

Un análisis comparado europeo de las prácticas de organización del trabajo

Proyecto Fin de Grado

Inmaculada Gil Pelarda



ÍNDICE

	Pág.
1. Introducción _____	3-4
2. Historia, evolución de las practicas organizativas ____	5-7
3. Diferentes prácticas organizativas _____	8-13
3.1 Modelo Hackman y Oldman _____	8-9
3.2 Distintas Prácticas Organizativa históricamente ____	9-10
3.3 Prácticas Organizativas llevadas a cabo hoy en día__	10-13
4. Comparativa entre países europeos _____	14-33
4.1 Variedad de Habilidades _____	16-18
4.2 Identidad del Trabajo _____	19-21
4.3 Retroalimentación _____	22-24
4.4 Autonomía _____	25-27
4.5 Significado de Tarea _____	28-30
4.6 Satisfacción _____	31-33
5. Conclusión final _____	34-35
6. Referencias _____	36

1.Introducción:

Hoy en día y, sobre todo, en esta situación de desequilibrio económico que nos encontramos, se puede observar la gran importancia que va a tener la evolución de la productividad de las empresas para la economía de un país, la productividad de estas puede reflejarnos cuál es la situación de desarrollo de cierto país y, por lo tanto, cuáles son sus expectativas de futuro.

La organización del trabajo afecta a aspectos tan importantes como es la motivación de los trabajadores sobre las metas organizativas de la empresa, es decir, afecta a la intensidad y a la consistencia con la que los trabajadores se esfuerzan en realizar sus tareas, permitiendo obtener a la empresa resultados más favorables. Y es que “los individuos motivados trabajan en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su meta” *(Robbins y Judge, 2010: 76)*

Además, a través de una buena práctica de organización del trabajo, también puede llegar a conseguirse la satisfacción laboral de los empleados.

La consecuencia de todo ello va a ser que cuanto más satisfechos se encuentren, mayor va a ser su motivación con respecto la empresa, esta puede traducirse en un mayor esfuerzo y por lo tanto, mayor va a ser su desempeño en la empresa, provocando así mayores rendimientos y mayor productividad, y como consecuencia de todo ello, mayor será el crecimiento del negocio.

El cómo se organiza el trabajo en general en la empresa es un aspecto importante para la motivación de los empleados, pero más concretamente también lo es el diseño de cada uno de los puestos de trabajo que compone la empresa, y es que este está compuesto por las características, objetivos y finalidades del puesto de trabajo, pudiendo influir también intensamente en los rendimientos del trabajador y en su calidad de vida.

Todo ello es la razón que nos ha llevado a escoger realizar el trabajo sobre este tema, ya que parece interesante estudiar cómo puede afectar las distintas formas de prácticas de organización del trabajo en la empresa y es que “la organización es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia” (Riesgo Psicologica, 2013). Centrando el trabajo en los aspectos del diseño del puesto de trabajo que hace variar la motivación y satisfacción de los empleados, basado en el análisis de cómo afecta el modificar algunos aspectos del puesto de trabajo en la empresa.

Para ello, vamos a analizar dimensiones clave del diseño del puesto de trabajo y los niveles de satisfacción en Europa. Más concretamente se trata de comparar esas dimensiones y niveles de satisfacción en 5 países Europeos, como son Alemania, Francia, España, Inglaterra y Suecia, a partir de la información que proporciona la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (European Working Conditions Survey) de los años 2005 y 2010. Se trata de ofrecer, a través de esta comparativa, una primera

aproximación a la relación que diferentes características de los puestos de trabajo pueden tener sobre la satisfacción. Para algunas dimensiones encontraremos información tanto del año 2005 como del 2010, permitiéndonos obtener con ello una comparativa evolutiva entre un año donde se encontraba una economía en desarrollo (2005) con un año que se ve afectado por un desequilibrio económico (2010).

Es una aproximación obviamente limitada pues nos vamos a centrar en comparar valores medios por país, pero puede servir para, como decimos, una primera valoración de esta relación.

La estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar revisamos la evolución de la organización del trabajo y describimos el modelo de Hackman y Oldham, el modelo principal para entender la relación entre diseño del puesto y satisfacción de los empleados, y que servirá de base para el análisis posterior. A continuación se presentan los datos y se hace el análisis comparativo. Y finalmente, el trabajo se cierra con la sección de conclusiones.

2. Historia, evolución.

En la historia podemos observar cómo han ido variando las condiciones de trabajo para los empleados, como han tenido que ir evolucionando las prácticas de organizativas del trabajo para poder obtener mejores rendimientos en la empresa. Observamos como llevándose a cabo distintas prácticas organizativas se obtienen distintos resultados.

Y es que hasta 1750 se trataba de una “Economía Orgánica”, es decir, una agricultura familiar, una economía donde no se utilizaban casi instrumentos de trabajo, maquinaria... para producir, esto es lo que provocó un techo para el crecimiento económico de esta época. Además, el sistema político que predominaba era el feudalismo, así que, como consecuencia, toda la economía estaba orientada a que los feudos produjeran alimentos con los cuales autoabastecerse y darle el excedente a los nobles. La empresa en esta economía preindustrial se trataba de un sistema gremial, formado por talleres artesanales de muchos oficios diferentes, estaba formada por el maestro que era el dueño del taller, el oficial que conocía el oficio y el aprendiz que se dedicaba a aprender esa profesión.

A partir de 1750, comenzó la revolución industrial, debido a la ruptura con el feudalismo, la liberalización y movilización del factor tierra, además de la ruptura energética-tecnológica con la aparición de nuevos tipos de energía como el carbón y el vapor y nuevos tipos de instrumentos como la máquina de vapor. La consecuencia de todo ello fue la aparición de las primeras fábricas de la historia sustituyendo a los talleres especializados, con una nueva forma de práctica de organización de trabajo como fue la “división del trabajo”, esta se trata de la especialización de las distintas tareas del puesto de trabajo (tareas rutinarias) para conseguir mejorar la eficiencia, cada trabajador se dedicaba continuamente a realizar unas tareas específicas, con lo cual poder conseguir el efecto aprendizaje

En 1870 sucedió la primera Globalización, favorecido por la aparición de distintos factores como el ferrocarril, telégrafo...esto provocó un aumento y aceleración de los flujos internacionales de factores y mercancías además de aumento del tamaño, especialización y mejoras en la gestión de la empresa. Significó la integración del mercado mundial, y a consecuencia de este aumento, fue necesario un cambio en la práctica de organización. Las empresas cada vez eran de mayor tamaño, comenzaron a aparecer las primeras sociedades anónimas por acciones, por ello tuvieron que cambiar la forma de organización a divisiones y jerarquías administrativas para un mejor control de la información, hubo una disociación entre la gestión de la empresa y la propiedad.

La primera ruptura industrial surgió por la aparición de nuevas fuentes de energía como el petróleo, el motor de combustión interna...además de la importancia de la electrificación, también la aparición de nuevas industrias líderes (acero, química...). Así que las nuevas prácticas de organización se basaron en la producción en masa para conseguir economías de escala con reducción de los costes para permitir una reducción

de precios, todo ello basado en las teorías Taylorista y Fordista. Comenzaron a generalizarse las sociedades anónimas, por ello la aparición de las empresas multi-unitarias, multi-divisionales y multinacionales. Pero con estos sistemas de producción en masa también coexistían los sistemas de especialización flexible que utilizaban las PYMES que subsistían, este sistema consistía en la producción en pequeños lotes, producción sobre pedido, se utilizaba mano de obra cualificada para que pueda ser versátil, para conseguir economías de gama, la maquinaria está agrupada por funciones y el producto pasa por secciones.

