Relación con los *subordinados*

Las personas que tienen responsabilidades de dirección o de coordinación (a los que hemos denominado jefes y técnicos), respondieron acerca de su satisfacción con la manera en que sus subordinados trabajan y la valoración que hacen del trato que reciben de ellos (respeto, amabilidad, etc.).

Pregunta 51: “*Mi satisfacción con la forma en que el personal que superviso realiza su trabajo, es: (Conteste únicamente si tiene personal a su cargo)*”

Pregunta 52: “*Mi satisfacción con la forma en que el personal a mi cargo se relaciona conmigo (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.), es: (Conteste únicamente si tiene personal a su cargo)*”

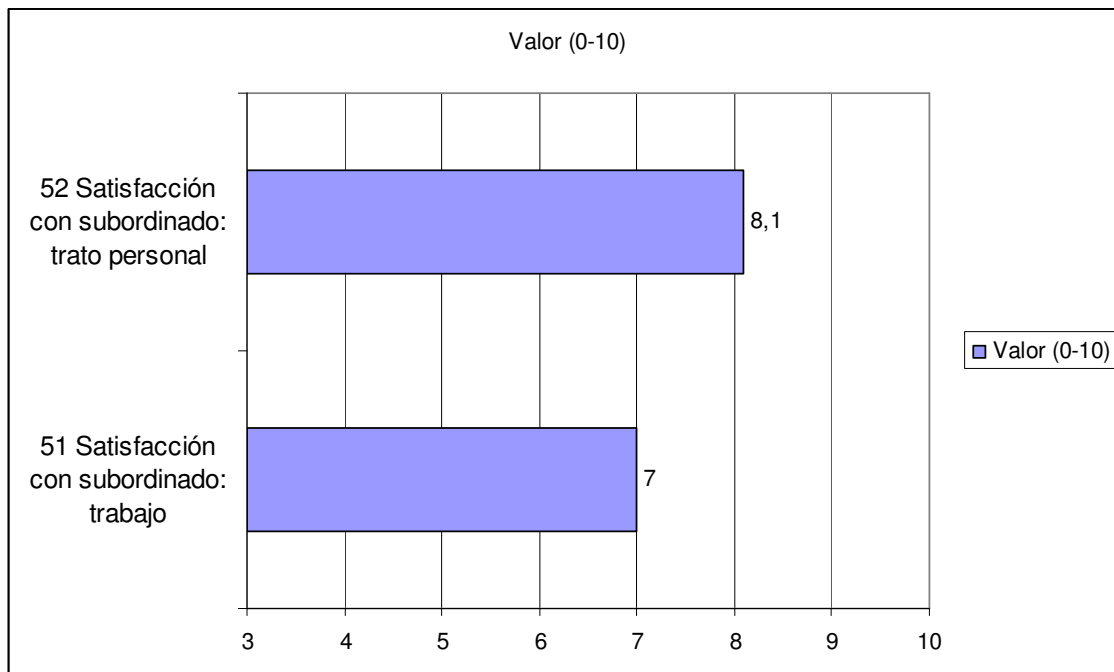


Figura 7.10. Satisfacción del trato profesional y personal con el *subordinado*

La media obtenida en ambas preguntas es muy superior (unos dos puntos más) a la valoración que se hacía de la satisfacción con la relación laboral con los jefes.

Es un dato que se repite en todas las investigaciones de este tipo en el mundo laboral y tiene que ver con la defensa de una identidad positiva. En las relaciones jerárquicas, se tiende a ver claramente los errores de quienes nos dirigen. Cuando somos nosotros los que dirigimos, no somos tan agudos al detectar las deficiencias. Es un modo de justificar lo correcto de nuestro trabajo.

Para tener una apreciación más ajustada de este dato mostramos a continuación una comparación de los resultados exclusivamente en el grupo que tiene personas a su cargo. En este caso son las mismas las que evalúan a sus jefes y a sus subordinados.

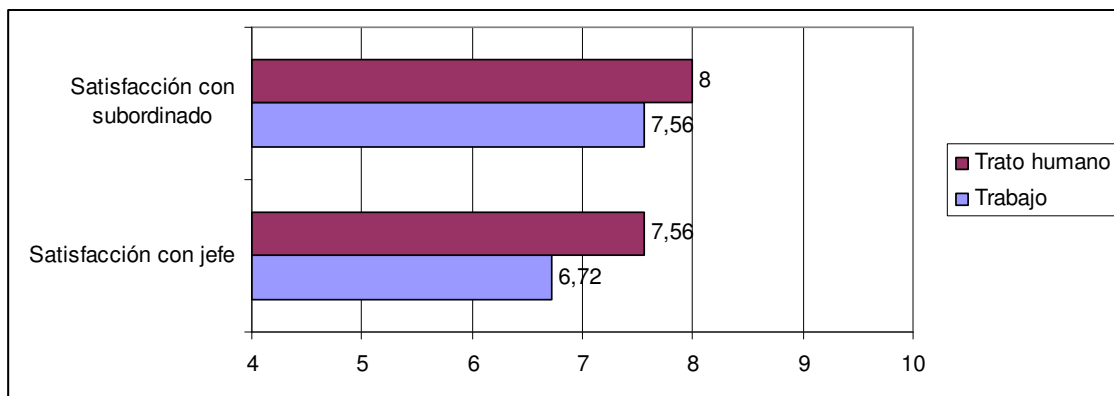


Figura 7.11. Comparación entre la Satisfacción con el jefe y con el subordinado (únicamente para el grupo de Dirección y de Técnicos)

Vemos aquí cómo, pese a que se sigue manteniendo la diferencia a favor de la labor de supervisión sobre los subordinados, las diferencias son matizadas. Lo que viene a confirmar otro dato habitual: quienes tienen personas a su cargo, tienden a ser menos críticos con la labor de sus jefes. Por otro lado, aunque los técnicos dan puntuaciones ligeramente superiores a las del grupo de dirección, las diferencias no son estadísticamente significativas.

Relación entre satisfacción con el trato profesional y el trato personal con los subordinados.

Hay un dato interesante en la valoración del trato con los subordinados respecto a lo que sucedía con la satisfacción con los jefes. Si veíamos que había una fuerte

correlación, superior a siete, entre el trato humano y el laboral, en el caso de la valoración de los subordinados, esta relación es más baja y no es estadísticamente significativa.

51 y 52. Correlación entre satisfacción con trato profesional y personal con subordinados		51. Satisfacción con subordinado: trabajo	52. Satisfacción con subordinado: personal
51. Satisfacción con subordinado: trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 9	,331 ,384 9
52. Satisfacción con subordinado: trato personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,331 ,384 9	1 9

Figura 7.12. Satisfacción con los subordinados. Correlación entre trato personal y profesional

Aunque con un número pequeño de casos no es prudente generalizar, esta correlación baja podría estar indicando que a la hora de valorar el trato con los subordinados, se diferencia más lo personal de lo laboral, de lo que sucede con los jefes.

Relación entre satisfacción con los subordinados y motivación.

51 y 52. Correlación entre satisfacción con el subordinado y Motivación		Motivación	Motivación generalista	Motivación hacia trabajo
51 Satisfacción con subordinado: trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,334 ,379 9	-,285 ,457 9	-,410 ,273 9
52 Satisfacción con subordinado: trato personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,188 ,628 9	,195 ,616 9	,132 ,735 9

Figura 7.13. Correlación entre Satisfacción con trato con los subordinados y motivación (grupo de Dirección y Técnicos)

A diferencia de lo que sucedía con la relación entre motivación y trato con los jefes, que era positiva y significativa, el trato con los subordinados no está relacionado con la motivación. Como se ve en el cuadro, ninguna de las relaciones es estadísticamente significativa. Curiosamente, se observan unas pequeñas asociaciones negativas pero, repetimos, no significativas estadísticamente.

7.2. AMBIENTE DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN

Vimos en el capítulo tres que la relación con los compañeros directos es un factor altamente motivador y, aunque menos importante, también la participación en la vida del Hogar se mostraba como un elemento a tener en cuenta. En este apartado se analizarán estos elementos, en lo que respecta a sus aspectos generales y en el caso concreto de la valoración del número de reuniones que se realizan.

7.2.1. Ambiente de trabajo en el grupo pequeño

Aunque la percepción general de “ambiente de trabajo” se valoró en el capítulo tres, nos interesa conocer la apreciación que se hace del ambiente concreto del día a día, con los compañeros directos. Mostraremos a continuación los valores asignados al grupo pequeño, comparándolos con la apreciación del “ambiente general”.

Pregunta 53: “En sentido general, el ambiente de trabajo en el grupo pequeño con el que me relaciono a diario, es:”

Pregunta 16: “El ambiente de trabajo o clima laboral en el conjunto del Hogar, es:”

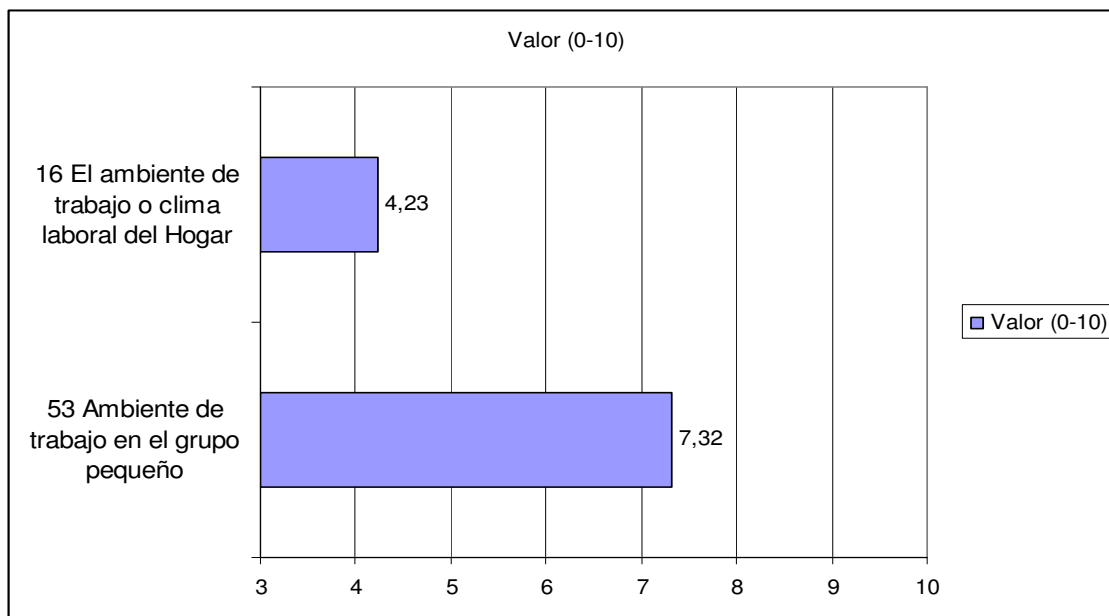


Figura 7.14. Evaluación del ambiente de trabajo en el grupo pequeño y en el Hogar

Se confirma claramente la observación, repetida en varias ocasiones, de que el ambiente o clima laboral del Hogar era negativo, pero que el que se vivía en cada uno de los lugares concretos de trabajo (Hogares, limpieza, administración, etc.) era positivo: *“Ha empeorado mucho [el ambiente]. No el mío, sino que yo veo un empeoramiento general”*.

Comparando por clasificación profesional.

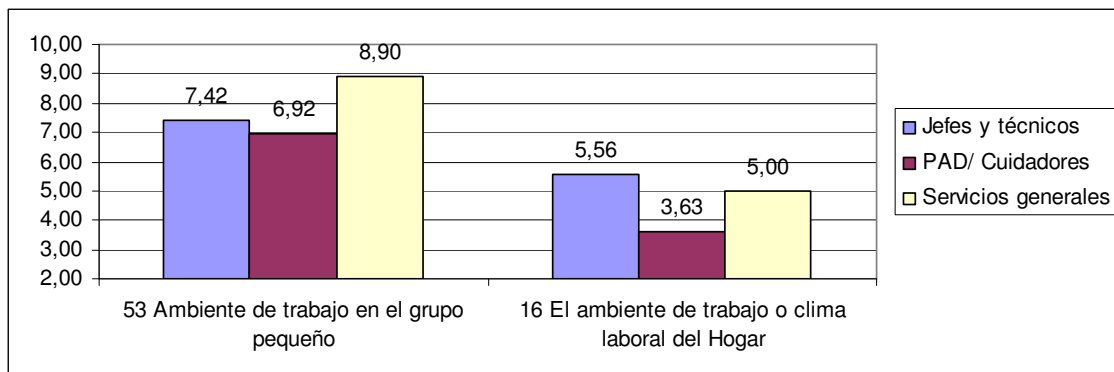


Figura 7.15. Evaluación del ambiente de trabajo por clasificación profesional

Como se ve en el gráfico, hay una coincidencia general en que el ambiente del grupo pequeño es bastante positivo. Redondeando, encontramos unos valores que van desde los siete puntos (cuidadores) a los nueve (servicios generales). En esta variable no hay diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, en el juicio sobre el ambiente general, como ya se comentó en el capítulo tres, las diferencias sí son significativas.

7.2.2. Participación. Reuniones

En el trabajo cualitativo se habló en varias ocasiones sobre las reuniones generales que se hacían cada varios meses, en las que el director informaba de la marcha del Hogar (especialmente de los asuntos económicos). Algunos de los entrevistados manifestaron que se reunían informalmente con su coordinador. Otros consideraban que serían necesarias reuniones más sistemáticas. En la pregunta 54 se preguntó sobre esta cuestión:

Pregunta 54: “Pensando en las necesidades del servicio y en la información que debo tener, el número de reuniones de trabajo en las que participo es:”

54. Número de reuniones de trabajo	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy elevado. Sobran muchas	0	0,0
2. Elevado. Sobran algunas		
3. Adecuado. Ni sobran ni faltan	23	32,4
4. Insuficiente. Harían falta algunas más	24	33,8
5. Totalmente insuficiente. Se hacen poquísimas	21	29,6
Total	76	

Figura 7.16. Valoración del número de reuniones de trabajo en el Hogar

Más del 60% de los empleados considera que se celebran pocas reuniones. La distribución por clasificación profesional, nos indica que esta apreciación es especialmente mayoritaria entre los cuidadores:

54. Número de reuniones de trabajo	Clasificación profesional (tres grupos)			TOTAL
	Jefes y técnicos	PAD/ Cuidadores	Servicios generales	
1. Muchas	11,1%	2,7%		5,1%
2. Las adecuadas	44,4%	24,3%	75,0%	33,9%
3. Pocas	44,4%	73,0%	25,0%	61,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 7.17. Valoración del número de reuniones de trabajo según clasificación laboral

7.3. RELACIÓN CON LOS USUARIOS

De entre todos los temas vinculados a la motivación y clima laboral que aparecieron en la fase cualitativa, la relación con los usuarios fue, con gran diferencia, el asunto más tratado. Lo más frecuente era que se mostrara como gratificante esta relación; algo que se percibía incluso en el modo de referirse a ellos con expresiones como “los chicos” (la más popular), “los chavales” o incluso “los niños”: “A mí lo que más me gusta es estar con los chicos”; “Se les coge mucho cariño. Son muchas horas”. “Pienso que ellos [los usuarios] dan más que lo que yo pueda aportar”. También se

manifestaron, aunque en mucha menor medida, cuestiones no tan positivas: *“Lo que menos me gusta cuando se cabrean porque muchos se ponen agresivos”*.

En varias ocasiones se indicaba este vínculo afectivo y vital con los usuarios como contrapunto a los problemas de tipo laboral o económico: *“Y porque nos ponemos el mundo por montera y como al final son los chicos, por los chicos lo que sea ¿sabes?”*. Esta relación de cercanía y vínculo con los usuarios llevaba en ocasiones a ser muy críticos con otros empleados que, a juicio de los entrevistados, no actuaban correctamente.

Para indagar sobre la relación de los entrevistados con los usuarios y cómo juzgan el trato que el resto de compañeros les dispensa se hicieron las preguntas 56 a 60.

7.3.1. Preocupación por el bienestar de los usuarios

Las primeras preguntas de esta serie estaban orientadas a comparar el interés y preocupación hacia los usuarios, de cada uno de los empleados, con el que le atribuían a la Dirección.

Pregunta 56: *“La preocupación e interés que tengo por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios es:”*

Pregunta 57: *“A mi juicio, la preocupación e interés que tiene la dirección por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios, es:”*

56 y 57. Preocupación por calidad de vida de los usuarios	Mi preocupación	Mi preocupación (%)	Preocupación de la dirección	Preocupación de la dirección (%)
1. Muy alta	32	43,8%	9	12,5%
2. Alta	35	47,9%	22	30,6%
3. Media	4	5,5%	25	34,7%
4. Baja	0	0,0%	8	11,1%
5. Muy baja	2	2,7%	8	11,1%
Total	73	100,0	72	100,0
Perdidos NS/NC	3	3,9	4	5,3
Total	76	100,0	76	100,0

Figura 7.18. Preocupación por la calidad de vida de los usuarios. Comparación entre la valoración propia y la atribuida a la dirección

Más del 90% de los empleados afirma que su preocupación por los usuarios es alta o muy alta. El 43,1% considera que la Dirección comparte esa alta preocupación por el bienestar de los usuarios.

La apreciación sobre ese interés de la Dirección, varía de forma muy significativa según la clasificación profesional. Si dejamos tres valores agrupando lo positivo y lo negativo, obtenemos:

57. Preocupación de la dirección por calidad de vida usuarios	79 Clasificación profesional:				TOTAL
	1. Dirección	2. Técnicos/ Tutores	3. Atención directa (hogares)	4. Otros servicios (limpieza, etc.)	
1. Alta o muy alta	100,0%	60,0%	27,0%	80,0%	43,4%
2. Media	0,0%	33,3%	45,9%		36,6%
3. Baja o muy baja	0,0%	6,7%	27,0%		20,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 7.19. Preocupación de la Dirección por la calidad de vida de los usuarios, según clasificación profesional

Las pequeñas diferencias que se pueden encontrar entre los porcentajes de las tablas generales y las que se ofrecen comparando esos datos por grupos profesionales, se deben a que algunas personas no indicaron su clasificación profesional. Los datos de estas personas se tienen en cuenta en el cuadro general, pero no en el cuadro que compara los grupos. Por ejemplo, el valor de la apreciación "Media" es del 34,7% en la tabla general y del 36,6% en la tabla segregada según clasificación profesional.

7.3.2. Relación personal y trato profesional a los usuarios

En las preguntas 58, 59 y 60 se pedía a los entrevistados que evaluaran su relación con los usuarios, que sospechábamos sería muy buena, por lo escuchado en la fase cualitativa y por la percepción que tenían sobre el trato que se les daba en el Hogar.

Relación personal con el usuario.

Pregunta 58: "En general, la relación que tengo con los usuarios, es:"

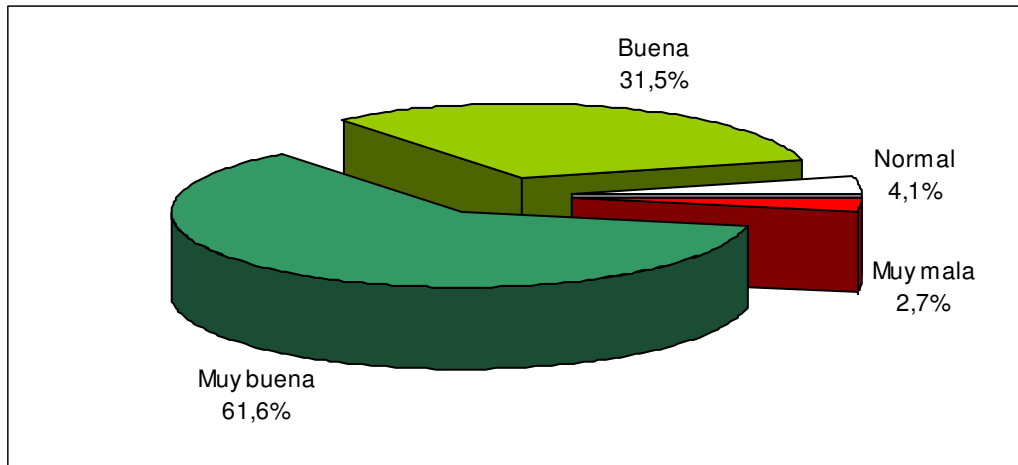


Figura 7.20. Relación personal con los usuarios

Como cabía esperar, la relación con los usuarios es, a juicio de la práctica totalidad de los empleados buena o muy buena (93,2%). No existen diferencias significativas ni por clasificación profesional ni por los distintos hogares.

Trato profesional al usuario en el Hogar.

Pregunta 59: "Por regla general, y hasta donde yo conozco, a los usuarios se les atiende en el Hogar:"

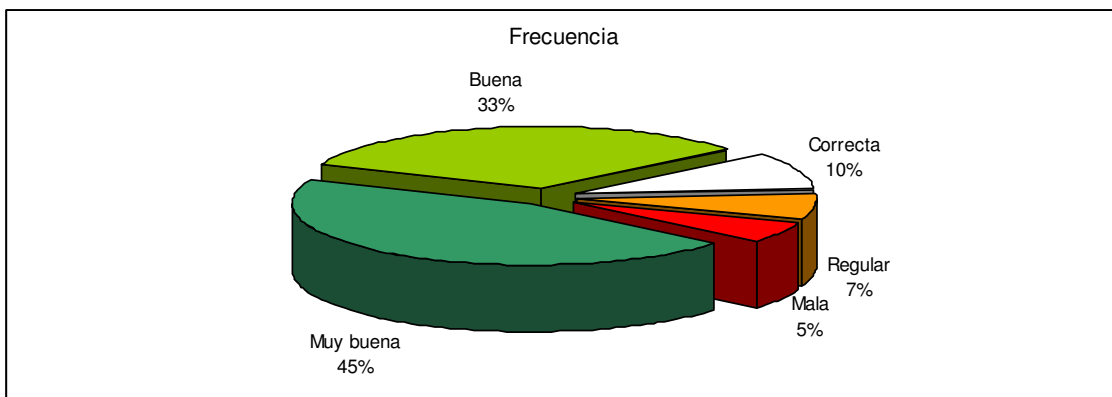


Figura 7.21. Forma de trato que se les da a los usuarios en el Hogar

Aunque la distribución no es tan abrumadora como en el trato personal, la evaluación global sobre cómo se trata a los usuarios, vuelve a ser positiva. Casi el 80% de los empleados la valora bien o muy bien. Tampoco existen diferencias por grupo profesional. Éste es un dato muy significativo desde el punto de vista de la motivación.

Quienes consideran que trabajan en una institución en la que se cuida bien a los usuarios, puntúan por encima del 7,5 frente a los que tienen una apreciación de un trato malo o regular, que puntúan 5,4.

Pregunta 60: “Las personas que en el Hogar tratan muy bien a los usuarios (con profesionalidad, amabilidad, etc.) son:”

60. En el hogar tratan bien a los usuarios...	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Prácticamente todos	20	28,2
2. La inmensa mayoría	28	39,4
3. Gran parte del personal	22	31,0
4. Una parte pequeña del personal	1	1,4
5. Casi nadie	0	0,0
Total	71	100,0
Perdidos NS/NC	5	
Total	76	

Figura 7.22. Proporción de personas que tratan bien a los usuarios en el Hogar

En consonancia con lo afirmado en la pregunta anterior, también aquí se confirma que la mayor parte del personal tiene una valoración positiva del conjunto de los empleados. Tampoco hay diferencias por clasificación profesional.

En resumen, este apartado nos indica una apreciación profesional positiva en el aspecto esencial del trabajo del Hogar Don Orione: el trato a los usuarios.

7.4. RELACIÓN CON FAMILIARES Y VOLUNTARIOS

La discapacidad de los usuarios implica necesariamente una participación de sus familiares en la vida del Hogar. En el trabajo cualitativo se expresaron diversas consideraciones sobre la influencia que los familiares tenían, y debían tener, en el día a día del Hogar. No existía una opinión mayoritaria. Algunas personas se quejaban de la excesiva intromisión de algunos padres en el trabajo de los empleados: *“... llegan, suben y hacen lo que les da la gana... Aquí hay unas normas, entonces pues claro, muchos se lo saltan a la torera”*. En algunos casos la queja era la contraria. Se indicaba que debían involucrarse más en la vida del Hogar.

Otro grupo de personas que participa de forma relevante en la vida del Hogar es el de los voluntarios. También aquí las opiniones eran variadas. En las entrevistas se apreciaba una consideración positiva hacia la labor del voluntario, pero era muy frecuente que se manifestara la gran diferencia de juicios que les ofrecen unos y otros voluntarios. En general, se valoraba muy bien la labor de algunas personas, especialmente la de aquellas que colaboraban en el Hogar con cierta regularidad: *“Es que hay voluntarios que son amigos de los chicos”*.

Uno de los aspectos que se manifestó en alguna ocasión durante las entrevistas, es la diferencia entre tipos de voluntarios (*“Es que hay voluntarios y voluntarios”*) y la función concreta que desempeñan, que en general se pedía que fuera complementaria a la de los empleados: *“Por ejemplo, voy al Metro Ligero aquí que lo tenemos y yo necesito un voluntario. Entonces yo recurro a Mar; Mar, que necesito un voluntario para ir al Metro Ligero. Entonces ella me encuentra a Paulino y... Y luego la diferencia está cuando aparece el voluntario y luego se le busca una actividad que hacer. Yo creo que es más difícil encajar a un voluntario en una actividad que todavía no está propuesta, que tener primero la actividad y buscar a un voluntario para esa actividad”*.

Aunque son dos colectivos diferentes, vamos a presentar los datos comparados de unos y de otros, pues se hicieron tres preguntas idénticas: la relación personal que mantienen los empleados (61 y 64); el juicio sobre la contribución que hacen al Hogar (62 y 65) y su opinión sobre si la participación de estos colectivos debería ser mayor o menor (63 y 66).

7.4.1. Relación personal con familiares y voluntarios

Pregunta 61: "En general la relación que tengo con **las familias** de los usuarios es:"

Pregunta 64: "En general, la relación que yo tengo con **el voluntariado** del Hogar es:"

61 y 64. Relación del empleado con familiares y voluntarios	Relación con familiares		Relación con voluntarios	
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy buena	13	17,1	7	9,7
2. Buena	29	38,2	20	27,8
3. Normal	17	22,4	35	48,6
4. Regular	0	0	3	4,2
5. Mala	0	0	0	0
6. No tengo ninguna relación	14	18,4	7	9,2
Total	73	96,1	72	94,7
Perdidos NS/NC	3	3,9	4	5,3
Total	76	100,0	76	100,0

Figura 7.23. Relación personal con familiares y con voluntarios

Ningún empleado afirmó llevarse mal con familiares o voluntarios. En general, como se observa en el cuadro, la valoración de la relación es significativamente mejor con los familiares que con los voluntarios. Si excluimos los empleados que no tienen relación con los familiares o con los voluntarios, tenemos que un 71,2% de los entrevistados dicen tener una relación buena o muy buena con los familiares, frente a un 41,5% que dice valorar de la misma manera su relación con los voluntarios.

7.4.2. Valoración de la contribución al Hogar de familiares y voluntarios

En el trabajo cualitativo se hizo algunas apreciaciones sobre el valor que tienen los familiares en el bienestar de los usuarios: "Los chicos que no reciben visitas se sienten muy mal cuando otros compañeros tienen a sus familias".

También se hicieron valoraciones, más o menos positivas, sobre la contribución de los voluntarios. En las preguntas 62 y 65 se indagó sobre este particular:

Pregunta 62: “Considerando en términos generales, la contribución que hacen los **familiares** para dar una adecuada atención a los usuarios es:”

Pregunta 65: Ídem **voluntarios**

62 y 65. Contribución que a juicio de los empleados hacen los familiares y los voluntarios		Contribución de los familiares		Contribución de los voluntarios	
		Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	1. Muy importante	13	19,1	9	12,9
	2. Importante	26	38,2	27	38,6
	3. Importancia media	17	25,0	24	34,3
	4. Poco importante	10	14,7	10	14,3
	5. Irrelevante	2	2,9	0	0,0
	Total	68	100,0	70	100,0
Perdidos	9	8		6	
Total		76		76	

Figura 7.24. Contribución percibida de familiares y voluntarios al Hogar

Vemos en el cuadro, que hay una valoración positiva de la contribución, tanto de familiares como de voluntarios. Las diferencias entre la valoración de unos y otros, son pequeñas, ligeramente más favorables en los familiares que en los voluntarios, aunque las diferencias son mínimas (57,4% frente a 51,4% lo consideran importante o muy importante).

7.4.3. Participación deseada en el Hogar de familiares y voluntarios

Pregunta 63: “A mi juicio, la participación que deberían tener los **familiares** de los usuarios en la vida del Hogar debería ser:”

Pregunta 66: Ídem **voluntarios**

63 y 66. Participación de familiares y voluntarios deseada por los empleados	Participación deseada de los familiares		Participación deseada de los voluntarios	
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Mucho mayor que la que tienen actualmente	29	41,4	10	15,4
2. Algo mayor	27	38,6	23	35,4
3. La misma que tienen actualmente	11	15,7	23	35,4
4. Algo menor	3	4,3	7	10,8
5. Mucho menor que la que tienen actualmente	0	0,0	2	3,1
Total	70	100,0	65	100,0
Perdidos NS/NC	6		11	
Total		76	76	

Figura 7.25. Participación deseada de familiares y voluntarios en el Hogar

Encontramos aquí una diferencia relevante respecto a los dos cuadros anteriores. En este caso, los empleados desearían una mayor participación de los familiares en la vida del Hogar. Un 80% de los entrevistados reclaman con sus respuestas una participación más activa de los familiares. También en el caso de los voluntarios, se desearía una mayor participación que la actual. A la mitad de los empleados le gustaría que aumentara esa participación, frente al 35,4%, que prefiere que se mantenga en los niveles actuales o el 13,9%, que preferiría que fuera menor.

En líneas generales, encontramos una relación positiva con estos dos relevantes colectivos. Pese a las observaciones críticas sobre las dificultades que puede suponer el trato con familiares y voluntarios, la mayor parte de los empleados considera positiva su contribución y desea que su participación se mantenga o se incremente.

CAPÍTULO 8

TAREA CONCRETA

El hecho de que el trabajo directo que los empleados desarrollan en una institución en la que los usuarios se mantienen por largos periodos de tiempo no cambie mucho, puede ser un elemento intrínsecamente motivador o ser vivido como una carga. En el trabajo cualitativo se habló en muchas ocasiones de la actividad diaria y de su influencia en la satisfacción personal, contraponiendo esta actividad con otros elementos organizativos o de gestión. Veremos en este apartado algunos aspectos relacionados con estas actividades que se suelen hacer de forma cotidiana y comprobaremos cómo pueden afectar a la motivación personal. Entre otras cuestiones, se analizará: si el número de tareas asignado es adecuado o no, si se tiene la sensación de que son útiles o inútiles, si están claras las funciones a desarrollar, si se realizan tareas que no tienen que ver con el puesto que se ocupa y si se dispone un entorno satisfactorio y de los medios técnicos adecuados.

8.1. CARGA DE TRABAJO

Uno de los elementos más repetido a lo largo de la fase cualitativa, fue el de la excesiva carga de trabajo, expresado sobre todo por cuidadores y personal de servicios generales (limpieza, lavandería...). Con mucha frecuencia se comparaba la situación actual con periodos previos, en los que el trabajo se repartía entre más personas *“Antes éramos [X] ahora somos [Y]. El trabajo es exactamente el mismo. Tú me dirás...”*. En los grupos de discusión había una opinión mayoritaria que insistía en esta idea: *“la percepción es que se gana poco y se trabaja mucho” “Hay una carga de trabajo alta”*. Se detallaban especialmente los momentos de mayor presión (por ejemplo, las duchas) y se mencionó en un par de ocasiones el trastorno que supone cualquier incidencia que rompa el ritmo habitual de trabajo: *“Vas un poco acelerada en algunos momentos. En el momento en que hay algo de más, una incidencia un poco más acuciante o que necesita más atención, vas muy pillada de tiempo”*.

Junto a estas observaciones, era frecuente encontrar expresiones de satisfacción con el trabajo, siempre vinculadas a la relación directa con los usuarios: *“Lo único importante para mí es el trato a los chicos”*; *“Cuando me meto en lo mío, se me olvidan todos los problemas”*, *“Yo me lo paso bien. No se me hace larga la jornada”*.

También se hacían valoraciones de los efectos que suponía el exceso de tareas a desarrollar: “*Muchas cosas se hacen a la carrera para cumplir los horarios y las cosas corriendo, no salen bien*”.

La percepción en cuanto al número de tareas que se deben realizar y por tanto, la sensación de una carga de trabajo alta o baja, se indagó en la pregunta 67.

Pregunta 67: “*A mi juicio, el número de tareas que tengo encomendadas es:*”

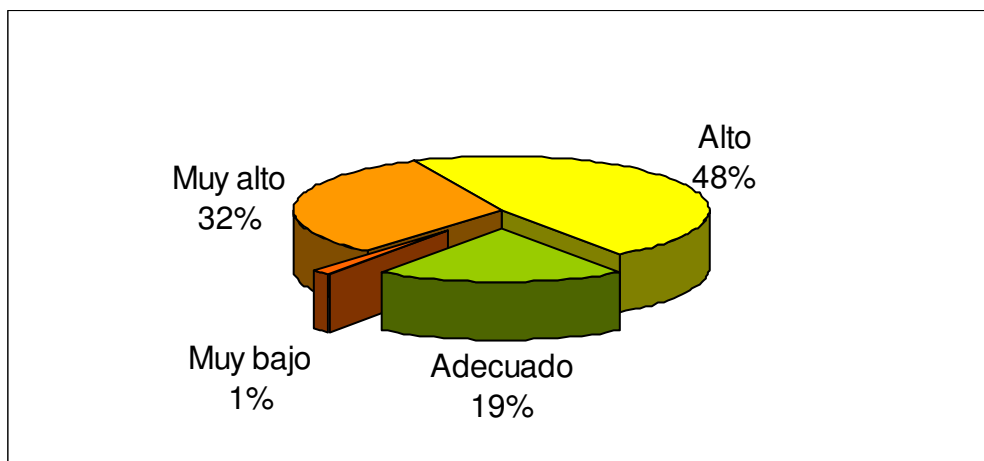


Figura 8.1. Número de tareas que tengo asignadas en mi trabajo. Ítem 67.

Más del 80% de los entrevistados consideró que realizaba un número alto o muy alto de tareas.

Aunque quienes expresan tener un mayor número de tareas asignadas, son los cuidadores (83% creen que es alto o muy alto), las diferencias entre grupos profesionales no es estadísticamente significativas.

Tampoco es estadísticamente significativa la diferencia en cuanto al turno de trabajo habitual, cuando se compara la jornada completa con los empleados de fin de semana, pero sí encontramos diferencias entre los empleados según los horarios habituales:

67. Número de tareas asignadas	81. Horario de trabajo habitual				Total
	1. Mañana	2. Tarde	3. Noche	4. Mañana y tarde	
1. Alto o muy alto	63,6%	62,5%	100,0%	90,9%	80,0%
2. Adecuado	36,4%	37,5%		4,5%	17,8%
3. Bajo o muy bajo				4,5%	2,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 8.2. Valoración del número de tareas asignadas según horario de trabajo

Como se observa en la tabla, quienes tienen una sensación de tener más tareas encomendadas, son quienes trabajan en el turno de noche y en el horario de mañana y tarde. Quienes tienen un horario sólo de mañana o sólo de tarde, también consideran de forma mayoritaria (63%) que tienen un número alto de tareas, pero la opinión no es tan unánime como en los otros dos grupos.

Las pequeñas diferencias que encontramos en las puntuaciones de la escala de motivación (ligeramente más altas entre los que consideran “adecuado” el número de tareas), no son estadísticamente significativas.

8.2. Percepción de utilidad

Es difícil estar motivado si percibimos que lo que hacemos no sirve para mucho (véase Capítulo 1). En las preguntas 68 y 69 pedíamos a los entrevistados que nos dieran su opinión acerca de la utilidad práctica su trabajo, la importancia que, a su juicio, tenía este trabajo para el funcionamiento del Hogar y la que consideraba que le daban los superiores jerárquicos. En el trabajo cualitativo se mencionó en muchas ocasiones.

En la pregunta 68 preguntábamos: “*Creo que para el funcionamiento general del Hogar, la importancia de mi trabajo es:*”

68. Importancia de mi trabajo	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy alta	24	32,9
2. Alta	39	53,4
3. Media	9	12,3
4. Baja	1	1,4
Total	73	100,0
Perdidos NS/NC	3	
Total	76	

Figura 8.3. Importancia de mi trabajo para el funcionamiento del Hogar

Si lo observamos desde la perspectiva de la autoafirmación y la satisfacción personal, los resultados de esta tabla son muy positivos. Casi el 90% de la muestra considera que su trabajo es importante, lo que coincide con lo que se decía en las entrevistas y los grupos de discusión. A veces con expresiones muy significativas de orgullo, como: *“Así trabajo yo: ésa soy yo.”*

Al ser las respuestas tan similares, no encontramos diferencias entre grupos profesionales en esta pregunta.

Se quiso contrastar la sensación de valorar el propio trabajo como útil, con la percepción que se tiene sobre si es valorado a su vez por los superiores jerárquicos:

Pregunta 69: *“La importancia que le dan a mi trabajo mis superiores en el Hogar, creo que es:”*

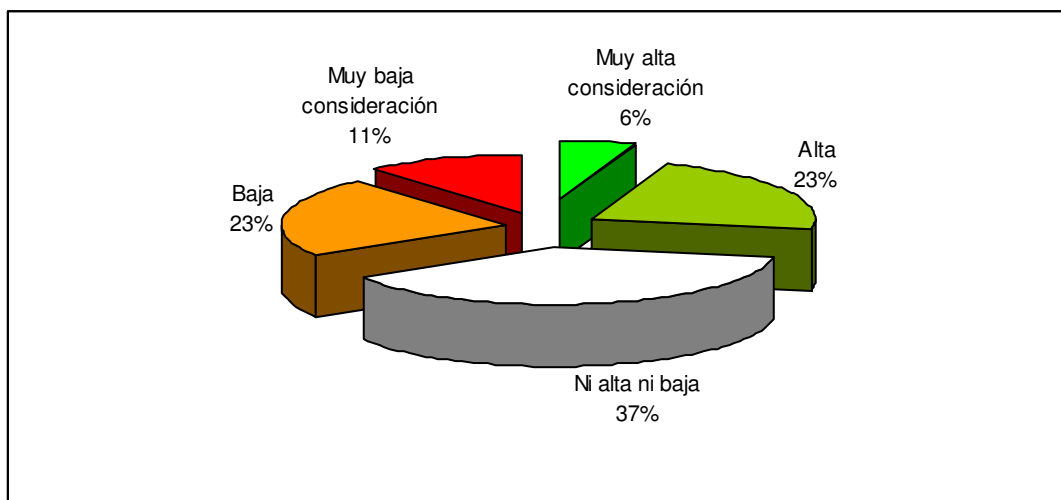


Figura 8.5. Importancia que le dan a mi trabajo los superiores

Aquí se da un contraste evidente con respecto a la pregunta anterior: hay más personas que consideran que el reconocimiento que sus superiores hacen de su trabajo, es bajo o muy bajo (33,8%), que los que consideran que es alto o muy alto (28,1%).