A partir de 1914, con la primera guerra mundial, volvió el proteccionismo, surgiendo un alejamiento del proceso de integración del mercado mundial, comenzaron a nacionalizarse las empresas extranjeras, fomentó el sector de la agricultura para el autoabastecimiento, debido a la escasez de mano de obra se vieron obligados a incorporar a la mujer, a los tullidos en las empresas. Todo ello produjo para la empresa una reorganización de los procesos de producción volviendo a utilizar métodos estandarizados y mecanización, así que se produjo la vuelta a la producción en masa,

En el periodo de entre guerras sucedió la crisis del 29 y la Gran Depresión de los años 30, donde ocurrió un gran retroceso de la economía mundial, una de las consecuencias es que provocó un exceso de capacidad de producción y por ello una gran caída de los precios de los productos. Uno de los instrumentos con los que se intento eliminar este exceso fue la incorporación de la cartelización, pero en algunos casos no tuvo mucho efecto. Algunos países volvieron al proteccionismo como método de defensa frente a los demás países, dedicando toda su producción a la demanda interna del país, los salarios de los trabajadores se vieron reducidos, otros países pasaron de un capitalismo a un comunismo. Y la segunda guerra mundial tuvo consecuencias parecidas a la primera pero a una escala mayor.

Ya después de esta época de desequilibrio, se sale del periodo de depresión, consiguiéndose una reconstrucción y desarrollo de la economía. Un escenario donde en casi todos los países va a destacar la cooperación, vuelta al librecambismo y la estabilidad. Aparece por primera vez la economía mixta que es aquella compuesta tanto por propiedad privada como pública para que el Estado pueda ayudar a producir un mayor desarrollo. Y destaca la aparición del modelo de bienestar (aumento del gasto en la educación, sanidad...) mediante el desarrollo de una economía sobre todo capitalista, con el aumento de la oferta de trabajo, un progreso tecnológico de producción donde destaca el Taylorismo, aumento del gasto en innovación, aumento de las rentas y por ello aumento del consumo. Comienzan otra vez a tener importancia las empresas multinacionales. Además va a surgir una nueva forma de organización denominada Toyotismo debido a la aparición de una nueva demanda que destaca por la exigencia de la diferenciación, donde al trabajador se le trata como a un miembro del grupo ofreciéndole motivación, una forma de producción con mayor flexibilidad hacia los cambios.

Con la aparición de la crisis del petróleo en 1973 surgió el encarecimiento de su precio que aumentó 12 veces su precio original. Por lo tanto, aumento de los costes de producción de las empresas y por ello provoca una caída en la inversión, aumenta el desempleo...ocurre una privatización de las empresas. Para lograr una recuperación muchos países realizaron un programa de privatización masiva, y con ello apareció un rápido deterioro de las condiciones de vida de los trabajadores.

Pero surgió la Nueva Economía gracias a el cambio tecnológico y la segunda globalización que lo hicieron posible, aunque se sigue produciendo en masa también vuelve otra vez la producción flexible gracias a la aparición de las TIC, adaptándose a la demanda diferenciada de los consumidores dada a la importancia del impacto de las nuevas tecnologías sobre el crecimiento. También hubo un cambio en la organización de la empresa a la denominada “empresa red” con la vuelta a la integración comercial internacional, es decir, una fragmentación y externalización de las actividades de las cadenas de producción denominado Fordismo periférico para disminuir los costes de producción. Pero a su vez, con la aparición de las TIC aparece un nuevo modelo donde se requiere menor mano de obra por la automatización, pero una mayor cualificación de los trabajadores, y ya no va a ser tan importante la producción en masa por la aparición de una demanda más exigente. Cada vez mayor importancia de las PYMEs destacada por la especialización flexible.

3. Diferentes prácticas organizativas

-MODELO HACKMAN Y OLDMAN

Como nos ha demostrado la evolución de la historia, hay que modificar distintos aspectos del diseño del puesto de trabajo para así conseguir adaptarse a los nuevos cambios y permitir a la empresa continuar en el mercado.

Entonces, ahora la pregunta que nos tendríamos que hacer sería: ¿Qué elementos de un puesto de trabajo podemos modificar para que aumente o disminuya la motivación y la satisfacción de los trabajadores en la empresa?

Así que, dando respuesta a esta pregunta, tenemos que comenzar hablando de las diferentes dimensiones sobre las que se centra un puesto de trabajo, y va a ser a través del modelo desarrollado por Richard Hackman y Greg Oldman. Este modelo es el que ayuda a entender como diferentes características del puesto pueden incidir sobre variables como la productividad o la satisfacción. Se va a centrar en la definición de las cinco dimensiones centrales de un puesto de trabajo:

-Variedad de habilidades: conjunto de tareas que va a tener que realizar un empleado en su puesto de trabajo en la empresa.

-Identidad de tareas: se trata del grado del trabajo final de la empresa del que está compuesta la tarea de un trabajador.

-Significado de la tarea: el grado de importancia que tiene la tarea que realiza el trabajador en su puesto de trabajo para la empresa, es decir, como puede afectar este trabajo en los aspectos importantes de la empresa.

-Autonomía: el poder de decisión del que va a disponer el trabajador en su puesto de trabajo, es decir, el grado de independencia y libertad con el que va a poder actuar sin tener que depender del supervisor/jefe.

-Retroalimentación: información que los superiores/jefes van a ofrecer al trabajador sobre cómo está realizando su trabajo, es decir, sobre la eficacia de su trabajo.

Así es que hay una gran variedad de distintas prácticas organizativas llevadas a cabo por cada empresa. Cada una va a diferenciarse de las demás dependiendo de las características que tengan estas cinco dimensiones centrales en su puesto de trabajo, es decir, mayor/menor grado de autonomía, mayor/menor grado de retroalimentación, mayor/menor grado de variedad de habilidades, mayor/menor grado de significado de la tarea y mayor/menor grado de identidad de la tarea.

Lo que les mueve a los trabajadores no va a ser solo las recompensas extrínsecas que les ofrece la empresa, sino que también van a tener mucha importancia las recompensas intrínsecas que consiguen estos al realizar un trabajo a través del cual

se ven motivados, por ello la importancia de realizar una buena combinación de las cinco dimensiones centrales del puesto de trabajo.

-DISTINTAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS HISTÓRICAMENTE:

Como hemos dicho antes, ha habido una gran evolución en la historia sobre las distintas prácticas organizativas llevadas a cabo por las empresas, ahora vamos a pasar a hablar de aquellas que más han destacado en la evolución de la historia:

A través de la historia hemos podido observar cómo se pasa de la práctica llevada a cabo por el Taylorismo a la del Fordismo, así que comenzaremos describiendo cada una de ellas:

Taylorismo, se trata del “estudio sistemático de las tareas, movimientos y tiempos del trabajador para descomponerlas en operaciones simples, realizando una selección y entrenamiento del trabajador más barato adecuado a cada tarea, integrando un sistema de vigilancia y de incentivos individuales”(F.W.Taylor y el Scientific Management, 1894-1911), es decir, se trata de la división de tareas en la empresa para conseguir con ello una eliminación al máximo de la rotación de los empleados a diferentes tareas, lo cual permitiría aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores en cada puesto. Como dice Taylor “La máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad. La adopción general de la administración científica doblaría fácilmente en el futuro la productividad del hombre corriente dedicado al trabajo industrial”, Taylor defiende la importancia de una alta productividad para que ello produzca a su vez una alta rentabilidad en la empresa, y para conseguirlo va a llevar a cabo un sistema de organización racional del trabajo, es decir, la eliminación del método empírico que se estaba llevando a cabo en esos tiempos para ahora utilizar una producción a partir del método científico, que este va a tratar de una “división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea”(Teoría de la Administración Científica, 2013). Por ello, se trataría de un puesto de trabajo sin ninguna variedad de habilidades, sin ningún tipo de autonomía, poca identidad de la tarea, poco significado de la tarea y escasa retroalimentación.

Fordismo, esta práctica está basada en el sistema organizativo del Taylorismo pero con distintos matices. Se trata de realizar una práctica organizativa denominada producción en cadena, esta fue creada por Henry Ford en 1908, el cual se dedicaba a la producción y comercialización de automóviles. Esta forma de producción consistía, como en el Taylorismo, en una especialización por parte de los trabajadores en su puesto de trabajo, es decir, una cadena de montaje donde cada trabajador se dedicaba a realizar una tarea específica con lo cual conseguían obtener los beneficios del efecto aprendizaje, ya que esta forma de producción promueve la reducción de costes, esto va a permitir poder vender los productos a un menor precio consiguiendo atraer a nuevos

clientes. Se obtiene menor margen de beneficios por producto pero mayor rotación de ellos, es decir, conseguir vender mayor cantidad.

Pero, a través de los estudios que fueron dirigidos por Elton Mayo, pudo demostrarse la importancia de una gestión más participativa en la empresa, estos estudios demostraron los beneficios que se obtienen a través de la motivación de los empleados, demostrando por ello la gran importancia que tenía la modificación del diseño del puesto de trabajo, por lo que Henry Ford decidió llevar a cabo un cambio en estos aspectos sobre la práctica organizativa para llevar a cabo en su empresa.

Así que, a diferencia del Taylorismo, en el Fordismo se lleva a cabo una “gestión participativa”, aumentando la participación de todos los trabajadores en los beneficios, además permitiéndoles también a ellos, a través de créditos, poder realizar la compra de sus automóviles, ya que como decía Ford “El obrero es el mercado”, por lo tanto, en un puesto de trabajo de su empresa, las cinco dimensiones centrales obtendrían mayor importancia. Sin embargo, cabe destacar que la teoría de Taylor defiende una “gestión científica” en la empresa, usando un sistema retributivo individual.

La conclusión final entre estas dos teorías es que la diferencia que nos encontramos entre las dos prácticas organizativas que defiende cada una son que el Fordismo no basó su crecimiento a costa del empleado sino a través de una estrategia de expansión del mercado.

Pero estas dos teorías se centran en los sistemas de producción en masa, que consistía en la fabricación de productos homogéneos. Hoy en día, el contexto económico ha variado y ahora se caracteriza por un aumento de la demanda en productos y servicios diferenciados, por eso la aparición de nuevas prácticas organizativas:

-PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS LLEVADAS A CABO HOY EN DÍA:

Hoy en día, y en la era de la Nueva Economía que nos encontramos, son las nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) las que están obteniendo cada vez mayor importancia para las empresas y, en general, para la economía de cada país. Podemos observar cómo, cada vez más, se está produciendo una mayor combinación entre estas y las nuevas formas de prácticas de organización del trabajo en cada empresa:

Contar con este tipo de tecnología en un país es muy importante, ya que una de las consecuencias que se va a obtener a través de ella es, sobre todo, un mayor desarrollo de aquel que las posea y, a su vez, tiene un papel fundamental para conseguir una mayor productividad que, como hemos dicho desde el principio, es lo que busca cualquier empresa:

“En la segunda mitad de los años noventa se asiste a una desaceleración de la productividad en Europa que no se aprecia en Estados Unidos. Una de las posibles razones de este comportamiento está en el mayor desarrollo de la sociedad de la

información y del conocimiento en este país, en comparación con lo que ocurre en Europa” (*Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información, 2005: 5*).

A través de este fragmento, nos muestra como Estados Unidos ha obtenido un mayor desarrollo gracias a una mayor posesión de este tipo de tecnologías en comparación con Europa.

Y es que disponer de este tipo de tecnologías va a permitir obtener una economía más competitiva y dinámica. Por ello, la gran importancia de utilizarlas en procesos productivos y de gestión, ya que va a permitir a las empresas responder de una manera más eficaz y rápida a los cambios continuos que se están produciendo en estos tiempos de dificultad.

Pero no solo el disponer de este tipo de tecnología es suficiente para que haya un crecimiento en la productividad, sino el adaptar la organización del trabajo de cada empresa a estas tecnologías. A través del siguiente párrafo podemos observar como ha sido analizado todo lo que acabamos de decir:

“Se hace necesario potenciar formas organizativas flexibles que posibiliten a las empresas responder de manera adecuada ante un entorno en constante evolución. Se trata de promover nuevas prácticas laborales como el teletrabajo, una mayor implicación de los trabajadores en la toma de decisiones, su participación en los beneficios, la organización del trabajo en equipos que funcionen de forma autónoma, etc. Es en la combinación de estos factores complementarios, TIC y nuevas formas organizativas, donde las empresas pueden encontrar espacio para incrementar sus niveles de productividad, estimulando así el crecimiento económico. (*Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información, 2005: 6*).

Por lo tanto para poder llevar a cabo la incorporación de las TIC en la empresa, en el país... hay que cambiar varios aspectos, tales como:

- Se necesita un personal cualificado que tenga conocimientos sobre este tipo de tecnología, esto se traduce en que va a haber una mayor demanda de trabajadores con alta cualificación.
- Va a ser necesario la modificación de las infraestructuras de las empresas, que permita la incorporación de las TIC.
- Por último y muy importante, necesaria también la modificación de las prácticas organizativas que se llevan a cabo en cada empresa. Nos vamos a centrar sobre todo en el desarrollo de este aspecto, ya que es el tema de mayor importancia en nuestro trabajo.

Así que, la incorporación de las TIC en la empresa obliga a realizar un cambio sobre la práctica organizativa que se lleva en esta, provocando una modificación en las cinco dimensiones centrales de un puesto de trabajo:

- Ofrecer una mayor autonomía a los trabajadores, eliminando estructuras jerárquicas de la empresa.

- Una mayor participación en las decisiones de la empresa, aumentando así su involucración en ella, mediante, por ejemplo, la creación de sindicatos.
- Ofrecer una mayor información y comunicación entre supervisores y empleados, crear un ambiente de mayor participación... por ejemplo, a través de reuniones regulares.

Estos cambios, algunos de ellos propuestos en la década de los 60, comienzan a ser más visibles y sobre todo más populares a partir de mediados de los 80 con el despegue mundial de otro fabricante de automóviles (Toyota). De tal suerte que este tipo de prácticas se conoce a veces, en contraposición al Fordismo, con el nombre de Toyotismo. Dentro de esta nueva forma de organizar el trabajo también se usan otros nombres como Prácticas de Gestión de Alto Compromiso (aquí se mezclan no solo formas de organizar el trabajo sino también prácticas de gestión de RRHH)... Todos tienen la misma filosofía de ofrecer mayor autonomía al empleado, de aprovechar mejor su conocimiento y motivación... Estas nuevas formas de organizar el trabajo encuentran su justificación en las premisas del modelo de Hackman y Oldman (este modelo explicaría por qué el "Toyotismo" es una forma eficiente de organizar el trabajo).

Actualmente, un tipo de práctica organizativa que se está desarrollando mucho es la del teletrabajo, que tiene las siguientes características: el trabajo lo realiza fuera de su puesto de trabajo habitual y necesita el uso de las telecomunicaciones para poder llevarse a cabo, es decir, gracias a las TIC esta se puede llevar a cabo.

Destacando que el 40% de los trabajadores europeos se muestran interesados por ella, la aplicación de este tipo de práctica organizativa en la economía de un país sería ejemplo de hasta qué punto está integrado en ese país las TIC. Sin embargo España se trata de uno de los países que menor importancia tiene este tipo de práctica, con tan solo un 5% de tele-trabajadores.