En este caso, sí encontramos diferencias entre categorías profesionales. Quienes piensan que se reconoce menos su trabajo, son los cuidadores (el 40,5% cree que la importancia que le dan sus superiores a su trabajo, es baja o muy baja), seguidos de

los empleados de servicios generales (un 20% cree que tiene baja consideración) y de los técnicos (7,1%).

Relación de la importancia que se le da al trabajo con Motivación

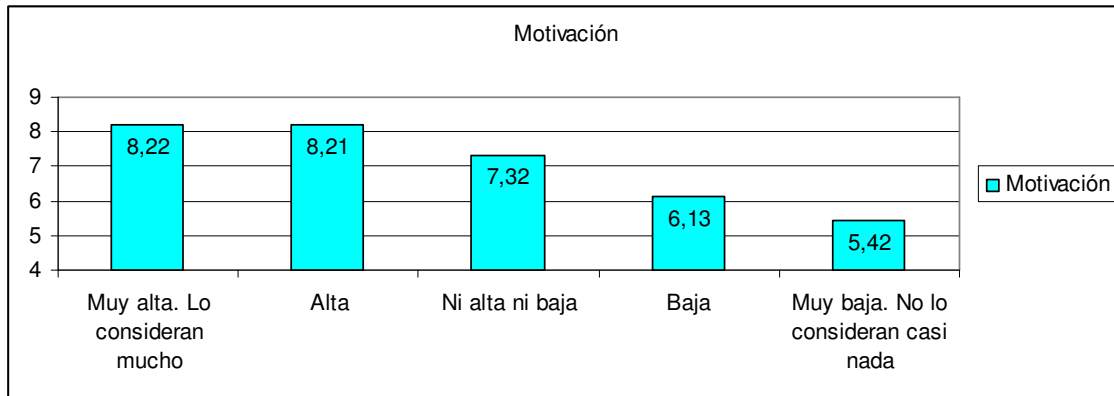


Figura 8.6. Medida en la escala de Motivación según la Importancia que los superiores dan al trabajo

Como puede observarse, hay una relación, que es estadísticamente significativa, entre el hecho de sentir que los superiores consideran importante el trabajo que los empleados realizan y las puntuaciones de éstos en motivación.

8.3. Claridad de las funciones y distribución de las tareas

En el trabajo cualitativo se manifestó, en varias ocasiones, una sensación de preocupación relacionada con las funciones de la tarea concreta a realizar. En líneas generales, los empleados expresaban que tenían claro en qué consistía su trabajo y normalmente, durante las entrevistas, hacían una descripción detallada de en qué consistía. Sin embargo, algunos también indicaron que llevaban a cabo tareas que no les correspondían. Se ha tratado esta cuestión en las preguntas 70 y 71: la primera indaga acerca de la claridad de las funciones y la segunda, acerca de su percepción sobre la frecuencia en la desarrollan trabajos que no son su función básica.

En la pregunta 70 se preguntaba: *“Lo que debo hacer para cumplir correctamente mi trabajo está:”*

70. Claridad funciones	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Perfectamente claro y definido	22	30,6
2. Suficientemente claro y definido	27	37,5
3. Más o menos claro en lo básico	18	25,0
4. Poco claro, tengo dudas	4	5,6
5. No está nada claro qué debo hacer	1	1,4
Total	72	100,0
Perdidos NS/NC	4	
Total	76	

Figura 8.7. Claridad de las funciones que tengo asignadas

Como puede verse, se confirma lo que se expresó en la fase cualitativa: casi todos los trabajadores tienen claro cuáles son sus funciones. Veamos ahora la frecuencia con la que consideran que hacen tareas que no les corresponden:

Pregunta 71: *“Por las peculiaridades del Hogar, a veces las personas pueden realizar trabajos que no son directamente la tarea asignada a su puesto. En su caso esto sucede:”*

71. Frecuencia de trabajos que no son directamente el mío	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Constantemente	15	21,1
2. En muchas ocasiones	21	29,6
3. En algunas ocasiones	24	33,8
4. Pocas veces	6	8,5
5. Casi nunca	5	7,0
Total	71	100,0
Perdidos. NS/NC	5	
Total	76	

Figura 8.8. Frecuencia con la que desarrollo trabajos que no son directamente el mío

Más de la mitad de la muestra considera que realiza, con mucha frecuencia, labores que no le corresponden. Aunque las diferencias no llegan a ser significativas estadísticamente, son los cuidadores quienes, en mayor proporción, tienen la sensación de hacer con mucha frecuencia tareas que no son directamente su función

(62%). Sin embargo, también un número muy significativo de técnicos (el 40%) tiene esta misma percepción.

Este dato debe ser interpretado a la luz de algunos comentarios que aparecieron en la fase cualitativa y que iban, precisamente, en la línea de compartir tareas: *“Lo ideal sería contratar, pero si no podemos porque económicamente no podemos, pues a lo mejor con gente de aquí. Buscar alguna forma en que, en momentos puntuales, esas personas accedan a echarnos una mano”*.

Es interesante resaltar que, aunque algunas personas manifestaron que estos apoyos eran muy necesarios, pueden ser vividos en algunos casos como una muestra de falta de consideración por el trabajo “habitual”, que se toma como función primordial: *“Si ve que estoy haciendo X, que es mi trabajo, y me pone en otro sitio para cubrir una necesidad sin decirme nada, entonces ¿es que mi trabajo es menos importante?”*.

8.4. Tareas y actividades extraordinarias. Cercedilla

Además de las tareas cotidianas dentro del Hogar, es práctica habitual realizar otras extraordinarias fuera del recinto habitual. La más relevante de todas ellas es, desde hace años, la del periodo estival, en el que buena parte de la actividad se traslada a Cercedilla. La participación en esta dinámica, apareció en varias ocasiones en la fase cualitativa, normalmente valorado positivamente y como una forma de ejemplificar el compromiso con el trabajo y los usuarios: *“Hay chicos que por la noche duermen mal y te tienes que levantar... Pero vas”*.

Quisimos indagar hasta qué punto se percibe si estas actividades son fomentadas o si se tiene la impresión de que se desincentiva la participación de los empleados.

Pregunta 72: *“Respecto a mi participación en las actividades extraordinarias que se desarrollan fuera del centro (excursiones, talleres, Cercedilla, etc.) considero que el Hogar:”*

72. Actividades extraordinarias facilidades/dificultades.Cercedilla, etc	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Me ofrece todas las facilidades para participar	7	10,0
2. Me da facilidades	29	41,4
3. Ni facilita ni dificulta	23	32,9
4. Me dificulta la participación	9	12,9
5. En la práctica me impide el acceso	2	2,9
Total	70	100,0
Perdidos NS/NC	6	
Total	76	

Figura 8.9. Facilidades o dificultades para realizar actividades extraordinarias

La percepción mayoritaria es que se dan facilidades para participar en este tipo de actividades (51,4%) o, cuanto menos, se deja abierta la participación sin estimular ni desincentivar (32,9%). Aún así, también hay personas que perciben dificultades para participar en ellas.

8.5. Medios técnicos y condiciones ambientales

8.5.1. Medios técnicos

Los cuidados y atención que reciben los usuarios, salvo excepciones, no requieren de medios técnicos sofisticados; pero, a pesar de que sean materiales sencillos, es importante disponer de ellos. En la pregunta 34 se indagaba sobre este particular:

Pregunta 34: *“Para la realización correcta de mi trabajo, considero que la cantidad de materiales y medios técnicos de los que dispongo es:”*

34. Cantidad de materiales y medios técnicos disponibles	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Mucho más de lo necesario	0	0,0
2. Más de lo necesario	2	2,7
3. Adecuado (ni sobra ni falta)	44	59,5
4. Insuficiente	27	36,5
5. Muy insuficiente (se carece de lo básico)	1	1,4
Total	74	100,0
Perdidos NS/NC	2	
Total	76	

Figura 8.10. Cantidad de materiales y medios técnicos disponibles

Como puede observarse, ningún empleado consideró que se disponía de “*Mucho más de lo que necesito (sobra mucho)*”. Las respuestas mayoritarias son las que consideran adecuada la cantidad de materiales y los medios técnicos disponibles, aunque más de la tercera parte considera que es insuficiente.

Respecto a los materiales empleados, deseamos destacar la única apreciación que se hizo de este particular en la fase cualitativa. En este caso, se trata de una valoración positiva sobre los procedimientos utilizados en el Hogar. Admitiendo que algunos de los medios técnicos de atención no son los más actuales, consideraba la persona entrevistada, que se han desarrollado formas de cuidado y atención, especialmente en lo referido a la higiene y los cuidados sanitarios muy eficaces y adaptados a las necesidades particulares de los usuarios.

8.5.2. Condiciones ambientales

Aunque no es un aspecto que haya aparecido en las entrevistas y grupos de discusión, un entorno material adecuado y agradable es, en principio, positivo para el clima laboral y la motivación. Por averiguar cómo se evalúan las condiciones físicas del trabajo, introdujimos la siguiente pregunta:

Pregunta 73: “*Las condiciones físicas de mi entorno de trabajo (comodidad, salubridad, etc.) son:*”

73. Condiciones físicas de mi entorno de trabajo	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Muy Buenas	6	8,5
2. Buenas	26	36,6
3. Correctas	17	23,9
4. Regulares	20	28,2
5. Malas	2	2,8
Total	71	100,0
Perdidos NS/NC	5	
Total	76	

Figura 8.11. Valoración de las condiciones físicas del entorno de trabajo

Casi la mitad de los empleados (45,1%) considera que las condiciones ambientales en las que desarrolla su trabajo son buenas o muy buenas, frente al 31% que cree que son regulares o malas.

CAPÍTULO 9

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y PROFESIONALES

A pesar de que son factores sobre los que la organización de la empresa no puede incidir, es importante conocer si los aspectos relacionados con características personales como la edad, el género, tener hijos o la formación académica, están relacionados con la motivación laboral. En este apartado analizaremos también las diferencias en motivación en función de características laborales como la antigüedad, el puesto que se ocupa según clasificación profesional y el horario y turno de trabajo. Antes de aportar los datos relacionados con la motivación, haremos una breve descripción de cómo se distribuye la muestra.

9.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

En el trabajo cualitativo, cuando se preguntaba sobre los factores que influyen en la motivación, no se obtuvo ninguna alusión espontánea relacionada con las características como la paternidad, la edad, el género o la formación académica. Sin embargo, debido a la forma en que estos factores influyen en casi todos los órdenes de la vida, es previsible que también lo hagan en la motivación laboral, tal y como lo hacen las circunstancias de la vida familiar, los conflictos de pareja y otros elementos personales, que entran en el orden de la intimidad y que por tanto no fueron tenidos en cuenta para este estudio.

9.1.1. Edad

La media de edad de los empleados del Hogar que aportaron este dato en el cuestionario, es de 40,3 años. Teniendo empleados en prácticamente toda la horquilla de la vida laboral: desde los 19 hasta los 65 años.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
74. Edad:	63	19	65	40,30	12,065
N perdidos (NS/NC)	13				
N total	76				

Figura 9.1. Estadísticos descriptivos de la variable Edad

En el cuadro que figura a continuación, puede observarse la distribución por décadas cumplidas. Hemos incorporado dos datos únicos en la década más cercana: 19 pasa

al grupo de 20 a 30 años y 65 pasa al grupo de 50 a 60 años. Esta incorporación se hace para no poder identificar los datos con personas concretas; se trata de una precaución necesaria, sobre todo teniendo en cuenta que 13 personas no aportaron este dato en el cuestionario, previsiblemente para no ser identificadas.

74. Edad. Grupos de 10 años	Frecuencia	Porcentaje válido
18-30 años	20	31,7
31-40 años	9	14,3
41-50 años	20	31,7
51-66 años	14	22,2
Total	63	100,0
Perdidos. NS/NC	13	
Total	76	

Figura 9.2. Distribución de la muestra por grupos de edad de 10 años.

Como puede verse, los dos grupos más numerosos son el de las personas que no llegan a 30 años y el de aquellas que están entre 40 y 50. Ambos grupos etarios constituyen las dos terceras partes del total de empleados.

Edad y motivación

La edad es la única variable de tipo personal que, tras preguntarse explícitamente, se mencionó que podría influir en la motivación: *“Hombre, tal vez las personas más jóvenes podría ser que estuvieran más motivados”*. La relación entre edad y motivación se expone a continuación.

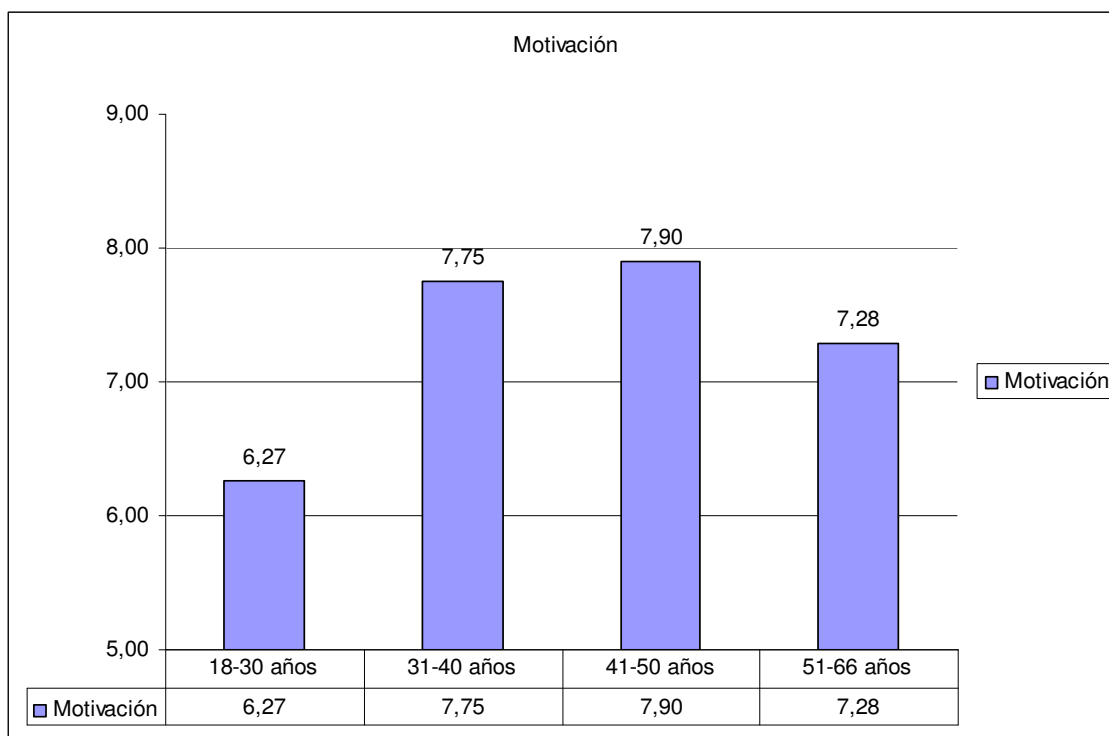


Figura 9.3. Puntuación en la escala de Motivación por grupos de edad

Como se observa en el gráfico, la motivación por grupos de edad parece seguir una curva normal. Sin embargo, ningún valor es extremo: el grupo de menos edad, con menos motivación, comienza esta curva normal con un valor medio y el grupo de más edad, la termina también con un valor medio.

Sin embargo, esta aparente curva (no es una evolución en el tiempo de los mismos sujetos sino una medida con personas de distintas edades) tiene que ver exclusivamente con el componente “generalista” de la motivación, ya que en los ítems que miden el factor de motivación “hacia el trabajo”, no existen diferencias estadísticamente significativas:

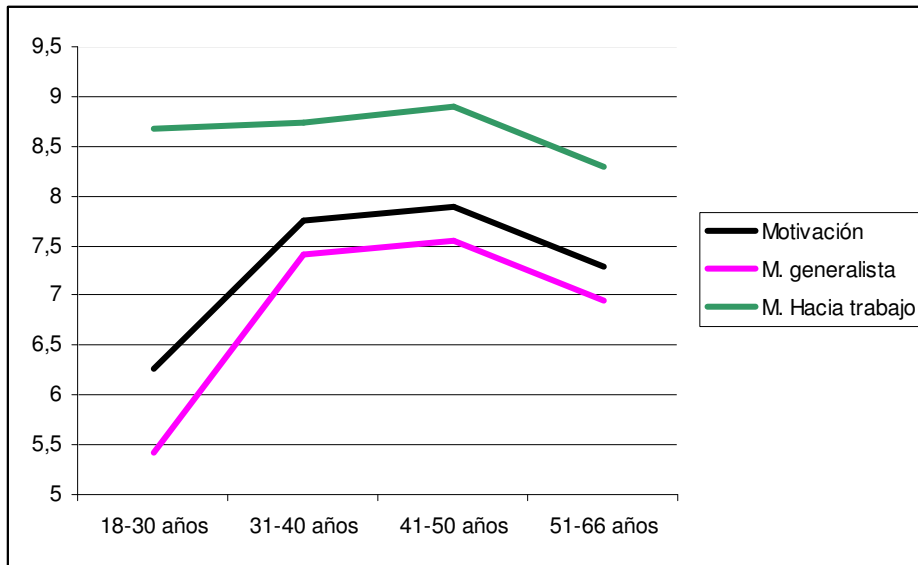


Figura 9.4. Puntuación en las escalas de Motivación por grupos de edad

9.1.2. Género

La población de empleados del Hogar es claramente femenina. Las mujeres representan casi el 77% de los trabajadores que contestaron al cuestionario identificándose en esta variable.