Tabla 1. Índices de flexibilidad en el trabajo

	Flexibilidad enfocada al trabajador		Flexibilidad enfocada a la empresa	
	Índice	Ranking	Índice	Ranking
Alemania	5,13	5	3,38	8
Dinamarca	5,88	3	5,13	4
España	2,00	10	3,00	9
Finlandia	5,88	3	6,00	3
Francia	2,38	9	3,50	7
Holanda	6,63	1	6,63	1
Irlanda	2,50	8	4,00	6
Italia	4,63	6	2,38	10
Reino Unido	4,50	7	6,63	1
Suecia	6,13	2	4,63	5

Fuente: eWORK (2002), sobre datos de ECATT (1999) y *European Survey on Working Conditions* (1990, 1995, 2000)

A través de esta gráfica podemos observar la posición que tiene España con respecto al resto de países europeos. Puede observarse como afecta de forma negativa un menor uso de las TIC en sus empresas, además de una menor combinación entre el uso de estas en sus empresas con la modificación de sus prácticas de organización, afectando tanto a la flexibilidad enfocada al trabajador (tener la oportunidad de elección sobre el cómo distribuir su jornada de trabajo, posibilidad de teletrabajo, tener la opción de participación en la toma de decisiones además de participación en programas de formación) como a la flexibilidad enfocada a la empresa (promover el teletrabajo, aprobar jornadas laborales infrecuentes como la de trabajar a las noches o fines de semana, realizar cursos de formación, establecer sistemas retributivos basados en resultados). España se trata de uno de los países que menores índices presenta.

Así que cabe destacar la importancia de la incorporación de las TIC para poder obtener un mayor desarrollo. Y a su vez, realizar un cambio en la organización del trabajo de cada empresa que permita realizar un mejor uso de ellas.

En conclusión, actualmente nos podemos encontrar empresas que aun se basan en la teoría del Fordismo, pero la incorporación de las TIC está siendo de forma progresiva, provocando una desaparición de ese tipo de prácticas organizativas para aparecer la teoría denominada Toyotismo.

4. Comparativa entre países europeos

Como hemos dicho antes, no hay mejor manera de observar las consecuencias reales que conlleva utilizar cada una de las distintas prácticas de organización que existen, más que comparando entre varios países los distintos aspectos a los que estas prácticas pueden afectar, pudiendo observar con ello cual sería la práctica que conlleva en realidad mayores beneficios y cual, por su defecto, provoca menores beneficios.

Para realizar esta comparación, además de a España, se tendrán en cuenta otros países representativos de Europa. Más concretamente se consideran: Suecia, Alemania, Inglaterra y Francia. No vamos a tener en cuenta a todos debido a que eso complicaría el análisis en exceso sin aportar información nueva. La elección de estos países obedece a un criterio de relevancia y representatividad. En concreto, se buscaron países de gran peso dentro de la Unión Europea, tales como Alemania o Inglaterra y que representaran a los grandes grupos geográficos: países nórdicos, germánicos, anglosajones y mediterráneos (además de España).

Además, para realizar esta comparación, nos vamos a centrar en las cinco dimensiones centrales de un puesto de trabajo que hemos nombrado anteriormente, ya que como hemos explicado antes, son los principales aspectos por los que la motivación de los trabajadores se ve afectada.

Por ello, vamos a tener en cuenta ciertas preguntas de la que está compuesta una encuesta que se realizó en los distintos países que queremos comparar, ya que cada una de ellas las podemos asociar a cada dimensión del puesto de trabajo.

La encuesta mediante la cual hemos recopilado la siguiente información la hemos obtenido de la página de Eurofound, este se trata de un organismo de la Unión Europea cuya actividad y finalidad se centra en la investigación, la recogida de información, y la comunicación de sus resultados. Esta se encarga de realizar estudios para conocer las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores que pertenecen a la Unión Europea. “Van a permitir a Eurofound identificar tendencias nuevas y emergentes, así como obtener información más detallada sobre temas esenciales para la política europea” (Eurofound).

Este organismo realiza regularmente tres encuestas a la población de la Unión Europea, pero para este trabajo hemos tenido en cuenta solo una de ellas, y esta es *La encuesta europea sobre las condiciones de trabajo del 2010*. Esta encuesta comenzó a realizarse en 1990, permitiendo conocer un aspecto general las condiciones de trabajo de Europa con la finalidad de:

-Evaluar y cuantificar de manera armonizada las condiciones de trabajo de los trabajadores, tanto por cuenta ajena como por cuenta propia, de toda Europa.

-Analizar las relaciones entre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo.

-Determinar los grupos de riesgo, las cuestiones que suscitan preocupación y los progresos alcanzados.

-Supervisar las tendencias mediante la prestación de indicadores homogéneos en estas materias.

-Contribuir a la formulación de las políticas europeas.

(Eurofund)

Esta encuesta se realiza tanto a trabajadores por cuenta ajena como por cuenta propia y la elección de estos se realiza de forma aleatoria, los países que dan cabida a esta encuesta en 2005 son los aquellos pertenecientes a la Unión Europea sumándose a estos Noruega, Croacia, Turquía y Suiza. Y en la encuesta del 2010 se unieron una cantidad mayor de países: aquellos pertenecientes a la Unión Europea más Noruega, Croacia, la Antigua República Yugoslava de Macedonia, Turquía, Albania, Montenegro y Kosovo con un total de 44000 trabajadores permitiendo obtener una imagen con mayor realismo y objetivismo.

Pero hay que tener en cuenta que hacer uso de las respuestas de estas preguntas que componen las encuestas conlleva a que se va a disponer de algunas limitaciones en las conclusiones finales, ya que no se trata de un método exacto para poder sacar conclusiones totalmente verdaderas, se va a tratar de unas aproximaciones, debido ya no solo, como hemos nombrado antes, por hacer uso de valores medios por país, sino por la utilización de preguntas que no representan exactamente cada dimensión central del puesto de trabajo.

Para llevar a cabo estas comparaciones vamos a tener en cuenta, para cada una de las preguntas que he escogido, tanto la edad como el género y la ocupación que tienen cada trabajador en su puesto de trabajo en la empresa, ello va a permitirnos obtener unas conclusiones más específicas con respecto la variedad que nos podemos encontrar entre los trabajadores.

Por último, comentar que, además de contar para cada pregunta con información recogida del año 2010 para realizar estas comparaciones, en algunos casos esta encuesta también nos ofrece información del año 2005, por lo que además de poder realizar una comparación entre los distintos países, nos va a permitir realizar una comparación evolutiva de cada dimensión.

-VARIEDAD DE HABILIDADES

Primero comenzaremos hablando sobre la dimensión de variedad de habilidades, para la que hemos tenido en cuenta la pregunta de: ¿Su trabajo implica la rotación de tareas que exigen distintas habilidades?, con la que podemos observar si a las personas de estos cinco distintos países en sus puestos de trabajo se les piden y exige tener distintas habilidades o, por lo contrario, se dedican a realizar actividades monótonas. Como dice la propia definición de monotonía “La repetición casi mecánica de tareas, que por otra parte son obligatorias, llevan a que el individuo pierda la motivación y realice sus labores casi sin esfuerzo. Las tareas monótonas tienen una influencia negativa en las personas, ya que pueden generar depresión, dolores musculares y fatiga crónica.”

La variedad de habilidades es muy importante para que los trabajadores se sientan motivados en la empresa, ya que como hemos visto lo que puede provocar la monotonía es pura rutina, aburrimiento, desmotivación, falta de interés... la poca motivación que pueden encontrar en un trabajo donde realizan siempre la misma tarea.

Así que, unos buenos instrumentos para evitar estas negativas consecuencias de la monotonía son: la rotación de tareas, es decir, un cambio periódico de las tareas que realiza el trabajador en la propia empresa o la ampliación del trabajo, es decir, su puesto de trabajo no solo comprender una única tarea, sino ampliar horizontalmente su puesto de trabajo.

Y es que, gracias a estos dos instrumentos, se puede conseguir eliminar el “exceso de rutina”, además también se consigue mayor flexibilidad de los trabajadores para organizar el trabajo, pudiendo estos adaptarse a distintas tareas de la empresa permitiendo ocupar puestos vacantes.

Sin embargo, no todo va a conllevar beneficios para la empresa, sino que también llevarlos a cabo puede provocar consecuencias negativas, como es el de un mayor coste económico para la empresa ya que, por ejemplo, todo ello va a provocar que se necesite una mayor formación para los trabajadores que les permita tener los suficientes conocimientos para poder llevar a cabo esas actividades.

Así que cada empresa tendrá que realizar una valoración sobre qué es lo que más les conviene, que es lo que le va a conllevar a mayores beneficios, si sería conveniente un rediseño de los puestos de trabajo de su empresa o seguir con la práctica que estén llevando cotidianamente en su empresa.

Tabla 2: Porcentaje de trabajadores implicados en prácticas de rotación por ocupación, sexo y edad.(2005-2010)

	OCUPACION	2005		2010		SEXO		EDAD	
		2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	36,20%	47,80%	Masculino	37,70%	48,00%	menor de 30 años	43,90%	52,10%
	Administrativo de baja cualificación	36,80%	48,10%	Femenino	37,20%	45,90%	de 30 a 49	36,60%	47,30%
	Trabajador manual de alta cualificación	50,80%	59,50%			50+	34,10%	43,00%	
	Trabajador manual de baja cualificación	25,10%	31,00%						
	Total	37,50%	47,00%	Total	37,50%	47,00%	Total	37,50%	47,00%
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	24,70%	21,90%	Masculino	27,30%	29,70%	menor de 30 años	25,50%	29,10%
	Administrativo de baja cualificación	21,90%	24,90%	Femenino	17,90%	21,10%	de 30 a 49	24,00%	25,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	29,20%	34,90%			50+	20,00%	23,40%	
	Trabajador manual de baja cualificación	20,80%	24,80%						
	Total	23,60%	26,00%	Total	23,60%	26,00%	Total	23,60%	26,00%
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	26,10%	24,50%	Masculino	28,50%	27,00%	menor de 30 años	28,70%	29,60%
	Administrativo de baja cualificación	25,70%	25,80%	Femenino	24,30%	25,10%	de 30 a 49	27,30%	26,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	27,00%	30,10%			50+	23,50%	21,30%	
	Trabajador manual de baja cualificación	27,90%	25,40%						
	Total	26,50%	26,10%	Total	26,50%	26,10%	Total	26,50%	26,10%
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	47,80%	46,90%	Masculino	37,70%	38,30%	menor de 30 años	40,60%	35,20%
	Administrativo de baja cualificación	37,00%	37,60%	Femenino	38,10%	39,50%	de 30 a 49	40,50%	42,80%
	Trabajador manual de alta cualificación	34,90%	35,30%			50+	30,80%	35,60%	
	Trabajador manual de baja cualificación	24,50%	29,60%						
	Total	37,90%	38,90%	Total	37,90%	38,90%	Total	37,90%	38,90%
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	51,90%	39,00%	Masculino	45,80%	45,10%	menor de 30 años	63,00%	35,60%
	Administrativo de baja cualificación	44,50%	48,00%	Femenino	48,30%	43,80%	de 30 a 49	44,50%	48,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	60,90%	47,40%			50+	41,40%	41,90%	
	Trabajador manual de baja cualificación	37,70%	40,90%						
	Total	47,00%	44,40%	Total	47,00%	44,40%	Total	47,00%	44,40%

Fuente: Eurofound

Esta tabla habla sobre el porcentaje de personas que han dicho que si a la pregunta de si su trabajo implica la rotación de tareas que exigen distintas habilidades. Y como podemos observar en él:

Los países que mayor variedad de habilidades exigen a sus trabajadores son Suecia, Inglaterra y Alemania, rondando entre el 35% y 50% de los trabajadores. Sin embargo, los países de España y Francia solo la exigen a una cuarta parte de sus trabajadores.

Pero un dato muy importante que hay que tener en cuenta es que ninguno de estos cinco países supera que más del 50% de sus trabajadores afirme que en sus puestos de trabajo tengan que realizar varias habilidades, se trata de un porcentaje muy bajo teniendo en cuenta los beneficios que esta puede conllevar para las empresas.

Ahora teniendo en cuenta la evolución del tiempo, Alemania ha visto aumentado su porcentaje, además este es el país que se ha visto afectado de manera más drástica

por el paso del tiempo, aumentando el porcentaje en gran número (casi un 10% de crecimiento).

España es un país que, como Alemania, este aspecto también se ha visto afectado con el paso del tiempo, haciendo que la variedad de habilidades exigida aumente, pero todo ello en menor medida que en Alemania.

Sin embargo en Francia e Inglaterra, con el paso del tiempo, no han tenido casi ninguna variación sobre el porcentaje de sus trabajadores. Y finalmente es Suecia el único país que ha visto reducido su porcentaje de trabajadores que en su puesto de trabajo necesitan mayor variedad de habilidades.

Tomando como referencia los datos más recientes (2010), y teniendo en cuenta la ocupación de los trabajadores en sus puestos de trabajo:

En Alemania, es al trabajador manual de alta cualificación al que le exigen mayor variedad de habilidades y esto puede ser debido a que su puesto de trabajo necesita mayores conocimientos para no poder solo realizar una tarea, y eso permitirle ser más flexible, y al trabajador manual de baja cualificación se le exige muy poca variedad convirtiéndose en una tarea monótona.

En España y Francia los porcentajes entre los distintos tipos de ocupación son muy parecidos pero destacando, como ocurre con Alemania, el trabajador manual de alta cualificación, como aquellos trabajadores que mayor variedad de habilidades se le exige.

Pero son Inglaterra y Suecia los que van a cambiar esa tendencia. En Inglaterra, a los que mayor variedad de habilidades se les exige van a ser a los administrativos de alta cualificación y en Suecia a los administrativos de baja cualificación.

Ahora, teniendo en cuenta el género de los trabajadores, cabe destacar que, excepto Inglaterra, el trabajo que realiza el género masculino exige mayor variedad de habilidades que el género femenino, destacando España como el país donde mayor diferencia se encuentra.

Y por último, teniendo en cuenta la edad de los trabajadores, podemos observar que tanto en Alemania como en España y Francia la variedad de habilidades va en relación inversa con la edad, es decir, a mayor edad menor es la variedad exigida en su puesto de trabajo, esto puede ser debido a que, en estos momentos de crisis, a los más jóvenes cada vez se les está pidiendo y exigiendo mayor capacidades para poder acceder a un puesto de trabajo, además otra opción sería que estos son los que mayor capacidad de aprendizaje desarrollan para poder adaptarse a los cambios. Sin embargo, en este caso, son también Inglaterra y Suecia los que cambian este patrón, ya que son a los trabajadores de entre 30 y 49 años a los que se les exige mayor variedad de habilidades.

-IDENTIDAD DEL TRABAJO

Para la dimensión de Identidad del trabajo, nos hemos fijado en la pregunta de: ¿Su trabajo implica realizar tareas complejas? Asumiendo que un mayor número de tareas interrelacionadas implica una mayor complejidad frente a una situación donde solo se realiza una tarea, es decir, el trabajo de un empleado que realiza varias tareas en su puesto de trabajo tendrá mayor grado de dificultad que aquel que solo se va a dedicar a realizar una tarea. Así que, en conclusión, en este estudio vamos a suponer que una mayor complejidad de las tareas supone un mayor grado de identidad del trabajo.