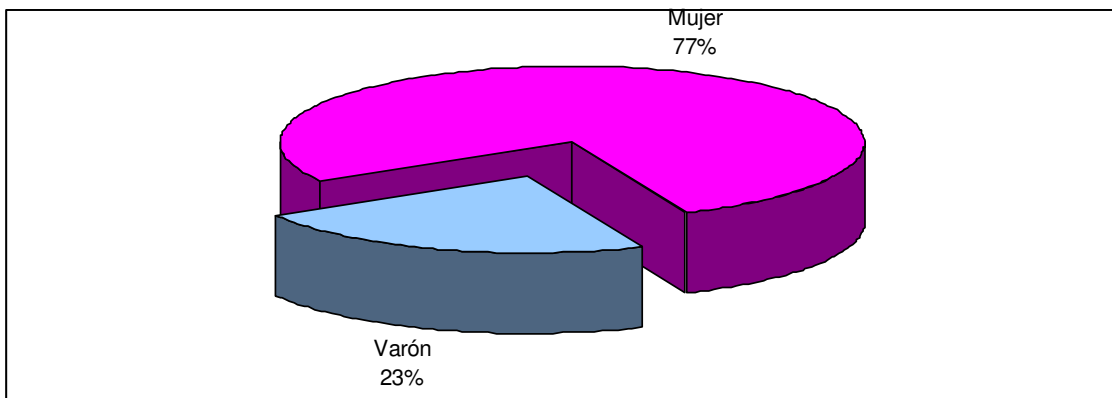


Figura 9.5. Distribución por género

Género y edad

Tanto la edad media como la desviación típica (la variabilidad dentro de cada grupo), son muy parecidas. La media de edad entre géneros es prácticamente la misma: 40 años las mujeres y 41 los hombres.

75. Sexo:		N (válido)	Media	Desviación típica
74. Edad:	1. Mujer	47	40,02	12,503
	2. Varón	16	41,13	11,014

Figura 9.6. Edad según el género.

Aunque las mujeres son mayoría en todos los grupos de edad, la homogeneidad de la muestra es muy llamativa. Entre los grupos de edad, la proporción de hombres y mujeres es prácticamente la misma (tres mujeres por cada varón) como puede verse en el siguiente gráfico:

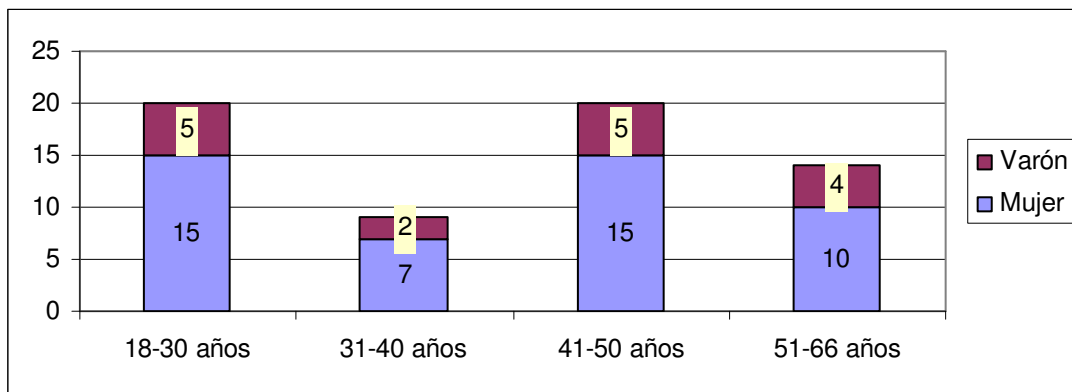


Figura 9.7. Distribución del género por grupos de edad de diez años

Género y motivación

No existen diferencias en la motivación de varones y mujeres. Los valores de los hombres son ligeramente superiores, pero son variaciones sin significación estadística ($p= 0,107$).

Motivación vs género	75 Sexo:	N	Media	Desviación típica
Motivación	1. Mujer	53	6,95	1,73
	2. Varón	16	7,75	1,64
Motivación generalista	1. Mujer	53	6,43	2,00
	2. Varón	16	7,43	2,04
Motivación hacia trabajo	1. Mujer	53	8,49	1,70
	2. Varón	16	8,73	1,27

Figura 9.8. Puntuaciones en las escalas de Motivación según género

Género, grupos de edad y motivación

Si comparamos mujeres y varones por grupos de edad, encontramos valores diferentes. Como el grupo mayoritario es el del género femenino, los valores de motivación globales tienden a reflejar las variaciones del grupo de mujeres, que constituye las tres cuartas partes de la muestra. Podemos observar los valores de motivación, segregando los datos de mujeres y varones por grupos de edad, encontrando lo siguiente:

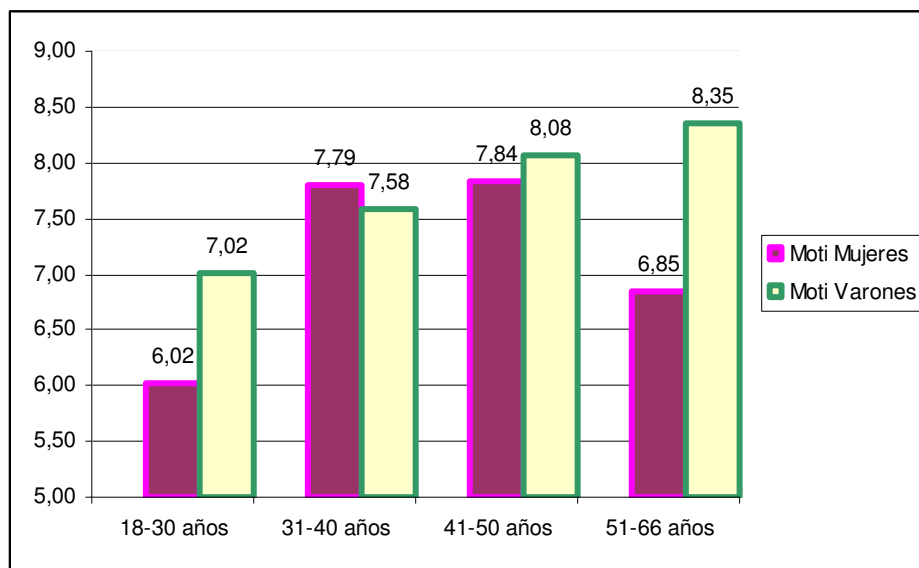


Figura 9.9. Puntuaciones en las escalas de Motivación según género y grupos de edad

Los datos estadísticos nos indican que entre los varones de distintas edades, las diferencias no son estadísticamente significativas. Esta falta de significación tiene que ver con el reducido número de las submuestras. Aún así, observamos que la motivación “va aumentando” con cada grupo de edad. En el caso de las mujeres, se da el fenómeno ya comentado de la distribución en forma de curva normal; aquí sí, las diferencias son estadísticamente significativas ($p= 0,004$).

9.1.3. Número de hijos

La distribución de la muestra en cuanto al número de hijos es la siguiente:

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje válido
0	16	32,0
1	8	48,0
2	22	92,0
3	3	98,0
4	1	100,0
Total	50	
Perdidos. NS/NC	26	
Total	76	

Figura 9.10. Número de hijos de la muestra

La muestra representa bien la realidad demográfica de nuestro país. Ninguno de los empleados de menos de 31 años que contesta a esta pregunta dice tener hijos. La moda (en el sentido estadístico) de los grupos de mayores de 30 años es de dos hijos y la media por grupo de edad, se puede observar en la siguiente figura:

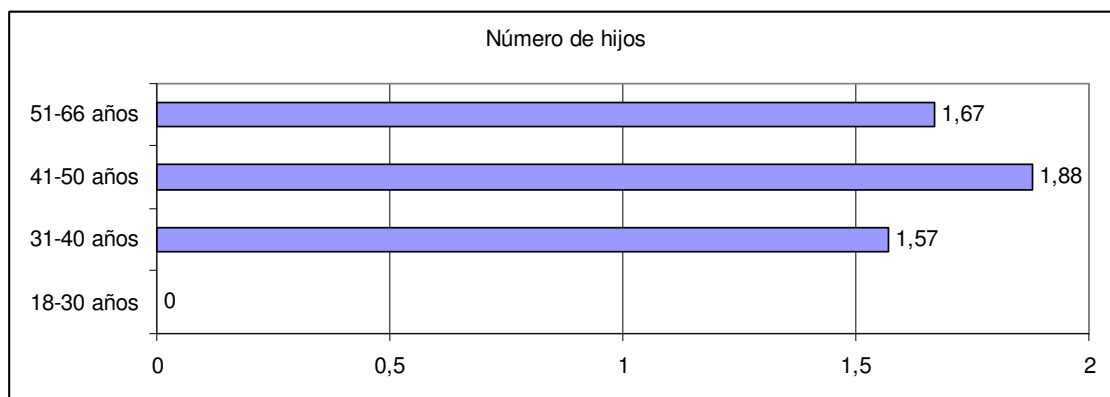


Figura 9.11. Número de hijos de media por grupos de edad

Número de hijos y motivación

Como se observa en la siguiente tabla, hay una relación, estadísticamente significativa, entre el número de hijos y la motivación. Una correlación Pearson nos indica un valor de 0,409. Este valor puede variar entre -1 (una correlación totalmente negativa) y 1, que indicaría una asociación perfecta entre el número de hijos y la

motivación. De modo que el valor resultante de algo más de cuatro décimas, nos indica una correlación positiva media.

Correlación entre motivación y número de hijos		Motivación	76 Número de hijos:
Motivación	Correlación de Pearson	1	,409(**)
	Sig. (bilateral)		,003
	N	76	50
76 Número de hijos:	Correlación de Pearson	,409(**)	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	50	50

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 9.12. Correlación entre número de hijos y motivación

En función del número de hijos, tenemos los siguientes valores:

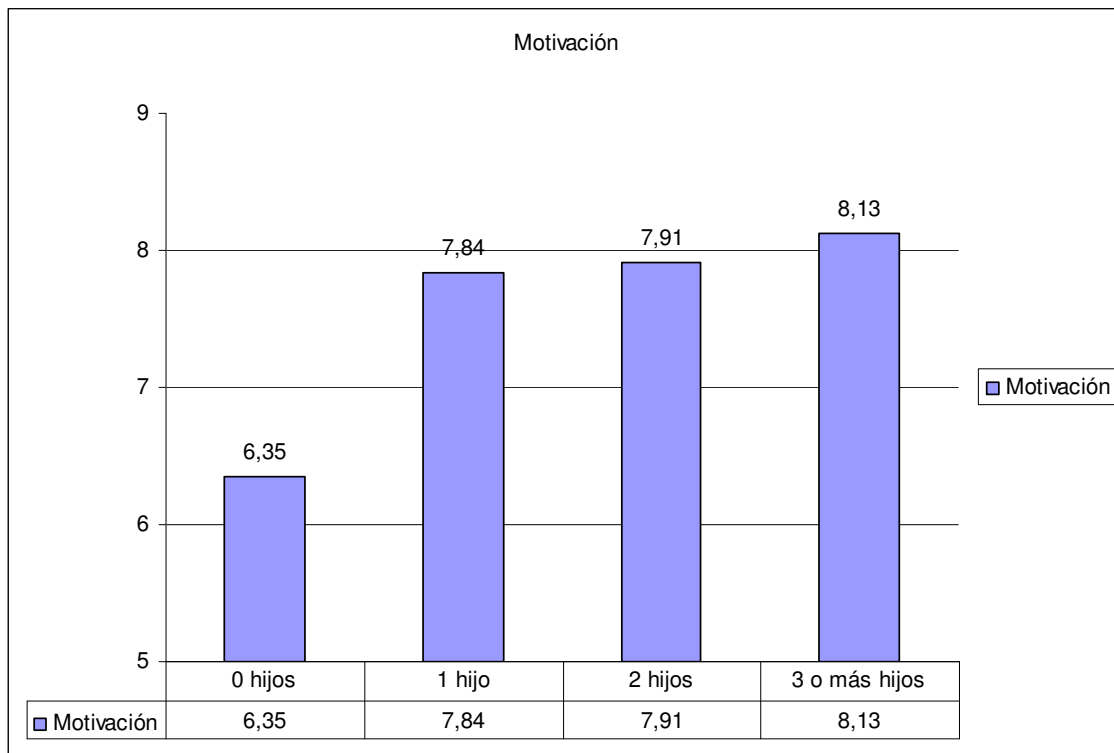


Figura 9.13. Puntuaciones de motivación según Número de hijos

9.1.4. Nivel académico

Entre las personas que contestaron la pregunta sobre el nivel académico alcanzado, tenemos que la distribución de respuestas es la siguiente:

77. Máximo nivel académico obtenido:	Frecuencia	Porcentaje válido
1. Estudios primarios	3	4,7
2. Estudios secundarios	38	59,4
3. Diplomatura universitaria	17	26,6
4. Licenciatura universitaria	6	9,4
Total	64	100,0
Perdidos. NS/NC	12	
Total	76	

Figura 9.14. Nivel académico

No existen diferencias estadísticamente significativas entre varones y mujeres en cuanto a los estudios terminados.

Nivel académico y motivación

No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la motivación, en función del nivel académico de los empleados del Hogar: ni en los valores globales ni en los dos factores, generalista y hacia el trabajo.

9.2. CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES

9.2.1. Antigüedad

Los años de vinculación de los empleados al Hogar, correlacionan, como es obvio, con la edad de los entrevistados (correlación de $r = 0,674$). La media de antigüedad es de 12,63 años y la mediana (el valor que parte en dos grupos iguales la muestra) es 9.

Distribuida la muestra por lustros, tenemos que casi la tercera parte de los empleados

(29,2%) entró en el Hogar en los últimos cinco años y más de la mitad (55,4%), en la última década.

78. Antigüedad		Frecuencia	Porcentaje válido
	0-5 años	19	29,2
	6-10 años	17	26,2
	11-15 años	9	13,8
	16-20 años	1	1,5
	21-25 años	11	16,9
	26-30 años	4	6,2
	31-36 años	4	6,2
	Total	65	100,0
Perdidos	NS/NC	11	
Total		76	

Figura 9.15. Antigüedad por periodos de cinco años

No existen diferencias significativas en cuanto a la antigüedad entre tres de los cuatro grupos en que se ha distribuido la muestra por clasificación profesional. El grupo de servicios generales es el que más se diferencia del resto, al tener una media de antigüedad de seis años. Los otros tres grupos están en una estrecha horquilla que va desde los 13,1 años de media entre el personal de atención directa hasta los 14,1 de los técnicos, pasando por los 13,3 de Dirección.

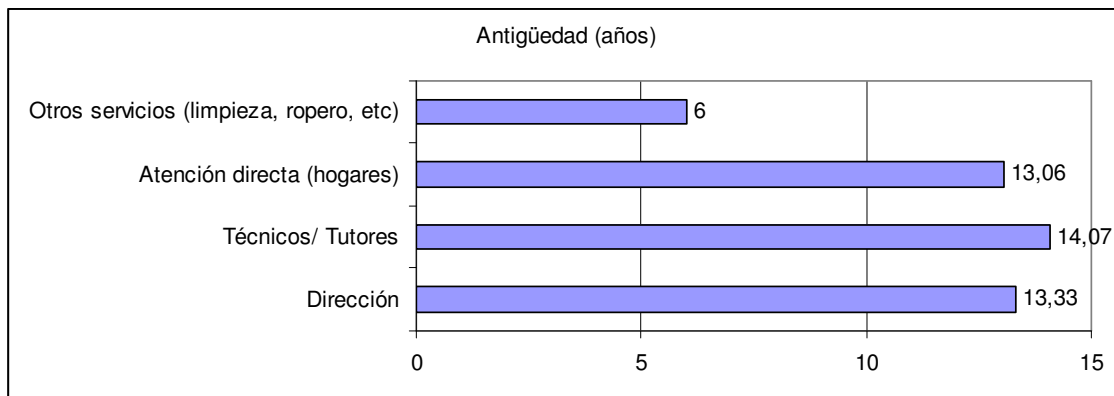


Figura 9.16. Antigüedad según clasificación profesional

Antigüedad y motivación

En cuanto a esta variable, se da un interesante resultado que es importante remarcar. No existen diferencias significativas en la motivación en función de la antigüedad en el Hogar, pero sí en función de la edad de los entrevistados. Puede resultar una contradicción, ya que edad y antigüedad tienen una correlación significativa. Esto es, precisamente, lo que hace que el resultado sea más interesante. Si observamos la

siguiente tabla, veremos cómo están asociados los valores de antigüedad, edad y motivación:

Correlación de Pearson	Motivación	Motivación generalista	Motivación hacia trabajo	Antigüedad en el Hogar:	Edad:
78. Antigüedad en el Hogar:	-,009	,019	-,097	1	,674(**)
74. Edad:	,293(*)	,327(**)	-,025	,674(**)	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Figura 9.17. Correlación entre antigüedad, edad y motivación

Existe una relación significativa, aunque no muy alta, entre la edad y la motivación (0,293), explicada fundamentalmente por el factor generalista (0,327). La antigüedad, sin embargo, no correlaciona con la motivación (0,019), ni con ninguna de sus dos subescalas.

Puesto que la asociación entre edad y motivación, aunque sea significativa, no es muy alta, no es prudente hacer afirmaciones rotundas. Sin embargo, parece que existe una tendencia de tipo generacional, que explicaría estas diferencias: las personas de más edad dentro de cada grupo de antigüedad, puntuarían más alto en la motivación (fundamentalmente, la generalista) que los más jóvenes de ese grupo. Hemos analizado los distintos grupos en función de la antigüedad y observamos que esta tendencia se da, fundamentalmente, en las personas que llevan menos de 10 años en el Hogar: aquí hay una asociación más fuerte de la edad con la motivación que en el conjunto de la muestra.

En resumen: no existe relación significativa entre la antigüedad y la motivación.

9.2.2. Clasificación profesional

De las 61 personas que contestaron a esta pregunta, la distribución porcentual de los cuatro grupos es la siguiente:

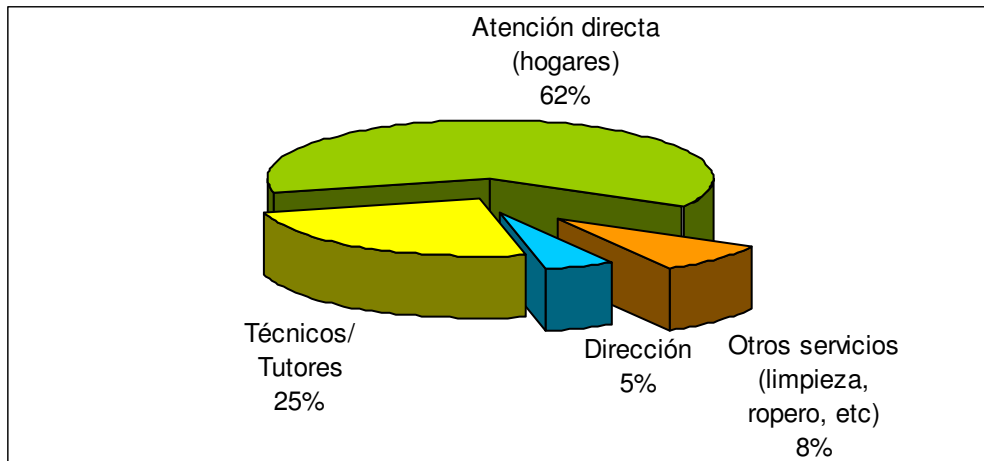


Figura 9.18. Distribución de la muestra según clasificación profesional

Clasificación profesional y motivación

Las puntuaciones en motivación según la clasificación profesional, se muestran en el siguiente gráfico:

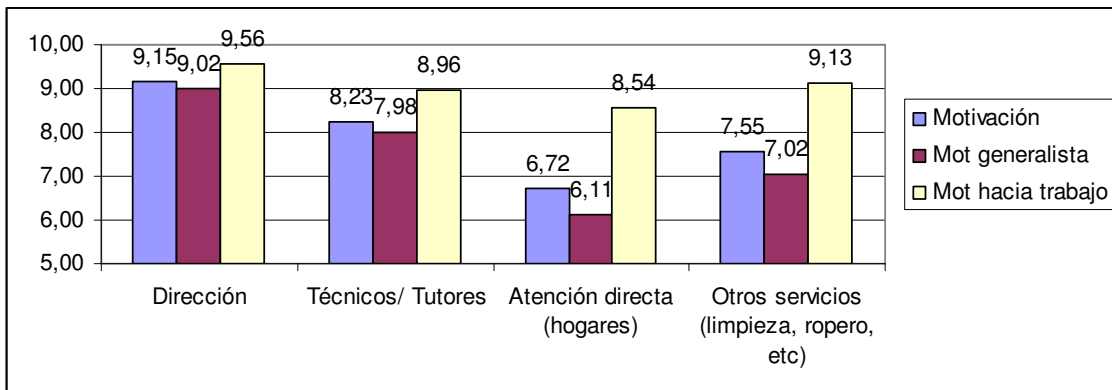


Figura 9.19. Puntuación en las escalas de motivación según clasificación profesional

Tal y como sucede con otras variables comparadas, también aquí existe una diferencia estadísticamente significativa entre grupos profesionales que únicamente afecta al factor generalista de la motivación y no al relativo a la motivación “hacia el trabajo”.