Pero es que además, gracias a las teorías contemporáneas de la motivación, y en este caso, la teoría de fijación de metas, podemos entender mejor el porqué de la importancia de la dificultad y complejidad de las tareas de los trabajadores, ya que como dijo Edwin Locke “La intención de esforzarse para alcanzar determinado objetivo es una fuente fundamental de la motivación laboral”.

Lo que propone esta teoría va a ser que haya una fijación de objetivos por parte de los trabajadores para llevarlos a cabo en su puesto de trabajo, pero que estos sean específicos, de límite un determinado tiempo, pero a su vez que se trate de una meta realista para que suponga un reto interno para ellos, como por ejemplo fijar cuantos unidades de producción tienen que producir al día...Pero no estamos hablando de cualquier tipo de reto, sino de unos objetivos con un nivel de dificultad, es decir, que para poder llevarlos a cabo necesiten realizar un grado alto de esfuerzo, ya que estos son una potente fuerza motivadora.

Y es que un aspecto muy motivador en el entorno laboral para los trabajadores es la dificultad de la tarea que están realizando, ya que no es lo mismo realizar una tarea fácil, simple, sin un cierto grado de dificultad que una tarea compleja que vaya a suponer en cierto modo un reto personal para el trabajador. Ya que si se trata de un trabajo “simple” y sencillo podrían aburrirse, y este convertirse en un trabajo sin grandes expectativas del que no esperan ningún otro tipo de beneficio personal que no sea el económico, recibiendo su salario. Sin embargo, en un trabajo donde el reto sea mayor, donde para conseguir realizar la tarea necesiten un mayor esfuerzo, les va a suponer un reto personal con el cual sientan una mayor motivación.

Además, otro de los beneficios que puede conllevar asignar a los trabajadores unas tareas con mayor complejidad es que estos se pueden llegar a sentir más valorados por la empresa, mostrándoles como esta tiene cierta confianza en ellos sobre sus capacidades y conocimientos.

A través de la siguiente tabla podemos observar el porcentaje de trabajadores que han afirmado que su trabajo implica realizar tareas complejas.

Tabla 3: Porcentaje de trabajadores que realizan tareas complejas por ocupación, sexo y edad (2010)

	OCUPACION		SEXO		EDAD	
		2010		2010	2010	
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	85,50%	Masculino	72,20%	menor de 30 años	61,40%
	Administrativo de baja cualificación	66,10%	Femenino	62,60%	de 30 a 49	69,60%
	Trabajador manual de alta cualificación	75,80%			50+	69,00%
	Trabajador manual de baja cualificación	41,30%				
	Total	67,80%	Total	67,80%	Total	67,80%
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	65,40%	Masculino	49,80%	menor de 30 años	35,50%
	Administrativo de baja cualificación	37,20%	Femenino	33,30%	de 30 a 49	46,10%
	Trabajador manual de alta cualificación	43,40%			50+	39,90%
	Trabajador manual de baja cualificación	29,00%				
	Total	42,60%	Total	42,60%	Total	42,60%
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	68,30%	Masculino	60,20%	menor de 30 años	44,80%
	Administrativo de baja cualificación	47,70%	Femenino	46,00%	de 30 a 49	56,00%
	Trabajador manual de alta cualificación	66,50%			50+	54,90%
	Trabajador manual de baja cualificación	36,50%				
	Total	53,40%	Total	53,40%	Total	53,40%
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	87,00%	Masculino	67,00%	menor de 30 años	52,30%
	Administrativo de baja cualificación	51,80%	Femenino	55,90%	de 30 a 49	67,40%
	Trabajador manual de alta cualificación	73,90%			50+	60,30%
	Trabajador manual de baja cualificación	32,10%				
	Total	61,80%	Total	61,80%	Total	61,80%
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	85,20%	Masculino	69,90%	menor de 30 años	47,00%
	Administrativo de baja cualificación	61,20%	Femenino	61,20%	de 30 a 49	71,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	71,10%			50+	66,30%
	Trabajador manual de baja cualificación	45,80%				
	Total	65,60%	Total	65,60%	Total	65,60%

Fuente: Eurofound

Observando esta tabla podemos ver que el único país que no supera que más del 50% de sus trabajadores afirmen que su trabajo implica realizar tareas complejas es España, siguiendo su trayectoria Francia con tan solo un 53.4% Todos los demás países rondan más del 60%.

Teniendo en cuenta la ocupación de cada trabajador, podemos observar que se sigue el mismo patrón en todos los países, ya que son los administrativos de alta cualificación los que realizan más tareas complejas, y que a este le sigue el trabajador manual de alta cualificación. Esto puede ser debido a que son los que mayor confianza reciben por parte de la empresa.

Teniendo en cuenta el género de los trabajadores, se puede observar que hay un claro resultado común en todos los países que estamos comparando, donde el género masculino es el que mayor número de tareas complejas realizan en su puesto de trabajo.

Presentando España la mayor diferencia entre géneros y Suecia la menor diferencia. Esto puede ser debido a la discriminación del género femenino que tiene una larga trayectoria en la evolución de la historia, es evidente que aun existe en la sociedad moderna en la que nos encontramos. Pudiendo observarse entre la discriminación del trabajo realizado por el género femenino y el masculino que conlleva a un menosprecio sobre el trabajo realizado por el género femenino que, como consecuencia, lo podemos ver reflejado en esta tabla.

Por último, y teniendo en cuenta la edad, lo que más destaca es que en todos los países que estoy comparando son los trabajadores de entre 30 y 49 años los que mayor complejidad en sus tareas tienen. Esto puede ser debido a que los menores a 30 años aun estén en periodo de formación y no puedan realizar ciertas tareas complejas, y los mayores a 49 años ya no tengan la capacidad de flexibilidad para realizar algunas tareas complejas.

-RETROALIMENTACIÓN:

Para la dimensión de Retroalimentación hemos escogido la pregunta de: En general, su jefe inmediato/supervisor, ¿le da su opinión sobre cómo desempeña usted su trabajo (feedback)?, la cual nos permite comprender si los trabajadores reciben información sobre cómo ha realizado su trabajo, si le informan sobre qué es lo que tiene que mejorar y perfeccionar además de decirles que es lo que hacen como se espera de ellos, debido a que la retroalimentación no se trata solo de transmitir información negativa.

Este también es un aspecto muy importante para estudiar sobre las dimensiones centrales del puesto de trabajo debido a que, como hemos dicho anteriormente, mediante la teoría de la evaluación cognitiva podemos observar que existen dos tipos de recompensas que afectan a la motivación del trabajador: la primera es la recompensa extrínseca, que van a ser las recompensas externas generadas por el entorno del trabajador, es decir, generadas por la empresa (tomando como un ejemplo el salario) y la segunda va a ser la recompensa intrínseca, que es aquella que viene del interior del individuo (tomando como un ejemplo el placer mismo de trabajar).

Por ello, hay que tener en cuenta que hay estudios que pueden demostrar cómo no el único motivador del individuo va a ser la recompensa extrínseca que le ofrece la empresa, obteniendo cada vez mayor importancia para la motivación del empleado la recompensa intrínseca que obtenga a través de su trabajo.

Así que cabe destacar que, mediante unos estudios, se ha comprobado como gracias a unos tipos de instrumentos de recompensa extrínseca que hasta hace poco se creían obsoletos, como son los “incentivos no financieros” emitidos por la empresa, estos van a conseguir a su vez otros instrumentos de mayor motivación para sus empleados, ya que a través de estos instrumentos van a obtener una motivación intrínseca de los trabajadores.