Motivación del personal en los distintos “hogares”

Junto a la pregunta sobre clasificación profesional, se incluía otra en la que se pedía al personal de atención directa o cuidadores, que indicaran en qué hogar solían desarrollar su labor. El 40% de los cuidadores no lo hizo.

Las puntuaciones en motivación son muy similares en todos los hogares: no existen diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, en los hogares “verde y naranja”, las puntuaciones en la escala de motivación son sensiblemente más altas que en el resto.

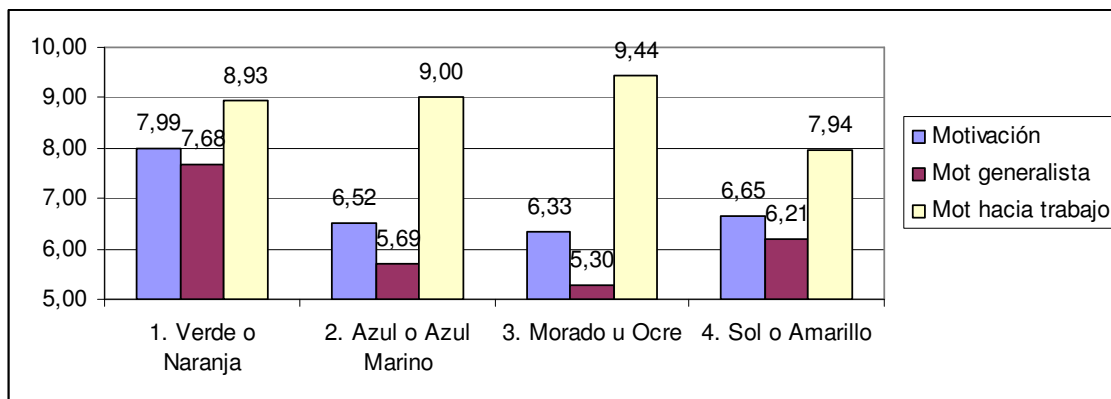


Figura 9. 19. Puntuación en las escalas de motivación en los distintos hogares

9.2.3. Turno de trabajo habitual

Entre los empleados que contestaron a esta pregunta, la distribución es la siguiente:

80. Turno de trabajo habitual	Porcentaje válido
1. Jornada completa	78,0
2. Fines de semana	20,3
3. Media jornada	1,7
Total	100,0

Figura 9.20. Turno de trabajo

Turno de trabajo y motivación

Con el fin de no identificar a las personas, se compararon los dos grupos principales: jornada completa habitual (fundamentalmente entre semana) y fines de semana.

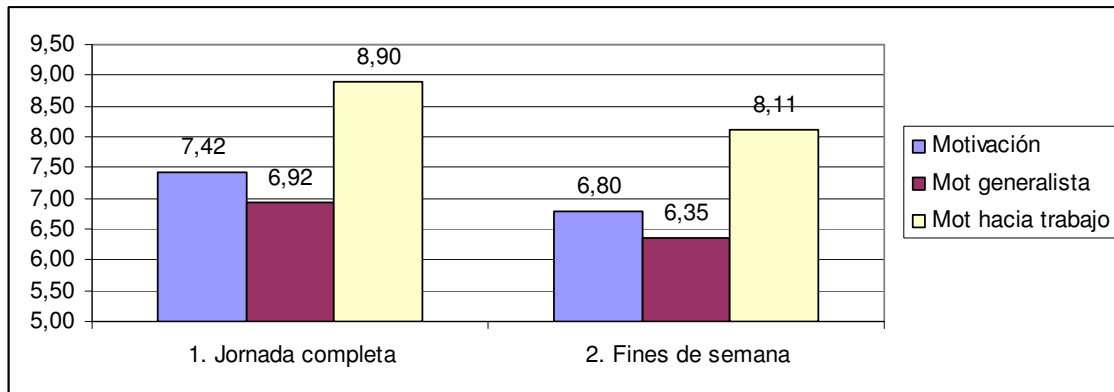


Figura 9.21. Puntuación en las escalas de motivación según el turno de trabajo

No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a motivación, en función del turno de trabajo, aunque los valores son algo más bajos en el grupo de fin de semana. Esta pequeña diferencia puede tener que ver con el hecho de que los fines de semana hay muy pocos directivos y técnicos, que son los que tienen puntuaciones más altas en motivación. Eliminando a estos dos grupos del cómputo, el grupo de fin de semana sigue puntuando más bajo en motivación (6,6) que el de jornada completa (7,0) aunque las diferencias son ligeramente menores. En la fase cualitativa se indicó en varias ocasiones que las personas del fin de semana, se sentían más desconectadas del devenir laboral y social del Hogar. Estas puntuaciones ligeramente más bajas en motivación confirmarían esta observación.

9.2.4. Horario de trabajo habitual

La distribución de la pregunta 81 sobre el horario de trabajo habitual es la siguiente:

81. Horario de trabajo	Porcentaje válido
1. Mañana	23,4
2. Tarde	17,0
3. Noche	10,6
4. Mañana y tarde	48,9
Total	100,0

Figura 9.22. Horario de trabajo habitual

No existe ninguna diferencia en los valores de motivación en función del horario de trabajo.

9.3. INFLUENCIA DEL ESTUDIO

El último ítem del cuestionario no tiene que ver con ninguna característica sociodemográfica o laboral. Sin embargo, se incluye aquí para no dedicar a esta pregunta un capítulo específico.

Durante la fase cualitativa, especialmente en los grupos de discusión, se habló, al comenzar cada sesión, del objetivo de este estudio y de la autonomía del grupo de investigadores de la Universidad Complutense. En la primera parte de nuestras conversaciones se nos preguntó si el estudio partía de la Universidad o de la Dirección del Hogar. En alguna ocasión se manifestó cierto escepticismo sobre la posibilidad de que la investigación tuviera repercusiones: *“Lo he dicho tantas veces...”*, mientras que en otras observaciones, se contaba implícitamente con que lo que se dijera en las entrevistas y grupos tendría cierta incidencia. Así, especialmente cuando se vertían críticas, se comentaba muy gráficamente: *“Apunta eso, apúntalo, a ver si sirve para que se solucione...”*.

Como la pregunta acerca de la posible repercusión de la investigación, se presentó en forma de una escala decimal de 11 valores, podemos expresar la confianza en el estudio en valores medios.

Pregunta 82: *“Pienso que la influencia de este estudio en la mejora del Hogar será:”*

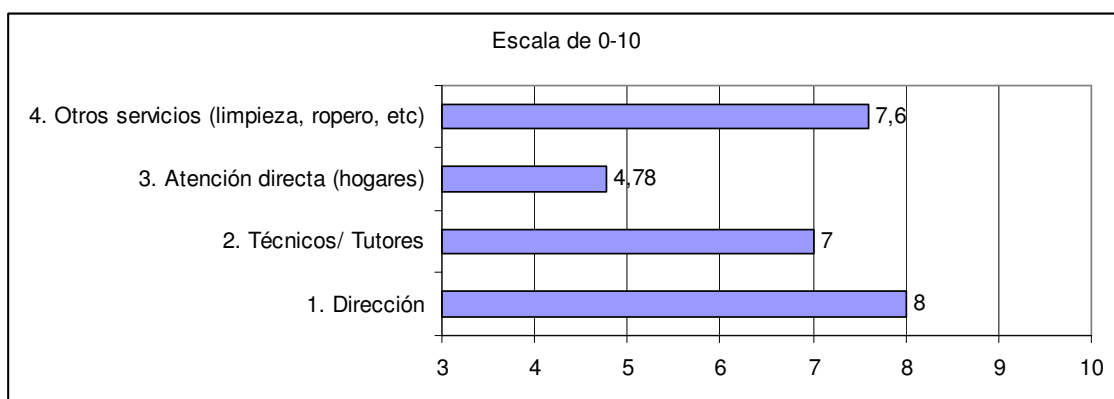


Figura 9.23. Influencia que tendrá el estudio en la mejora del Hogar por clasificación profesional

En conjunto, la confianza en que el estudio servirá para la mejora del Hogar, fue de 5,68. Este dato muestra cierto escepticismo sobre las posibilidades que ofrecerá la

investigación para la mejora del Hogar. El grupo que tiene menos confianza en que el estudio sirva para la mejora es, precisamente, el mayoritario, el del personal de atención directa.

Otras variables que podrían influir, como la edad, el sexo o la antigüedad en el Hogar, no afectan a la confianza en las posibilidades del estudio para mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados del Hogar.

A pesar de que la confianza entre los empleados del Hogar en cuanto a las posibilidades de este estudio, es modesta, los autores de este informe desearíamos que el esfuerzo realizado redundara en que los usuarios del Hogar Don Orione estuvieran atendidos por un personal que desarrollara su importante misión en un clima laboral positivo y con una buena motivación laboral.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

10.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL

MOTIVACION Y CLIMA LABORAL

1.- La sensación más comúnmente expresada en el trabajo cualitativo es que el clima laboral y la motivación del personal está en unos niveles bajos. Cuando se indaga de forma particular sobre los elementos que expresan la motivación laboral, los resultados nos indican que las puntuaciones están a un nivel medio-alto. En una escala de cero a diez el valor obtenido por el conjunto de los empleados es de 7,17. Este dato de la escala conjunta tiene una importante variación interna que debe ser interpretada: los ítems que tienen que ver directamente con el trabajo cotidiano y la relación con los usuarios, lo que denominamos “motivación hacia el trabajo son los que están a un nivel más alto (8,55) frente al conjunto de ítems que conforman la subescala de “motivación generalista” que obtienen una puntuación de conjunto de 6,70. Este dato es consistente con lo expresado en la fase cualitativa y coherente con el conjunto de puntuaciones: la sensación de descontento expresada por distintos participantes en la fase cualitativa está vinculada a cuestiones laborales relacionadas fundamentalmente con recortes y asuntos de Recursos Humanos como días libres y vacaciones. Estos elementos son los que están más asociados a la sensación de vínculo con la organización, satisfacción general, sensación de orgullo, etc, esto es, los elementos “generalistas” de la motivación. Sin embargo los aspectos relacionados con la implicación en el trabajo diario, la preocupación por mejorar y atender adecuadamente a los usuarios no se ha visto tan afectada por los elementos de política laboral relacionada con temas económicos.

2.- El grupo mayoritario de empleados del Hogar, los cuidadores o personal de atención directa, son los que puntúan más bajo en la escala de motivación y el que se muestra más crítico al valorar el clima laboral. Las puntuaciones más altas se

dan en el personal de dirección y los colectivos de técnicos y de personal de servicios generales (limpieza, ropero, etc) tienen puntuaciones intermedias. Esta tendencia se repite en la mayor parte de cuestiones estudiadas. Aunque las diferencias suelen ser significativas estadísticamente, los datos de este colectivo mayoritario no bajan del umbral psicológico del cinco: tienen una puntuación de 6,72 en la escala de motivación y 6,11 en la subescala "generalista". En las puntuaciones de "motivación hacia el trabajo" tienen puntuaciones similares al resto de colectivos.

3.- La explicación de la aparente contradicción entre lo más expresado en entrevistas y grupos de discusión "el clima laboral y la motivación están fatal" y las puntuaciones moderadamente altas en los cuestionarios, tiene que ver con la diferencia entre la percepción del nivel de motivación que los entrevistados atribuyen al resto de los empleados del Hogar (4,97) que es muy inferior al que consideran que tiene cada uno de los entrevistados (7,11). Este dato es más positivo que si la orientación fuera la contraria, pues es más sencillo cambiar la valoración que se hace de los otros que la de uno mismo.

4.- El elemento que los entrevistados consideran que tienen una mayor influencia en su motivación laboral es el afecto que les muestran los usuarios. Se trata de una constante en el estudio. Casi todos los elementos críticos expresados solían tener como contrapeso positivo el empuje que implica para la mayor parte de los empleados la relación con los usuarios. Este factor, puntuado con 9,1 en una escala de cero a diez es muy superior al siguiente en importancia, las relaciones con los compañeros (7,14). Frente a estos dos factores, los empleados atribuyen a las retribuciones una importancia mucho menor como elemento motivador (3,9). En general se considera que la retribución es baja y que la mayor parte de los empleados trabajan en el Hogar por una cuestión vocacional. Tampoco se atribuye importancia a elementos como la posibilidad de ascender (3,6) que es ciertamente difícil en entidades pequeñas o el temor a ser amonestado o despedido (3,7)

5.- Cuando se pregunta sobre qué personas tienen más posibilidades de influir en la motivación laboral de los empleados, la respuesta vuelve a ser la de los usuarios a los que se les atribuye un peso de 8,9 puntos sobre 10. La importancia que se le concede a los superiores jerárquicos en la capacidad que tienen para motivar a los entrevistados es baja (5,7 el coordinador directo y 5,3 la dirección). Esta tendencia es más acusada en el personal de atención directa.

10.2. FACTORES SOCIOLABORALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

FACTORES ESTRUCTURALES GLOBALES

6.- En general se observa una relación de respeto por la naturaleza de la institución Hogar Don Orión. Buena parte del personal entrevistado hacía alusión a la afinidad con la misión en términos generales (de apoyo a las personas necesitadas, de sacrificio por los discapacitados, etc) En ocasiones también se manifestaba afinidad con el carácter religioso de la institución. El conjunto de las personas con las que pudimos hablar coincide no obstante en que esa identidad es una base que sustenta a la organización pero que no afecta significativamente al trabajo diario, estructurado en torno a criterios profesionales. En general no se tiene muy claro que exista una filosofía que distinga al Hogar como institución. Más o menos la mitad de los empleados creen que sí existe esa marca distintiva y un 42% no lo tiene claro. Es un dato consistente con la puntuación que se da a la pregunta sobre si está claramente definida una estrategia de acción que es de 4,4 puntos en una escala de cero a diez.

7.- La imagen que tienen los empleados del Hogar es ligeramente inferior a la que le atribuyen a la que creen que se proyecta al exterior. No es un asunto que apareciera en la fase cualitativa. La mayor parte de los empleados no hace comparaciones con el exterior en sus comentarios, ni con otras instituciones similares ni con personas ajenas a la vida del Hogar.

8.- Los cambios producidos en los últimos años, vinculados a la situación económica de crisis y que generalmente se etiquetaron en el trabajo cualitativo como “los recortes”, han estado muy presentes en toda la investigación. Como se explicó en el capítulo cuatro, pocas personas juzgan como innecesarios los cambios realizados, especialmente los que tienen que ver con la reducción de personal y el aumento de la ratio por hogar. A pesar de que sólo el 10,8% creen que eran poco o nada necesarios, quienes consideran abiertamente que eran necesarios o muy necesarios no llegan a ser mayoría (43,2%), un porcentaje similar a los que prefieren no pronunciarse sobre esta cuestión quedándose en la prudente opción media de “tal vez sí o tal vez no” (45,9%). En esta cuestión existe una

clarísima polarización entre la dirección y los técnicos que mayoritariamente juzgan como necesarios los cambios y el resto del personal que optan, en un 60% por la opción intermedia. La misma línea de respuesta se dio en cuanto a si de los cambios realizados estaban todos, una parte o casi ninguno justificados. Por último, se confirma con los resultados de la encuesta que la mayor parte del personal considera que los cambios han afectado negativamente a la calidad de vida de los usuarios

FACTORES DE ORGANIZACIÓN / ESTRUCTURA

9.- En la fase cualitativa se expresó con bastante frecuencia la idea de que el personal actual no cubre adecuadamente las necesidades funcionales del Hogar. La mayor parte de entrevistados (88,3%) coincide con esta apreciación. Cuando se preguntó dónde era más necesario reforzar con personal el trabajo, la opinión mayoritaria fue que hacían falta más cuidadores. El segundo lugar con más necesidades fue limpieza..

10.- La segunda idea más remarcada en el trabajo cualitativo, tras la de la falta de personal, fue la de considerar desmotivador y generador de mal ambiente laboral, el que haciendo el mismo trabajo unas personas tengan unas condiciones laborales mejores que otras en cuestiones como los días libres o las vacaciones. La aplicación de distintas condiciones vinculadas a la vigencia del convenio colectivo, se juzga de forma negativa por las tres cuartas partes del personal, aunque existen diferencias en función de si se pertenece al colectivo que tiene mejores condiciones (a un 50% les parece mal esta diferencia) frente al que las tiene peores (un 81% juzga este hecho como algo malo o muy malo).

11.- La organización interna fue evaluada en el estudio por medio de preguntas en las entrevistas y el cuestionario. En general un 43,2% tiene claro quién se ocupa de qué asuntos y quién debe dar las instrucciones y órdenes para el trabajo, pero un 35% no tiene clara esta distribución de funciones.

12.- La coordinación entre las distintas instancias del Hogar está considerada como regular o mala por más de la mitad de los empleados y, en la misma línea el 54%

considera complicados los procedimientos que se siguen cuando sucede algún problema poco habitual.

13.- Parte de los problemas de coordinación se atribuían en el trabajo cualitativo a la falta de conocimiento que unas instancias tienen de otras (la dirección sobre los distintos servicios y los empleados no directivos sobre el conjunto del Hogar). Este dato se confirmó en la encuesta. No se culpa al programa Gesterapia de los problemas de comunicación, en general está bien valorado

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR)

14.- Aunque la situación de crisis y de inestabilidad en el empleo en el país afecta a las expectativas de todos los trabajadores, y así se hizo ver en la parte cualitativa, cuando se preguntaba en el cuestionario sobre el grado de preocupación sobre la continuidad de cada empleado, la mayoría estaba tranquila o no se había planteado la cuestión. No obstante un 45,3% está algo o muy preocupado por su futuro laboral en el Hogar. La preocupación es mayor en las personas más antiguas que en los que llevan menos tiempos vinculados al Hogar.

15.- La retribución económica recibida es considerada insuficiente por la mayoría del personal que se considera mal o muy mal pagado (77,4%). Esta percepción de baja retribución está relacionada con las puntuaciones en motivación en la línea previsible: a mayor percepción de injusticia puntuaciones más bajas.