El programa de reconocimiento es uno de los mejores ejemplos como instrumentos no financieros, este consiste en recibir información por parte de sus superiores cada vez que haya realizando bien su trabajo, como por ejemplo sería recibir una alabanza de ellos, son estos los que tienen mayor efecto a largo plazo.

Todo esto nos permite comprobar cómo recibir retroalimentación en la empresa por parte de los supervisores va a ser también un gran motivador para los trabajadores, es decir, como a través de esta recompensa extrínseca que el trabajador recibe por parte de la empresa, se ve afectada además su motivación interna consiguiendo una mayor satisfacción del trabajador por realizar su trabajo.

En conclusión, podemos observar como la retroalimentación se convierte en un motivador eficaz.

En esta tabla podemos observar el porcentaje de personas que afirman que su supervisor/jefe le da su opinión sobre cómo desempeña su trabajo (feedback).

Tabla 4: Porcentaje de trabajadores que reciben retroalimentación por parte de sus superiores por ocupación, sexo y edad (2010)

	OCUPACION		SEXO		EDAD	
		2010		2010		2010
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	82,90%	Masculino	82,00%	menor de 30 años	85,50%
	Administrativo de baja cualificación	84,10%	Femenino	79,70%	de 30 a 49	81,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	83,70%			50+	75,70%
	Trabajador manual de baja cualificación	66,50%				
	Total	80,90%	Total	80,90%	Total	80,90%
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	69,90%	Masculino	67,00%	menor de 30 años	72,40%
	Administrativo de baja cualificación	74,80%	Femenino	70,90%	de 30 a 49	67,20%
	Trabajador manual de alta cualificación	66,50%			50+	69,40%
	Trabajador manual de baja cualificación	59,80%				
	Total	68,70%	Total	68,70%	Total	68,70%
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	61,90%	Masculino	68,10%	menor de 30 años	72,90%
	Administrativo de baja cualificación	65,00%	Femenino	63,60%	de 30 a 49	65,70%
	Trabajador manual de alta cualificación	73,40%			50+	59,30%
	Trabajador manual de baja cualificación	66,50%				
	Total	65,90%	Total	65,90%	Total	65,90%
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	88,20%	Masculino	80,70%	menor de 30 años	83,90%
	Administrativo de baja cualificación	81,20%	Femenino	84,10%	de 30 a 49	84,60%
	Trabajador manual de alta cualificación	81,30%			50+	76,40%
	Trabajador manual de baja cualificación	75,50%				
	Total	82,40%	Total	82,40%	Total	82,40%
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	79,90%	Masculino	79,20%	menor de 30 años	65,90%
	Administrativo de baja cualificación	80,20%	Femenino	77,70%	de 30 a 49	84,00%
	Trabajador manual de alta cualificación	80,10%			50+	78,20%
	Trabajador manual de baja cualificación	70,90%				
	Total	78,50%	Total	78,50%	Total	78,50%

Fuente: Eurofound

A través de esta tabla se puede observar como más del 65% de los trabajadores de estos cinco países reciben información sobre cómo están realizando su trabajo. Se trata de una cifra muy elevada.

Pero, sobre todo, los países donde los trabajadores reciben mayor retroalimentación en sus puestos de trabajo son Alemania, Inglaterra y Suecia, ya que casi el 80% de los trabajadores afirman estar recibéndolo.

Es aquí donde más se puede observar las consecuencias de todo lo que hemos nombrado anteriormente, ya que mediante estas tablas se puede ver como cada vez las empresas se están dando cuenta sobre la creciente importancia de la retroalimentación

hacia sus trabajadores, ya que se trata de un instrumento el cual tiene un coste muy reducido y consigue unos beneficios incluso mayores a los que se podría conseguir mediante otro tipo de instrumentos, como sería el aumento del salario.

Teniendo en cuenta la ocupación de los trabajadores, cabe destacar que en Alemania, Inglaterra y Suecia hay un gran contraste con la retroalimentación recibida entre los trabajadores manuales de baja cualificación con el resto, ya que estos reciben solo aproximadamente un 70% de trabajadores comparando con el 80% aproximadamente del resto. Inglaterra es un caso similar a ellos pero con un contraste menor entre los porcentajes. Esto puede ser debido a que los supervisores creen que los trabajadores, por no ser cualificados, no merecen tanta retroalimentación ya que no tienen tanta responsabilidad como el resto.

En España, los que mayor retroalimentación reciben son los administrativos de baja cualificación y, en contraste, los que menor retroalimentación reciben son los trabajadores manuales de baja cualificación.

Sin embargo, en Francia, cabe destacar que los trabajadores que reciben mayor retroalimentación son los trabajadores manuales con alta cualificación.

Ahora, teniendo en cuenta el género de los trabajadores, se puede observar que no hay gran variación entre la retroalimentación que reciben los trabajadores de género femenino y masculino. Pudiendo observar alguna diferencia, aunque esta no es muy destacable, como que en Alemania, Francia y Suecia el género masculino es el que mayor retroalimentación recibe. Y en España e Inglaterra es el género femenino.

Y finalmente, teniendo en cuenta la edad de los trabajadores, podemos observar, como ocurría con la dimensión central de variedad de habilidades, que hay una relación inversa entre la edad de los trabajadores y la retroalimentación que reciben. Por lo que a mayor edad de los trabajadores, menor es la retroalimentación que reciben, esto se puede deber a que se cree que las personas mayores ya tienen la experiencia necesaria para trabajar y las personas más jóvenes necesitan mayor formación, por lo tanto mayor información sobre cómo están realizando sus tareas. Pero esta tendencia la rompen Inglaterra y Suecia ya que los trabajadores de entre 30 a 49 años son los que mayor retroalimentación reciben.

-AUTONOMÍA:

Para comprender el grado de autonomía del que disponen en su puesto de trabajo hemos tenido en cuenta la pregunta de: ¿Puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo?, mediante esta pregunta podemos observar si disponen de poder de decisión en su puesto de trabajo, es decir, el grado de independencia con el que pueden actuar sin tener que depender de sus superiores.

La importancia de la autonomía para los trabajadores es muy alta, los efectos que produce esta son muy beneficiosos para la empresa. Así que una mayor autonomía del trabajador va a provocar:

- Un mayor compromiso por parte de los trabajadores con las actividades que se realizan en la empresa, esto reduce a su vez la probabilidad de rotación laboral de los empleados.
- Mejora y aumenta la motivación de los empleados en su puesto de trabajo, ampliando la satisfacción laboral de estos.
- Provoca una mayor implicación en su puesto de trabajo, permitiéndoles una mayor comodidad y confianza en el trabajo.
- Y todo esto, a su vez, provoca un mayor rendimiento de la empresa y una mayor productividad, aumentando así sus beneficios económicos.

Un instrumento a través del cual se podría añadir autonomía a los trabajadores en sus puestos de trabajo sería la opción de rediseñar el puesto de trabajo mediante el enriquecimiento de este. Se trata de una ampliación vertical del trabajo, es decir, como dice la teoría “Aumenta el grado en el que el trabajador puede controlar directamente la planificación, la ejecución y la evolución del trabajo. Es un puesto enriquecido, las tareas se organizan de forma que contribuyan ciclos de actividad completos que aumentan la responsabilidad del trabajador.”, es decir, convierte al trabajador en una persona con mayor independencia, una mayor libertad para poder actuar en su puesto de trabajo, se convierte en su propio jefe.