16.- Las dificultades derivadas de la aplicación del convenio en cuanto a horarios y días libres fue un asunto reiterativo en la parte cualitativa. En el cuestionario se indagó sobre cómo juzgaban la organización de horarios, días libres y vacaciones. En términos generales el 30% considera buena o muy buena la forma en que se organizan, otro 30% piensan que es correcta y un 40% la valoran como regular o mala. El grupo más crítico es el de los cuidadores: un 60% da una valoración negativa.

17.- Los cambios que se producen en la organización, especialmente los que afectan a los cuidadores que pasan de uno a otro hogar, fueron evaluados de forma

negativa en la fase cualitativa. Un 47% considera que estos cambios son excesivos, que hay demasiados cambios. La valoración negativa de los cambios, salvo cuando están muy justificados y son solicitados por los cuidadores, se atribuye a la necesidad de mantener un vínculo con los usuarios que les genere confianza.

18.- La formación del personal no es un asunto que preocupe especialmente. No apareció en ningún momento de forma espontánea en la fase cualitativa. La mayoría considera que el Hogar da facilidades para que se formen sus empleados..

19.- Casi la tercera parte de los empleados consultados dice desconocer el sistema que utiliza el Hogar para seleccionar a sus empleados. De los que sí dicen conocerlo la mayoría juzga que son procedimientos poco adecuados (subjetivos, con poca información, etc.)

20.- La supervisión del trabajo diario, valorando el esfuerzo y reconociendo el trabajo bien hecho, es uno de los elementos que más valoraban los entrevistados en la fase cualitativa. En el cuestionario se preguntó acerca de esta evaluación o supervisión. El 22% valoraba positivamente esta supervisión, pero eran mayoría los que consideraban que era regular o mala (35,6%). Es destacable que un 13,6% de personal afirme que no recibe ninguna supervisión de su trabajo, porcentaje que sube hasta el 16,7% en los cuidadores.

RELACIONES PERSONALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

21.- Las relaciones personales entre el personal del Hogar son juzgadas en general de forma positiva. Existe una valoración mayor de la relación personal con el jefe que de cómo dirige el trabajo profesional. Y se tiende a valorar mejor la relación jefe-subordinado, desde la perspectiva del jefe.

22.- Hay una muy marcada diferencia entre cómo ven los empleados las relaciones, el ambiente de trabajo y el clima laboral que se vive entre sus compañeros cercanos y el que se respira en el conjunto del Hogar. La evaluación del ambiente en el Hogar es de 4,23 (de las pocas puntuaciones negativas) y la que se hace del grupo pequeño es de 7,23 puntos.

23.- Se juzga de forma negativa el número de reuniones que se realizan. Aquí hay una importante diferencia entre los cuidadores, que en su mayoría creen que se hacen pocas o muy pocas y el resto del personal que considera, en su mayoría que son las adecuadas.

24.- La relación con los usuarios son valoradas de forma muy positiva por la gran mayoría del personal. Aunque hay una relación más ambivalente con familiares y voluntarios, se valora la aportación que ambos colectivos hacen a la marcha del Hogar. La mayor parte de los empleados considera que la participación de los familiares debería ser mayor y la de los voluntarios continuar como hasta ahora.

TAREA CONCRETA

25.- De forma congruente con lo expresado anteriormente, la mayor parte del personal considera que el número de tareas que debe realizar es alto o muy alto (80%). Esta opinión se expresó de forma reiterada en la fase cualitativa del trabajo.

26.- En general la mayor parte del personal considera que su aportación es importante o muy importante. Esta sensación de ser útil y de aportar de forma efectiva al bienestar de los usuarios, es uno de los aspectos más positivos encontrados y una de las posibles explicaciones a las puntuaciones de motivación. Esta impresión no consideran que sea compartida por los jefes de los entrevistados. Únicamente el 29% considera que la importancia que da a su trabajo su jefe directo es alta o muy alta.

27.- La mayor parte de empleados tiene claras cuáles son sus funciones y al mismo tiempo considera que hace muchas cosas que no forman parte de ellas. Más de la mitad de los empleados cree que estas actividades extra las hace en muchas ocasiones o constantemente. Y lo valora de forma negativa. Las actividades extraordinarias, como las convivencias en Cercedilla son bien valoradas y más de la mitad de los empleados considera que la dirección les da facilidades para participar en ellas.

28.- En la fase cualitativa no hubo quejas especiales sobre los recursos técnicos y las condiciones ambientales. En la encuesta se consideran adecuadas por la mayoría.

10.3. FACTORES PERSONALES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN LABORAL

CARACTERISTICAS PERSONALES Y DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

29.- La distribución del personal del Hogar por grupos de edad es bastante homogénea. Además de haber grupos de todas las edades, dentro de estos grupos están bien distribuidos los varones y las mujeres. La motivación en función de la edad parece distribuirse según la curva normal o de "U" invertida. Los más jóvenes son los que puntúan más bajo en la escala de motivación.

30.- La población estudiada es mayoritariamente femenina No existen diferencias significativas entre la motivación de las mujeres y de los varones aunque las puntuaciones de los varones son ligeramente más altas. Sí existe cierta diferencia por grupos de edad según el sexo en el sentido de que los varones tienden a ir subiendo la motivación con la edad y las mujeres seguirían una línea de U invertida, pero al tratarse de una muestra masculina tan pequeña no se pueden sacar conclusiones sólidas.

31. Otros elementos personales como el número de hijos está correlacionado en este grupo con la motivación (a mayor número de hijos mayor motivación laboral) pero, siguiendo el comentario anterior, debemos indicar que los grupos son muy pequeños y por tanto es muy probable que esas diferencias se deban al azar.

32. El nivel académico parece que en esta población no está relacionado con una alta o baja motivación.

CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES

33.- Las puntuaciones en motivación son más altas en las personas del equipo directivo que en el resto. El grupo de técnicos y de servicios generales tienen unas puntuaciones similares en motivación (algo más altas en los técnicos). El personal de atención directa es el que puntúa más bajo.

34.- Entre los distintos hogares no encontramos diferencias significativas ni en motivación ni en casi ningún factor estudiado. Tampoco entre los distintos turnos de trabajo. Hay una pequeña diferencia entre el personal de fin de semana y el de la semana laboral normal, pero se debe fundamentalmente a que en este último turno están las personas de dirección y la mayoría de los técnicos que puntúan más alto en motivación.

35.- No parece que exista una alta confianza en que este estudio sea útil para mejorar el Hogar. En una escala de cero a 10 se obtuvo una puntuación de 5,68 puntos.

ANEXOS

Anexo 1. Fuentes bibliográficas

Anexo 2. Análisis cualitativo.

Categorías extraídas de las entrevistas y grupos de discusión

Anexo 3. Agrupación temática de los ítems del cuestionario

Anexo 4. Cuestionario definitivo

ANEXO 1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1.1 FUENTES GENERALES

Abad, I.M^a. (1996). Los incentivos financieros y la motivación del personal. Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.

Agho, A.O.; Mueller, C.W. y Price, J.L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. Human Relations, 46 (8), Ago, 1007-1027.

Algera, J.A. (1998). Task characteristics. En Drenth, P.J.D. (Ed. de la serie); Thierry, H. (Ed. del volumen). Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.), 3. Personnel psychology. (pp. 123-139). Hove, England UK: Psychology Press/Erlbaum (Uk) Taylor & Francis.

Alonso, E.; Osca, A. y Palaci, F. (1996). El patrón ideal de la cultura organizacional. Revista de Psicología Social, 11 (1), 33-46.

Álvarez, G. (1998). Perfil de motivación para el trabajo en gerentes de empresas de producción y de servicios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (2), 13-25.

Amabile, T.M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. Human Resource Management Review, 3 (3), 185-201.

Ambrose, M.L. y Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. Journal of Management, 25 (3), 231-292.

Arnau, J. (1979). Motivación y conducta. Barcelona: Fontanella.

Birch, D. [et al.] (1969). La motivación: un estudio de la acción. Alcoy: Editorial Marfil.

Blanco de Tella, L.; González-Haba, V. y Morales, J.F. (1994). Motivación e funciones directivas. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.

Bonavia, T. y Quintanilla, I. (1998). El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre la satisfacción vital. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 14 (2), 217-231.

Cantón Ibeas, J. (1980). Bases para la motivación del personal. Valencia: Ciss.

Carlisle, Y.M. y Manning, D.J. (1994). The Concept of Ideology and Work Motivation. Organization Studies, 15 (5), 683-703.

Costas, J. (1999). La evaluación del desempeño como motor de mejora continua. Capital Humano, 120, 16-20.

Crystal, G. (1974). Motivación financiera de los directivos. Madrid: Ediciones Pirámide.

De Jonge, J.; Van Breukelen, G.J.P.; Landeweerd, J.A. y Nijhuis, F.J.N. (1999). Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the job demand control model: A multilevel approach. Human Relations, 52 (1), 95-122.

Delgado, A. (1998). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia de la organización: percepción, actitudes y motivación. En Rodríguez Fernández, A. (Coord.). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Dowling, W. (1979). Mando y motivación efectiva del personal. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Elgoibar, M^aP. (1994). La motivación de los dirigentes. San Sebastián: Sociedad Guipuzcoana de Ediciones y Publicaciones.

Engel, P. y Riedmann, W. (1987). Casos sobre motivación y dirección del personal. Bilbao: Ediciones Deusto.

Fernando, M. (1993). Motivación del acto administrativo. Madrid: Tecnos.

Fortea, A.; Fuertes, F. y Agost, M.R. (1994). Evaluación del modelo motivacional de las características del puesto a partir de una muestra variada. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 10 (29), 35-52.

Furnham, A.; Forde, L. y Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. Personality-and-Individual-Differences, 26 (6), 1035-1043.

Galbraith, J.K. (1997). La cultura de la satisfacción. Barcelona: Editorial Ariel.

Gelinier, O. (1989). Estrategia y motivación. Barcelona: Civilización Ediciones.

Genescá, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Edit. Hispano Europea.

Grupo Harper & Lynch España (1992). Motivación de personal y clima laboral. Madrid: Gama.

Guillén, M.A. (1986). Evaluación del motivo de logro en directivos americanos e israelíes: diseño y aplicación en la medida de tres facetas. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2 (3), 29-44.

Hagstrom, T. y Gamberale, F. (1995). Young People's Work Motivation and Value Orientation. Journal of Adolescence, 18 (4), Ago, 475-490.

Hayes, R.E. (1995). Cómo medir la satisfacción del cliente. Barcelona: Edicions Gestió 2000.

- Horovitz, J. (1993). La satisfacción total del cliente. Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Horovitz, J. y Jurgens, M. (1994). La satisfacción total del cliente I. Barcelona: Ediciones Folio.
- Horovitz, J. y Jurgens M. (1994). La satisfacción total del cliente II. Barcelona: Ediciones Folio.
- Iyer, V. Dirección y motivación de las redes de distribución comercial. Barcelona: Ediciones Folio.
- Korver, T. (1993). Work Motivation as a Management Tool; Arbeidsmotivatie as management instrument. Sociologische Gids, 40 (4), Jul-Ago, 342-343.
- Leonard, N.H.; Beauvais, L.L, y Scholl, R.W. (1999). Work motivation: The incorporation of self concept based processes. Human Relations, 52(8), 969-998.
- Lidstone, J. (1993). Motivación del equipo de ventas. Bilbao: Ediciones Deusto.
- López García. J.A.; Martín Daza, F., Camps, P. y Redondo, V. (1996). Motivación en una empresa pública. Mapfre medicina, 7 (3), 153-161.
- Manassero, M^a A. y Vázquez, A. (1998). Validación de una escala de Motivación de Logro. Psicothema, 10 (2), 333-351.
- Martínez, M.E. y McKenzie, A. (1997). Comparación del perfil motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos en Puerto Rico. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 16 (2), 127-134.
- Moles, G. [et al.] (1996). Satisfacción del cliente y calidad de servicios. Valencia: Editorial Ciss.
- Mora, J.A. (1987). Motivación y expectativas. Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.
- Morin, P. (1991). La motivación: cómo mejorarla en la empresa. Barcelona: Edicions Gestió 2000.
- Mueller, C.W.; McDuff, E. y Boyer, E.M. (1995). Testing the Assumptions: Is Work Motivation Really Stable over Time and Job Satisfaction Is not? (?): American Sociological Association (ASA).
- Munduate, M^a L. (1984). La motivación en el trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ordóñez, M. (1995). De La motivación extrínseca a la automotivación. En Ordóñez, M. (Coord.). La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Gestión 2000.
- Orpen, C. (1997). The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. Journal of Psychology, 131 (5), Sept, 519-522.

Osorio, M.; Tovar, P. y Fornieles, A. (1997). Gain sharing: cómo generar y estimular la participación y el compromiso de los empleados mediante la política retributiva. Capital Humano: 98, 45-50.

Peiró, J.M.; Meliá, J.L.; Torres, M.A. y Zurriaga, R. (1987). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. Evaluación psicológica, 3 (1), 27-53.

Peiró, J.M^a; González, V.; Bravo, M^a J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. Ansiedad y estrés, 1 (2 3), 231-253.

Pereda, S. y García de Tomás, J. M. (1988). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 101-114.

Pérez De Maldonado, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15 (2), 65-79.

Pérez De Maldonado, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 14 (1), 7-24.

Pérez Rubio, J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 80, Oct-Dic, 133-167.

Phillips, N. (1995). La motivación para el cambio. Barcelona: Ediciones Folio.

Poza Pérez, J. (1998). Satisfacción, Clima y Calidad de Vida Laboral. Rodríguez, A. (Coord.). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Prat, R. y Tovar, P. (1999). Modelo de compensación total: la motivación mas allá de la retribución. Capital Humano, 118, 24-26.

Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), 193-216.

Reimel, S. (1998). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (1), 34-53.

Rico, R. y Sánchez, J.C. (1997). Satisfacción Laboral. En Fernández Ríos, M. y Sánchez, J.C. (Dir.). Manual de practicas de psicología organizacional. Salamanca: Amaru.

Rivas, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1 y 2).

Rodríguez, J.A. (1997). Consideraciones acerca de la motivación. Capital Humano, 102, 37-42.

Saavedra, I. (1998). Motivación y comunicación en las relaciones laborales. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sadler, P. (1995). Trabajadores de cuello de oro: ¿qué es lo que les hace trabajar a tope? Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, mar, 46-50.

Sáinz, A. (1994). La satisfacción en el trabajo. Madrid: Infoturismo.

Sáinz, A. (1994). Sobre recursos humanos: satisfacción en el trabajo. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresa.

Salgado, J.f.; Remeresio, C. e Iglesias, M. (1996). Personality and testing taking motivation. Psicothema, 8 (3), 553-562.

Salgado, J.F.; Iglesias, M. y Remeseiro, C. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. Psicothema, 8 (2), 329-335.

Sattler, C.L. (1997). Faculty at Work: Motivation, Expectation, Satisfaction. Contemporary Sociology, 26 (2), mar, 230-231.

Seijts, G.H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. Journal of Psychology, 132(2), 154-168.

Silverthorne, C. P. (1992). Work motivation in the United States, Russia and the Republic of China (Taiwan): A comparison. Journal of Applied Social Psychology, 22, 1631-1639.

Snelders, H.M.J.J.(Dirk) y Lea, S.E.G. (1997). Different Kinds of Work, Different Kinds of Pay: An Examination of the Overjustification Effect. Journal of Socio Economics, 25 (4), 517-535.

Sonnert, G. (1996). Faculty at Work: Motivation, Expectation, Satisfaction. Journal of Higher Education, 67 (6), Nov-Dic, 716-718.

Stewart, T. (1996). La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea. Capital Humano, 93, 16-22.

Sue, D.W., Parham, T.A. y Santiago, G.B. (1998). The changing face of work in the United States: Implications for individual, institutional, and societal survival. Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 4 (3), 153-164.

Taboada, J.L. (1990). Dirección y motivación de los recursos humanos en la organización. Galapagar: Fundación Jaime Vera.

Timpe, A. (1989). Motivación del personal. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

Toro Álvarez, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (1), 4-8.

Toro Álvarez, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (2), 27-41.

Velaz, J.I. (1996). Motivos y motivación en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Viteles, M.S. (1970). Motivación y moral de la industria. Barcelona: Edit. Hispano Europea.

Weiland, S. (1997). Faculty at Work: Motivation, Expectation, Satisfaction. Teachers College Record, 98 (3), primavera, 537-560.

1.2 FUENTES ESPECÍFICAS PARA EL INSTRUMENTO

1.2.1. Escalas de motivación

- CMT: Cuestionario de Motivación para el Trabajo, de Toro (1989). (En Toro 1998, Álvarez 1998, Martínez y McKenzie; 1997).
- JDS: Cuestionario de Diagnóstico de Puestos, de Hackman y Oldham (1974), Kulik y Oldham, (1988). (En Fortea, Fuentes y Agost; 1994).

1.2.2. Escalas de satisfacción

Instrumentos sobre satisfacción laboral general:

- Cuestionario de Satisfacción Laboral, de Hoppock, 1935.
- Cuestionario de Satisfacción Laboral de Brayfield y Rothe, 1951.
- Cuestionario de Satisfacción Laboral de Bullock, 1952.
- Cuestionario de Satisfacción de Minnesota, de Weiss, 1967.
- Cuestionario de Satisfacción Laboral Global, en el Michigan Organizational Assessment Questionnaire, de Camman, Fichman, Jenkins y Klesh 1979; Seashore, Lawler, Mirvis y Klesh 1982.
- Escala de Caras, de Kunnin, 1955.

Instrumentos de satisfacción laboral respecto a aspectos concretos:

- JDI: Job Descriptive Index, de Smith, 1969.
- JDS: Job Diagnostic Survey, de Hackman y Oldman, 1975.
- MOAQ: Michigan Organizational Assessment Questionnaire, de Camman, 1979, Seashore, 1982.

(En Peiró, González, Bravo, Zurriaga; 1995).

- Cuestionario ASH-MOT, de Masip, Quijano y Navarro; 1997. (En Quijano, Santiago, Navarro; 1998).
- *Encuesta al personal de servicios humanos – MBI: Inventario "Burnout"*, de Maslach, 1997.

REFERENCIAS UTILIZADAS EN LA METODOLOGÍA.

Alonso, E.; Osca, A. y Palaci, F. (1996). El patrón ideal de la cultura organizacional. Revista de Psicología Social, 11 (1), 33-46.

Álvarez, G. (1998). Perfil de motivación para el trabajo en gerentes de empresas de producción y de servicios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17 (2), 13-25.

- Bonavia, T. y Quintanilla, I. (1998). El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre la satisfacción vital. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 14 (2), 217-231.
- Fortea, A.; Fuertes, F. y Agost, M.R. (1994). Evaluación del modelo motivacional de las características del puesto a partir de una muestra variada. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 10 (29), 35-52.
- Guillén, M.A. (1986). Evaluación del motivo de logro en directivos americanos e israelíes: diseño y aplicación en la medida de tres facetas. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2 (3), 29-44.
- López García, J.A.; Martín Daza, F., Camps, P. y Redondo, V. (1996). Motivación en una empresa pública. Mapfre medicina, 7 (3), 153-161.
- Martínez, M.E. y McKenzie, A. (1997). Comparación del perfil motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos en Puerto Rico. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 16 (2), 127-134.
- Moreno Martín, F., Zabaleta, V., Ema, J., García-Dauder, S. y Uriarte, C. (1999). Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica. Psicología del trabajo y organizaciones, 15 (1), 9-21.
- Munduate, L. y Barón, M. (1989). Análisis de la conducta en el trabajo desde el modelo de expectativa. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 11 142-155.
- Muñoz, A. (1993). La importancia del contenido con la tarea para el buen funcionamiento de las empresas. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 11 (24), 7-14.
- Peiró, J.M.; Meliá, J.L.; Torres, M.A. y Zurriaga, R. (1987). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. Evaluación psicológica, 3 (1), 27-53.
- Peiró, J.M^a; González, V.; Bravo, M^a J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. Ansiedad y estrés, 1 (2 3), 231-253.
- Pereda, S. y García de Tomás, J. M. (1988). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 101-114.
- Pérez De Maldonado, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15 (2), 65-79.
- Pérez Wulff, E.V. y Salom de Bustamante, C. (1993). Las motivaciones sociales y la satisfacción laboral. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 12 (1), 21-32.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), 193-216.

Rivas, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1 y 2).

Salgado, J.F.; Iglesias, M. y Remeseiro, C. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. Psicothema, 8 (2), 329-335.

Sánchez Baglietto, M.C. y López Herreros, C.I. (1989?). Satisfacción en el trabajo en la escala de administrativos. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 10, 67-75.

Silverthorne, C. P. (1992). Work motivation in the United States, Russia and the Republic of China (Taiwan): A comparison. Journal of Applied Social Psychology, 22, 1631-1639.

Toro Álvarez, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista Interamericana De Psicología Ocupacional, 17 (1), 4-8.

ANEXO 2. ANÁLISIS CUALITATIVO. CATEGORÍAS EXTRAÍDAS DE LAS ENTREVISTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

Tipología provisional de las categorías extraídas de las primeras entrevistas y de un grupo de discusión

Se estructura en tres partes el análisis: I Medida o apreciaciones sobre motivación, II Factores que influyen en la motivación y III Características sociodemográficas.

BLOQUE I. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL

Se persigue describir de forma detallada elementos generales de la motivación de los empleados del Hogar . La aplicación práctica de este bloque será el diagnóstico de la situación de motivación. Se incorporan comentarios y opiniones no sólo de motivación, sino de elementos que pueden pertenecer a su misma familia semántica en el contexto de la entrevista o del grupo de discusión: satisfacción laboral, ambiente, clima, etc

En este bloque se recogen los aspectos genéricos. Todo lo que tenga que ver con factores que justifiquen esa motivación o desmotivación ira al segundo bloque.

1.- MOTIVACION: elementos generales

1.1.- Estado de motivación: personal y comparado: Cómo está de motivado y de satisfecho el personal. Cómo está el ambiente laboral

1.2.- Indicadores de motivación/desmotivación: Cómo se expresa esa motivación o desmotivación

1.3. Jerarquización de motivos. Ideas generales de qué es lo que motiva y qué es lo que no.

1.4.- Preocupación o despreocupación de la dirección por la motivación/satisfacción del personal. Percepción de si se preocupa o no y el motivo por el que se hace. Responsabilidad o no de la dirección a la hora de motivar al personal.

BLOQUE II. FACTORES SOCIOLABORALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

Elementos sobre los que la organización, como tal, puede actuar. Se organizan de lo más general a lo más cercano a las personas (la estrategia, la estructura/organización, la política de recursos humanos, las relaciones interpersonales y las características de la tarea específica relacionada con los usuarios. El orden de los factores no indica importancia otorgada .

2. FACTORES ESTRUCTURALES GLOBALES

Elementos generales del Hogar como institución que no se refieren a cuestiones organizativas sino a elementos identitarios, de imagen, de capacidad de adaptación, etc.

2.1.- Identidad, razón de ser del Hogar Don Orione. Objetivos, naturaleza, misión
Elementos que tienen que ver con la naturaleza del Hogar (ej. religiosa, etc), su misión, su estrategia, etc

2.2.- Imagen que se ofrece al “exterior” (Comunidad de Madrid, vecinos, padres, federaciones de discapacitados, etc)

2.3.- Aspectos estratégicos que tienen que ver con la situación económica general y cómo influye en la del Hogar.

2.4.- Comparación con cómo actúa el Hogar respecto a otras residencias, hospitales, etc

2.5.- Referencias genéricas al pasado y perspectivas de futuro (Estábamos mejor/ peor. Estaremos mejor/ estaremos peor)

3.- FACTORES DE ORGANIZACIÓN / ESTRUCTURA

Elementos organizativos internos del Hogar que pueden afectar a la motivación de los empleados. Se incluyen aspectos de organización y estructura, que afecten al conjunto, no los aspectos de relación directa de cada empleado

3.1.- Tamaño de la plantilla en relación a las tareas a realizar

3.2.- Diferencias de condiciones debidas a la legislación. Especialmente la diferencia de aplicación de convenios a la plantilla.

3.3.- Organización y estructura del personal. Equilibrio o desequilibrio cargos directivos-empleados

3.4.- Coordinación interna. Entre dirección-empleados. Intra-dirección. Intra-empleados, etc

3.5.- Comunicación/ información. Formas en que llega la información, en que se tramitan las reclamaciones, sugerencias, se transmiten órdenes, etc

3.6.- Medios técnicos. Adecuación de la tecnología, software, etc. Ideas generales.

4. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR)

Elementos que afectan directamente a la organización del trabajo de cada uno de los empleados y su relación con el Hogar, sin incluir el trabajo directo realizado o tarea concreta.

4.1.- Estabilidad en el empleo. Posibilidad de despido. Expectativas de permanencia

4.2.- Retribución económica. Justicia en la retribución. Comparación con el sector de la discapacidad Incentivos/Retribución complementaria. Conformidad con la retribución

4.3.- Horarios. Días libres. Fines de semana, etc

4.4.- Cambios y traslados entre hogares, funciones, etc

4.5.- Formación. Posibilidades, facilidades, oferta de cursos, necesidad, relación formación - promoción.

4.6.- Promoción, ascensos. Valoración de la objetividad y justicia de promoción

4.7.- Evaluación del trabajo. Formas de indicar trabajo bien hecho, errores, etc

4.8.- Relaciones personales, cuidado, atención. “Ambiente de trabajo”. Con “superiores” Con compañeros

5. TAREA CONCRETA

5.1.- Satisfacción con la tarea concreta que se realiza. Utilidad de lo que se hace. Vocación por el puesto, etc

5.2.- Funciones Claridad en las funciones a desarrollar. Importancia que se le atribuye a la función que se desempeña

5.3.- Distribución de tareas y adecuación de las personas. Funciones que no corresponden, deseo de cambio, etc.

5.4.- Características específicas de la tarea que no tengan que ver con la satisfacción general. Burocracia. Monotonía. Responsabilidad asumida

5.5.- Posibilidad de autonomía y de toma de decisiones

5.6.- Condiciones ambientales y medios materiales. Limpieza, ruido, iluminación, materiales para el trabajo, etc.

BLOQUE III. FACTORES PERSONALES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN LABORAL

Elementos de identidad personal, social y laboral que pueden tener una relación directa en la motivación. Se dividen en características relacionadas con la persona (edad, sexo...) y las relacionadas con el rol laboral que desarrolla (categoría, puesto....)

6. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

6.1.- Datos sociodemográficos relacionados con la motivación. Edad. Sexo...

6.2.- Identificación profesional y motivación. Más/menos motivados o satisfechos en función del cargo, del hogar, etc.

BLOQUE “IV”. OTROS ELEMENTOS

Cualquier otro aspecto no contemplado en las categorías anteriores.

ANEXO 3. AGRUPACIÓN TEMÁTICA DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

Se expone exclusivamente el contenido de la pregunta sin las opciones de respuesta. El cuestionario completo se presenta en el anexo 4

1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

1.1. Estado de motivación: personal y comparado

Tomando siempre como referencia el momento actual y expresando su opinión personal, marque con una X el lugar que mejor refleja su opinión entre el 0 (valor mínimo) y el 10 (valor máximo).

- 1) Mi ilusión por ir cada día a trabajar es:
 - 2) Mi implicación personal en el trabajo es:
 - 3) Mi preocupación por mejorar mi trabajo es:
 - 4) Mi deseo de permanecer en el Hogar Don Orione es:
 - 5) Mi grado de satisfacción con mi trabajo es:
 - 6) El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es:
 - 7) Mi interés actual por seguir formándome para mejorar mi trabajo es:
 - 8) Mi vinculación personal con el Hogar (afecto, sentirme parte del proyecto, etc.) es:
 - 9) Mi sensación de orgullo por trabajar en el Hogar es:
 - 10) Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en buenas residencias. Una de ellas es del Hogar Don Orione. Si le insistiera para que le diera un consejo, ¿qué le recomendaría?
 - 11) En el cumplimiento del trabajo diario, respecto a lo que marcan las normas y las orientaciones que recibo, mi actitud suele ser:
 - 12) Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:
- Si entendemos por motivación en el trabajo "la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales", marque con una X el lugar que mejor refleja su opinión.
- 13) Mi nivel de motivación para el trabajo diario es:

1.2. Percepción de la motivación de los otros Indicadores de motivación/desmotivación.

- 14) En mi opinión, la motivación de los compañeros más cercanos (con los que me relaciono a diario) es:
- 15) En mi opinión, la motivación del conjunto del personal del Hogar es:

1.3. Jerarquización de motivos

- 17) ¿Qué factores cree que afectan positivamente a su motivación laboral? Es decir ¿qué es lo que más le estimula para esforzarse, implicarse e ilusionarse con su trabajo diario? De los elementos que se muestran a continuación, marque en la escala el valor que a su juicio tiene en su motivación positiva, siendo el 0 nula influencia (o influencia negativa) y 10 (máxima influencia):
 - a) El reconocimiento que se hace de mi trabajo
 - b) La autonomía, la posibilidad de tomar decisiones
 - c) Las retribuciones económicas
 - d) La posibilidad de desarrollo personal
 - e) Pertener a una organización con una misión

- f) La participación en la vida cotidiana del Hogar
- g) El afecto que me muestran los usuarios
- h) Las actividades concretas de mi tarea diaria
- i) La relación con los compañeros de trabajo
- j) La posibilidad de ascender
- k) El temor a ser amonestado o despedido
- l) Otros factores. ¿Cuáles? _____

1.4. Atribución de responsabilidad Preocupación o despreocupación de la dirección por la motivación/ satisfacción del personal.

- 18) En el trabajo diario distintas personas pueden influir en su motivación ¿Cómo influye en su caso?:
- a) Su coordinador o jefe directo
 - b) Sus compañeros
 - c) Usted mismo
 - d) La dirección del Hogar
 - e) Los usuarios
 - f) Otros (¿Quiénes?) _____

2. ESTRATEGIA/ IDENTIDAD DE LA EMPRESA

2.1. Identidad, razón de ser del Hogar Don Orione. Objetivos, naturaleza, misión

- 19) Existe una filosofía clara que permite distinguir la forma de trabajar del Hogar Don Orione de otras empresas del sector.
- 20) Actualmente la estrategia del Hogar en su conjunto, su proyecto de futuro, creo que está

2.2. Imagen que se ofrece al “exterior”

- 21) Considero que la imagen que el Hogar ofrece al exterior en el momento actual es:
- 22) La imagen que yo tengo del Hogar en el momento actual es:

2.3. Aspectos estratégicos que tienen que ver con la situación económica

- 35) En los últimos años se han producido cambios que tienen que ver con reducciones de gastos en el Hogar. A su juicio, con la información de la que dispone y pensando en el Hogar en su conjunto, ¿hasta qué punto era necesario hacer este tipo de cambios?
- 36) A su juicio, ¿cuántos de estos cambios están justificados por la situación de crisis económica?
- 37) ¿Cómo han afectado esos cambios a la atención que se presta a los usuarios y a su calidad de vida?

3. ORGANIZACIÓN/ ESTRUCTURA

3.1. Tamaño de la plantilla en relación a las tareas a realizar

- 23) Teniendo en cuenta la información que usted tiene y pensando en el Hogar en su conjunto ¿cómo cree que es el tamaño de la plantilla actual para afrontar las necesidades?:

“23a)” Si cree que hace falta personal escriba a continuación dónde cree que es más necesario:

3.2. Diferencias de condiciones debidas a la legislación

- 24) En el momento actual en el Hogar existen distintas condiciones laborales que están determinadas por la existencia de varios convenios colectivos. Globalmente considerado ¿cómo juzga esta situación?
- 25) En una escala de 0 a 10, ¿cómo cree que afectan estas diferencias debidas a la aplicación de distintos convenios al clima laboral?

3.3.- Organización y estructura del personal.

- 26) Al margen de las cuestiones económicas, la organización general del Hogar (las distintas unidades, el funcionamiento por hogares, los sistemas de trabajo, etc.) me parece:
- 27) La forma concreta en que está organizado el hogar, o servicio, en el que trabajo a diario me parece:

3.4.- Coordinación interna.

- 28) El grado de claridad que tengo sobre quién debe dar las instrucciones y las órdenes en las distintas actividades del Hogar, es:
- 29) Entre las distintas partes del Hogar (servicios técnicos, servicios generales, hogares, administración, etc.) la coordinación es:
- 32) Cuando sucede algún problema poco habitual, el procedimiento para resolverlo suele ser:

3.5.- Comunicación/ información.

- 30) El nivel de conocimiento que la dirección tiene sobre la realidad de los hogares y los distintos servicios creo que es:
- 31) El nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre los asuntos generales del Hogar (sus problemas, sus necesidades, su administración, etc.) creo que es:
- 33) A mi juicio, para el funcionamiento del Hogar el sistema de comunicación Gesterapia-ELENA es:

4. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (RELACIÓN EMPLEADO – HOGAR)

4.1.- Estabilidad en el empleo

- 38) En el momento actual mi preocupación respecto a la estabilidad de mi puesto de trabajo es:

4.2. Retribución económica.

- 39) Pensando en lo que hago y en mi aportación a la empresa, considero que estoy:
- 40) Comparando mi retribución económica con la que reciben profesionales de puestos similares de otras empresas del sector de la dependencia, creo que:

41) Con la información de la que dispongo, considerando el trabajo y la responsabilidad de los distintos puestos, el sistema retributivo del Hogar es

4.3.- Horarios

42) Teniendo en cuenta la necesidad de atención permanente a los usuarios y las limitaciones que marcan las normas legales, la forma en que se organizan los turnos y los horarios del conjunto del personal (exceptuando vacaciones) es:

43) La forma en que se organiza el sistema para que yo pueda disponer de los días libres y las vacaciones a las que tengo derecho legalmente, es:

4.4.- Cambios y traslados

44) La frecuencia con la que se producen cambios de personal en mi entorno de trabajo creo que es:

4.5. Formación

45) Cuando necesito recibir formación para hacer mi trabajo, desde el Hogar:

4.6. Selección de personal

46) Por lo que yo conozco, los criterios que se utilizan para seleccionar al personal en el Hogar, son:

4.7.- Evaluación del trabajo.

47) El sistema que hay en el Hogar para supervisar adecuadamente mi trabajo es:

48) Cuando realizo un buen trabajo, o un esfuerzo especial que se sale de lo que debo hacer, tengo la sensación de que se me reconoce:

5. RELACIONES PERSONALES, CUIDADO MUTUO, AMBIENTE DE TRABAJO

5.1. Relaciones con jefe inmediato

49) Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo orienta o dirige mi trabajo (descripción de tareas, supervisión, evaluación, etc.) es:

50) Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo se relaciona conmigo en el aspecto personal (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.) es:

5.2. Relaciones con subordinados

51) Mi satisfacción con la forma en que el personal que superviso realiza su trabajo, es: (Conteste únicamente si tiene personal a su cargo):

52) Mi satisfacción con la forma en que el personal a mi cargo se relaciona conmigo (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.), es: (Conteste únicamente si tiene personal a su cargo):

5.3. Ambiente de trabajo, trabajo en equipo y “clima laboral”

5.3.1. Ambiente de trabajo en grupo pequeño

53) En sentido general, el ambiente de trabajo en el grupo pequeño con el que me relaciono a diario es:

5.3.2. Ambiente de trabajo o clima laboral general

16) El ambiente de trabajo o clima laboral en el conjunto del Hogar es:

5.3.3. Reuniones, sesiones de trabajo, etc.

54) Pensando en las necesidades del servicio y en la información que debo tener, el número de reuniones de trabajo en las que participo es:

5.3.4. Participación

55) Siento que mis jefes tienen en cuenta mis opiniones y sugerencias:

5.4. Relación con usuarios

56) La preocupación e interés que tengo por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios es:

57) A mi juicio, la preocupación e interés que tiene la dirección por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios, es:

58) En general, la relación que tengo con los usuarios, es:

59) Por regla general, y hasta donde yo conozco, a los usuarios se les atiende en el Hogar:

60) Las personas que en el Hogar tratan muy bien a los usuarios (con profesionalidad, amabilidad, etc.) son:

5.5. Relación con familiares de usuarios

61) En general la relación que tengo con las familias de los usuarios es:

62) Considerando en términos generales, la contribución que hacen los familiares para dar una adecuada atención a los usuarios es:

63) A mi juicio, la participación que deberían tener los familiares de los usuarios en la vida del Hogar debería ser:

5.6. Relación con voluntarios

64) En general, la relación que yo tengo con el voluntariado del Hogar es:

65) Considerando en términos generales, la contribución que hacen los voluntarios para dar una adecuada atención a los usuarios, es:

66) A mi juicio, la participación que deberían tener los voluntarios en la vida del Hogar debería ser:

6. TAREA CONCRETA

6.1. Presión. Carga de trabajo

67) A mi juicio, el número de tareas que tengo encomendadas es:

6.2. Percepción de utilidad

68) Creo que para el funcionamiento general del Hogar, la importancia de mi trabajo es:

69) La importancia que le dan a mi trabajo mis superiores en el Hogar, creo que es:

6.3. Funciones, Claridad

70) Lo que debo hacer para cumplir correctamente mi trabajo está:

6.4. Distribución de tareas y adecuación de las personas

71) Por las peculiaridades del Hogar, a veces las personas pueden realizar trabajos que no son directamente la tarea asignada a su puesto. En su caso esto sucede:

72) Respecto a mi participación en las actividades extraordinarias que se desarrollan fuera del centro (excursiones, talleres, Cercedilla, etc.) considero que el Hogar:

6.5. Condiciones ambientales y medios materiales Medios técnicos.

34) Para la realización correcta de mi trabajo, considero que la cantidad de materiales y medios técnicos de los que dispongo es:

73) Las condiciones físicas de mi entorno de trabajo (comodidad, salubridad, etc.) son:

7. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES

7.1. Datos sociodemográficos relacionados con la motivación. Edad. Sexo

74) Edad:

75) Sexo:

76) Número de hijos: _____

77) Máximo nivel académico obtenido:

7.2. Identificación profesional y motivación.

78) Número de años de antigüedad en el Hogar: _____ años

79) Clasificación profesional:

80) Turno de trabajo habitual

81) Horario de trabajo habitual

VARIOS

82) Pienso que la influencia de este estudio en la mejora del Hogar será:

OBSERVACIONES:



ANEXO 4. CUESTIONARIO DEFINITIVO

MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL HOGAR DON ORIONE-UCM 2013

Este cuestionario es **confidencial y anónimo**. Le rogamos que responda a todas las preguntas expresando su opinión con sinceridad. Los datos obtenidos serán tratados, custodiados y analizados exclusivamente por personal de la Universidad Complutense. Cuando termine **introduzca el cuestionario en el sobre adjunto y ciérrelo**.