Otra forma de ofrecer mayor autonomía a los trabajadores sería permitiéndoles elegir condiciones de trabajo alternativas como, por ejemplo permitirles llevar un horario de trabajo flexible, es decir, tener poder de elección sobre la decisión sobre a qué hora comenzar a trabajar y cuando finalizar su trabajo cada día, aunque siempre entre ciertos límites. El trabajo a distancia también es otra de las opciones con las cuales se les ofrece una mayor autonomía, permitiéndoles trabajar desde casa con una mayor independencia, un horario totalmente flexible sin supervisión directa de ninguno de sus jefes.

En esta tabla podemos observar el porcentaje de personas que dicen que si que pueden influir en decisiones que son importantes para su trabajo.

Tabla 5: Porcentaje de trabajadores con autonomía en su puesto de trabajo por ocupación, sexo y edad (2010)

	OCUPACION		SEXO		EDAD	
		2010		2010		2010
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	62,00%	Masculino	39,00%	menor de 30 años	19,40%
	Administrativo de baja cualificación	34,60%	Femenino	36,80%	de 30 a 49	42,50%
	Trabajador manual de alta cualificación	30,90%			50+	43,20%
	Trabajador manual de baja cualificación	23,70%				
	Total	38,00%	Total	38,00%	Total	38,00%
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	68,90%	Masculino	41,20%	menor de 30 años	22,10%
	Administrativo de baja cualificación	35,20%	Femenino	37,30%	de 30 a 49	41,10%
	Trabajador manual de alta cualificación	28,80%			50+	51,10%
	Trabajador manual de baja cualificación	25,90%				
	Total	39,50%	Total	39,50%	Total	39,50%
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	53,20%	Masculino	34,40%	menor de 30 años	20,70%
	Administrativo de baja cualificación	25,00%	Femenino	28,10%	de 30 a 49	34,00%
	Trabajador manual de alta cualificación	33,90%			50+	34,30%
	Trabajador manual de baja cualificación	16,00%				
	Total	31,40%	Total	31,40%	Total	31,40%
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	70,90%	Masculino	49,70%	menor de 30 años	35,00%
	Administrativo de baja cualificación	33,40%	Femenino	39,90%	de 30 a 49	46,30%
	Trabajador manual de alta cualificación	51,50%			50+	51,00%
	Trabajador manual de baja cualificación	21,70%				
	Total	45,10%	Total	45,10%	Total	45,10%
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	57,10%	Masculino	51,90%	menor de 30 años	38,30%
	Administrativo de baja cualificación	49,60%	Femenino	46,20%	de 30 a 49	50,90%
	Trabajador manual de alta cualificación	50,20%			50+	53,60%
	Trabajador manual de baja cualificación	36,00%				
	Total	49,30%	Total	49,30%	Total	49,30%

Fuente: Eurofound

A través de esta tabla podemos observar que ningún país supera que el 50% de sus trabajadores afirmen que puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo. Cabe destacar que Suecia es el que mayor porcentaje obtiene.

Se trata de unos porcentajes muy reducidos teniendo en cuenta todos los beneficios que conlleva ofrecer mayor autonomía a los trabajadores.

Teniendo en cuenta la ocupación de los trabajadores en la empresa, podemos observar que es en Suecia donde menor contraste hay entre los porcentajes de los diferentes tipos de puestos de trabajo que ocupan los trabajadores sobre el poder de decisión que tienen cada uno. Observando el resto de países, podemos comprobar cómo en España y en Alemania tienen una relación creciente y directa el grado de autonomía con el puesto de trabajo en el que se encuentran, es decir, un mayor grado de autonomía

cuanto mayor sea el nivel de puesto de trabajo, siendo el administrativo de alta cualificación el que mayor autonomía tenga en su puesto de trabajo y el trabajador manual de baja cualificación el que menor. Sin embargo, y rompiendo este patrón, es en Francia e Inglaterra donde el segundo que mayor autonomía dispone en su puesto de trabajo es el trabajador manual de alta cualificación.

Teniendo en cuenta el género de los trabajadores, se puede observar como el género masculino es el que mayor poder de decisión tiene, ya que mayoritariamente son ellos los que se encuentran en los puestos de alta dirección, aunque ante todo, no se presentan grandes diferencias. Siendo Inglaterra el que mayor diferencia presenta y Alemania como el país que menores diferencias entre géneros hay. Pudiendo asignar este hecho también a una relativa discriminación entre géneros.

Y por último, teniendo en cuenta la edad de los trabajadores, podemos observar como en todos los países se sigue la misma tendencia y este es que son las personas mayores a 49 años los que mayor autonomía presentan, los que mayor poder de decisión tienen. Y es que suelen ser las personas más mayores las que se encuentran más arriba en la estructura piramidal de una empresa, por lo tanto trabajen con mayor independencia y libertad que el resto.

-SIGNIFICADO DE TAREA:

Para conocer el significado de la tarea que los trabajadores realizan en su puesto de trabajo, es decir, el grado de importancia que tiene su tarea para la empresa, nos hemos fijado en la pregunta de: Si comete errores en su trabajo, ¿podría causar pérdidas financieras a su empresa?, ya que realizar una tarea y que a través de ella puedan verse afectados aspectos económicos de la empresa, ese es un puesto de trabajo que va a tener mucho valor para la empresa.

Se trata de la última dimensión central del puesto de trabajo a estudiar, pero ello no significa que sea la menos importante. A través de ella se consigue una mayor involucración y compromiso por parte del trabajador en la empresa, es decir, a mayor significado de la tarea, mayores son los beneficios que la empresa consigue debido a una mayor implicación por parte del trabajador. Consiguiendo hacer sentir al trabajador como uno más en la empresa.

Así que ahora la pregunta sería ¿Cómo se podría aumentar el significado de la tarea de los trabajadores y, por lo tanto, la involucración de los trabajadores? Y una de las respuestas a esta pregunta sería: mediante el aumento de la participación de los empleados en la dirección de la empresa.

Existen dos métodos: el primero sería realizar una dirección participativa, es decir, se lleva a cabo una toma de decisiones conjunta entre superiores y subordinados de temas sobre los que tengan interés los subordinados para que estos se sientan motivados para participar, y así con ello se conseguiría subir la moral de los trabajadores, aumentar la confianza sobre la empresa y sobre todo aumentar la motivación de los trabajadores al sentirse valorados por la empresa. La segunda opción sería crear una participación representativa, es decir, que los subordinados tengan representación en la toma de decisiones de la dirección, para ello existen los comités de empresa y los representantes en el consejo administrativo de la empresa, pero este segundo método casi no tiene efecto sobre la motivación de los empleados ya que se trata casi de una mera formalidad que la llevan a cabo casi todas las empresas de Europa Occidental donde tienen escaso poder de decisión o parecen estar dominados por la propia dirección de la empresa, con lo cual los intereses de los trabajadores parecen estar por debajo de los directivos y accionistas.

En la siguiente tabla podemos observar el porcentaje de personas que han afirmado que si comete errores en su trabajo podría causar pérdidas financieras a su empresa.

Tabla 6: Porcentaje de trabajadores con relevancia para la empresa por ocupación, sexo y edad (2010)

	OCUPACION		SEXO		EDAD	
		2010		2010		2010
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	38,00%	Masculino	45,70%	menor de 30 años	36,10%
	Administrativo de baja cualificación	32,80%	Femenino	27,00%	de 30 a 49	39,70%
	Trabajador manual de alta cualificación	47,40%			50+	33,40%
	Trabajador manual de baja cualificación	38,70%				
	Total	37,10%	Total	37,10%	Total	37,10%
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	39,40%	Masculino	36,60%	menor de 30 años	22,20%
	Administrativo de baja cualificación	25,20%	Femenino	20,20%	de 30 a 49	30,60%
	Trabajador manual de alta cualificación	29,50%			50+	33,00%
	Trabajador manual de baja cualificación	26,60%				
	Total	29,50%