Tomando siempre como referencia el momento actual y expresando su opinión personal, marque con una X el lugar que mejor refleja su opinión entre el 0 (valor mínimo) y el 10 (valor máximo).

- 1) Mi ilusión por ir cada día a trabajar es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta
- 2) Mi implicación personal en el trabajo es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta
- 3) Mi preocupación por mejorar mi trabajo es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta
- 4) Mi deseo de permanecer en el Hogar Don Orión es:
Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto
- 5) Mi grado de satisfacción con mi trabajo es:
Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto
- 6) El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es:
Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto
- 7) Mi interés actual por seguir formándome para mejorar mi trabajo es:
Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto
- 8) Mi vinculación personal con el Hogar (afecto, sentirme parte del proyecto, etc.) es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta
- 9) Mi sensación de orgullo por trabajar en el Hogar es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta

En las siguientes preguntas, lea todas las respuestas, pero marque con una X solamente una opción.

- 10) Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en buenas residencias. Una de ellas es del Hogar Don Orión. Si le insistiera para que le diera un consejo, ¿qué le recomendaría?
 - 1 Que eligiera el Hogar Don Orión
 - 2 Que pusiera al Hogar entre sus primeras opciones
 - 3 No sabría qué decirle
 - 4 Que primero probara con otras ofertas
 - 5 Que no eligiera el Hogar Don Orión
- 11) En el cumplimiento del trabajo diario, respecto a lo que marcan las normas y las orientaciones que recibo, mi actitud suele ser:
 - 1 Me esfuerzo para superar lo que se me pide
 - 2 Me esfuerzo para cumplir bien con lo que se me pide
 - 3 Intento cumplir
 - 4 Intento cumplir, siempre que no suponga un esfuerzo extra
 - 5 Hago lo justo para que no me puedan amonestar
- 12) Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:
 - 1 Constantemente
 - 2 Bastantes veces
 - 3 En algunas ocasiones
 - 4 No suelo pensar en ello
 - 5 Nunca

Si entendemos por motivación en el trabajo “la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales”, marque con una X el lugar que mejor refleja su opinión.

- 13) Mi nivel de motivación para el trabajo diario es:
Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto
- 14) En mi opinión, la motivación de los compañeros más cercanos (con los que me relaciono a diario) es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta
- 15) En mi opinión, la motivación del conjunto del personal del Hogar es:
Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta

16) El ambiente de trabajo o clima laboral en el conjunto del Hogar es:

Muy malo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bueno

17) ¿Qué factores cree que afectan positivamente a su motivación laboral? Es decir ¿qué es lo que más le estimula para esforzarse, implicarse e ilusionarse con su trabajo diario? De los elementos que se muestran a continuación, marque en la escala el valor que a su juicio tiene en su motivación positiva, siendo el 0 nula influencia (o influencia negativa) y 10 (máxima influencia):

- | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| a) El reconocimiento que se hace de mi trabajo..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| b) La autonomía, la posibilidad de tomar decisiones | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| c) Las retribuciones económicas | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| d) La posibilidad de desarrollo personal | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| e) Pertenecer a una organización con una misión | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| f) La participación en la vida cotidiana del Hogar..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| g) El afecto que me muestran los usuarios | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| h) Las actividades concretas de mi tarea diaria..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| i) La relación con los compañeros de trabajo..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| j) La posibilidad de ascender | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| k) El temor a ser amonestado o despedido..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| l) Otros factores. ¿Cuáles? | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |

18) En el trabajo diario distintas personas pueden influir en su motivación ¿Cómo influye en su caso?:

- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| a) Su coordinador o jefe directo | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| b) Sus compañeros | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| c) Usted mismo | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| d) La dirección del Hogar..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| e) Los usuarios..... | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |
| f) Otros (¿Quiénes?) | Poco | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Mucho |

19) Existe una filosofía clara que permite distinguir la forma de trabajar del Hogar Don Orione de otras empresas del sector.

- 1 Completamente de acuerdo
- 2 De acuerdo
- 3 No lo tengo claro
- 4 En desacuerdo
- 5 Completamente en desacuerdo

20) Actualmente la estrategia del Hogar en su conjunto, su proyecto de futuro, creo que está

Nada clara 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy clara

21) Considero que la imagen que el Hogar ofrece al exterior en el momento actual es:

Muy mala 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy buena

22) La imagen que yo tengo del Hogar en el momento actual es:

Muy mala 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy buena

23) Teniendo en cuenta la información que usted tiene y pensando en el Hogar en su conjunto ¿cómo cree que es el tamaño de la plantilla actual para afrontar las necesidades?:

- 1 Sobra mucho personal
- 2 Sobra personal (poco)
- 3 Ni falta ni sobra personal
- 4 Falta personal (algo)
- 5 Falta mucho personal

Si cree que hace falta personal escriba a continuación dónde cree que es más necesario:

24) En el momento actual en el Hogar existen distintas condiciones laborales que están determinadas por la existencia de varios convenios colectivos. Globalmente considerado ¿cómo juzga esta situación?

- 1 Muy bien
- 2 Bien
- 3 Ni bien ni mal
- 4 Mal
- 5 Muy mal

- 25) En una escala de 0 a 10, ¿cómo cree que afectan estas diferencias debidas a la aplicación de distintos convenios al clima laboral?
 No afectan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Afectan muchísimo
- 26) Al margen de las cuestiones económicas, la organización general del Hogar (las distintas unidades, el funcionamiento por hogares, los sistemas de trabajo, etc.) me parece:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Aceptable
 - 4 Regular
 - 5 Mala
- 27) La forma concreta en que está organizado el hogar, o servicio, en el que trabajo a diario me parece:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Aceptable
 - 4 Regular
 - 5 Mala
- 28) El grado de claridad que tengo sobre quién debe dar las instrucciones y las órdenes en las distintas actividades del Hogar, es:
- 1 Tengo claro prácticamente todo
 - 2 Conozco bastante
 - 3 Conozco lo básico para el día a día
 - 4 Tengo bastantes dudas
 - 5 No lo tengo nada claro
- 29) Entre las distintas partes del Hogar (servicios técnicos, servicios generales, hogares, administración, etc.) la coordinación es:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Aceptable
 - 4 Regular
 - 5 Mala
- 30) El nivel de conocimiento que la dirección tiene sobre la realidad de los hogares y los distintos servicios creo que es:
- 1 Muy alto
 - 2 Alto
 - 3 Medio
 - 4 Bajo
 - 5 Muy bajo
- 31) El nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre los asuntos generales del Hogar (sus problemas, sus necesidades, su administración, etc.) creo que es:
- 1 Muy alto
 - 2 Alto
 - 3 Medio
 - 4 Bajo
 - 5 Muy bajo
- 32) Cuando sucede algún problema poco habitual, el procedimiento para resolverlo suele ser:
- 1 Muy ágil, sencillo y directo
 - 2 Sencillo y directo
 - 3 Correcto
 - 4 Complicado
 - 5 Muy complicado y burocrático
 - 6 Nunca he vivido esa situación
- 33) A mi juicio, para el funcionamiento del Hogar el sistema de comunicación Gesterapia-ELENA es:
- 1 Muy bueno
 - 2 Bueno
 - 3 Correcto
 - 4 Regular
 - 5 Malo
 - 6 Desconozco ese sistema

- 34) Para la realización correcta de mi trabajo, considero que la cantidad de materiales y medios técnicos de los que dispongo es:
- 1 Mucho más de lo que necesito (sobra mucho)
 - 2 Más de lo necesario
 - 3 Adecuado (ni sobra ni falta)
 - 4 Insuficiente
 - 5 Muy insuficiente (se carece de lo básico)
- 35) En los últimos años se han producido cambios que tienen que ver con reducciones de gastos en el Hogar. A su juicio, con la información de la que dispone y pensando en el Hogar en su conjunto, ¿hasta qué punto era necesario hacer este tipo de cambios?
- 1 Era absolutamente necesario
 - 2 Era necesario
 - 3 Tal vez hiciera falta o tal vez no
 - 4 No era muy necesario
 - 5 No hacía falta hacer cambios
- 36) A su juicio, ¿cuántos de estos cambios están justificados por la situación de crisis económica?
- 1 Prácticamente están todos justificados
 - 2 La mayor parte están justificados o, al menos, los más importantes
 - 3 Unos están justificados y otros no (más o menos la mitad)
 - 4 Pocos están justificados o lo están los menos importantes
 - 5 Prácticamente ninguno está justificado
- 37) ¿Cómo han afectado esos cambios a la atención que se presta a los usuarios y a su calidad de vida?
- 1 No ha afectado nada a los usuarios
 - 2 Ha afectado poco a la atención que reciben los usuarios
 - 3 Ha afectado algo a los usuarios
 - 4 Ha afectado bastante. La atención es peor ahora
 - 5 Ha afectado muchísimo. La atención es mucho peor ahora
- 38) En el momento actual mi preocupación respecto a la estabilidad de mi puesto de trabajo es:
- 1 Estoy muy preocupado por mi continuidad en el Hogar
 - 2 Estoy algo preocupado
 - 3 No me lo he planteado
 - 4 Estoy tranquilo
 - 5 Estoy muy tranquilo y seguro
- 39) Pensando en lo que hago y en mi aportación a la empresa, considero que estoy:
- 1 Muy bien pagado
 - 2 Bien pagado
 - 3 Correctamente pagado
 - 4 Mal pagado
 - 5 Muy mal pagado
- 40) Comparando mi retribución económica con la que reciben profesionales de puestos similares de otras empresas del sector de la dependencia, creo que:
- 1 Mi retribución es muy superior a la del sector
 - 2 Mi retribución es algo superior a la del sector
 - 3 No existen diferencias significativas
 - 4 Mi retribución es algo inferior a la del sector
 - 5 Mi retribución es muy inferior a la del sector
 - 6 No sé lo que se cobra en otros lugares
- 41) Con la información de la que dispongo, considerando el trabajo y la responsabilidad de los distintos puestos, el sistema retributivo del Hogar es
- 1 Muy justo y equilibrado
 - 2 Razonablemente justo
 - 3 Correcto
 - 4 Algo injusto
 - 5 Muy injusto y desequilibrado
 - 6 No tengo información para valorarlo

42) Teniendo en cuenta la necesidad de atención permanente a los usuarios y las limitaciones que marcan las normas legales, la forma en que se organizan los turnos y los horarios del conjunto del personal (exceptuando vacaciones) es:

- 1 La mejor forma posible
- 2 Buena
- 3 Correcta
- 4 Regular
- 5 La peor forma posible

43) La forma en que se organiza el sistema para que yo pueda disponer de los días libres y las vacaciones a las que tengo derecho legalmente, es:

- 1 La mejor forma posible
- 2 Buena
- 3 Correcta
- 4 Regular
- 5 La peor forma posible

44) La frecuencia con la que se producen cambios de personal en mi entorno de trabajo creo que es:

- 1 Excesiva. Muchísimos cambios
- 2 Alta. Demasiados cambios
- 3 Correcta. Los cambios necesarios
- 4 Baja. Menos cambios de los necesarios
- 5 Bajísima. No cambia prácticamente nada

45) Cuando necesito recibir formación para hacer mi trabajo, desde el Hogar:

- 1 Se dan muchas facilidades. Se promueve
- 2 Se dan facilidades
- 3 Ni facilidades ni dificultades
- 4 Se ponen dificultades
- 5 Se ponen muchas dificultades. Se ve mal

46) Por lo que yo conozco, los criterios que se utilizan para seleccionar al personal en el Hogar, son:

- 1 Muy adecuados (profesionales, objetivos, etc.)
- 2 Bastante adecuados
- 3 Aceptables
- 4 Poco adecuados
- 5 Muy poco adecuados (subjetivos, con poca información, etc.)
- 6 No sé cómo se hace

47) El sistema que hay en el Hogar para supervisar adecuadamente mi trabajo es:

- 1 Muy bueno. Me gusta cómo se hace
- 2 Bueno
- 3 Correcto
- 4 Regular
- 5 Malo. No me gusta cómo se hace
- 6 No se supervisa nada de lo que hago

48) Cuando realizo un buen trabajo, o un esfuerzo especial que se sale de lo que debo hacer, tengo la sensación de que se me reconoce:

- 1 Siempre
- 2 Casi siempre
- 3 Algunas veces
- 4 Casi nunca
- 5 Nunca

49) Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo orienta o dirige mi trabajo (descripción de tareas, supervisión, evaluación, etc.) es:

Mínima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máxima

50) Mi satisfacción con la forma en que mi jefe directo se relaciona conmigo en el aspecto personal (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.) es:

Mínima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máxima

51) Mi satisfacción con la forma en que el personal que superviso realiza su trabajo, es: (*Conteste únicamente si tiene personal a su cargo*):

Mínima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máxima

- 52) Mi satisfacción con la forma en que el personal a mi cargo se relaciona conmigo (respeto, amabilidad, educación, consideración, etc.), es: *(Conteste únicamente si tiene personal a su cargo)*:
Mínima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máxima
- 53) En sentido general, el ambiente de trabajo en el grupo pequeño con el que me relaciono a diario es:
Muy malo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bueno
- 54) Pensando en las necesidades del servicio y en la información que debo tener, el número de reuniones de trabajo en las que participo es:
- 1 Muy elevado. Sobran muchas
 - 2 Elevado. Sobran algunas
 - 3 Adecuado. Ni sobran ni faltan
 - 4 Insuficiente. Harían falta algunas más
 - 5 Totalmente insuficiente. Se hacen poquísimas
- 55) Siento que mis jefes tienen en cuenta mis opiniones y sugerencias:
- 1 Siempre
 - 2 Frecuentemente
 - 3 Algunas veces
 - 4 Casi nunca
 - 5 Nunca
- 56) La preocupación e interés que tengo por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios es:
- 1 Muy alto
 - 2 Alto
 - 3 Medio
 - 4 Bajo
 - 5 Muy bajo
- 57) A mi juicio, la preocupación e interés que tiene la dirección por las necesidades, los problemas y la calidad de vida de los usuarios, es:
- 1 Muy alto
 - 2 Alto
 - 3 Medio
 - 4 Bajo
 - 5 Muy bajo
- 58) En general, la relación que tengo con los usuarios, es:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Normal
 - 4 Mala
 - 5 Muy mala
- 59) Por regla general, y hasta donde yo conozco, a los usuarios se les atiende en el Hogar:
- 1 Muy bien
 - 2 Bien
 - 3 De forma correcta
 - 4 Regular
 - 5 Mal
- 60) Las personas que en el Hogar tratan muy bien a los usuarios (con profesionalidad, amabilidad, etc.) son:
- 1 Prácticamente todos
 - 2 La inmensa mayoría
 - 3 Gran parte del personal
 - 4 Una parte pequeña del personal
 - 5 Casi nadie
- 61) En general la relación que tengo con las familias de los usuarios es:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Normal
 - 4 Mala
 - 5 Muy mala
 - 6 No tengo ninguna relación

- 62) Considerando en términos generales, la contribución que hacen los familiares para dar una adecuada atención a los usuarios es:
- 1 Muy importante
 - 2 Importante
 - 3 Importancia media
 - 4 Poco importante
 - 5 Irrelevante
- 63) A mi juicio, la participación que deberían tener los familiares de los usuarios en la vida del Hogar debería ser:
- 1 Mucho mayor que la que tienen actualmente
 - 2 Algo mayor
 - 3 La misma que tienen actualmente
 - 4 Algo menor
 - 5 Mucho menor que la que tienen actualmente
- 64) En general, la relación que yo tengo con el voluntariado del Hogar es:
- 1 Muy buena
 - 2 Buena
 - 3 Correcta
 - 4 Regular
 - 5 Mala
 - 6 No tengo ninguna relación
- 65) Considerando en términos generales, la contribución que hacen los voluntarios para dar una adecuada atención a los usuarios, es:
- 1 Muy importante
 - 2 Importante
 - 3 Importancia media
 - 4 Poco importante
 - 5 Irrelevante
- 66) A mi juicio, la participación que deberían tener los voluntarios en la vida del Hogar debería ser:
- 1 Mucho mayor que la que tienen actualmente
 - 2 Algo mayor
 - 3 La misma que tienen actualmente
 - 4 Algo menor
 - 5 Mucho menor que la que tienen actualmente
- 67) A mi juicio, el número de tareas que tengo encomendadas es:
- 1 Muy alto
 - 2 Alto
 - 3 Adecuado
 - 4 Bajo
 - 5 Muy bajo
- 68) Creo que para el funcionamiento general del Hogar, la importancia de mi trabajo es:
- 1 Muy alta
 - 2 Alta
 - 3 Media
 - 4 Baja
 - 5 Muy baja
- 69) La importancia que le dan a mi trabajo mis superiores en el Hogar, creo que es:
- 1 Muy alta. Lo consideran mucho
 - 2 Alta
 - 3 Ni alta ni baja
 - 4 Baja
 - 5 Muy baja. No lo consideran casi nada
- 70) Lo que debo hacer para cumplir correctamente mi trabajo está:
- 1 Perfectamente claro y definido
 - 2 Suficientemente claro y definido
 - 3 Más o menos claro en lo básico
 - 4 Poco claro, tengo dudas
 - 5 No está nada claro qué debo hacer

71) Por las peculiaridades del Hogar, a veces las personas pueden realizar trabajos que no son directamente la tarea asignada a su puesto. En su caso esto sucede:

- 1 Constantemente
- 2 En muchas ocasiones
- 3 En algunas ocasiones
- 4 Pocas veces
- 5 Casi nunca

72) Respecto a mi participación en las actividades extraordinarias que se desarrollan fuera del centro (excursiones, talleres, Cercedilla, etc.) considero que el Hogar:

- 1 Me ofrece todas las facilidades para participar
- 2 Me da facilidades
- 3 Ni facilita ni dificulta
- 4 Me dificulta la participación
- 5 En la práctica me impide el acceso

73) Las condiciones físicas de mi entorno de trabajo (comodidad, salubridad, etc.) son:

- 1 Muy Buenas
- 2 Buenas
- 3 Correctas
- 4 Regulares
- 5 Malas

Por último, por favor conteste a estos datos:

74) Edad: _____ años

75) Sexo: 1 Mujer 2 Varón

76) Número de hijos: _____

77) Máximo nivel académico obtenido:

- 1 Estudios primarios (G. Escolar/Primaria/EGB...)
- 2 Estudios secundarios (ESO, BUP, FP...)
- 3 Diplomatura universitaria (Peritaje, etc.)
- 4 Licenciatura universitaria

78) Número de años de antigüedad en el Hogar: _____ años

79) Clasificación profesional:

- 1 Dirección
- 2 Técnicos/ Tutores
- 3 Atención directa (hogares) Verde o Naranja
- Azul o Azul Marino
- Morado u Ocre
- Sol o Amarillo
- 4 Otros servicios (limpieza, ropero, mantenimiento, etc)

80) Turno de trabajo habitual

- 1 Jornada completa
- 2 Fines de semana

81) Horario de trabajo habitual

- 1 Mañana
- 2 Tarde
- 3 Noche

82) Pienso que la influencia de este estudio en la mejora del Hogar será:

Muy baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alta

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

OBSERVACIONES: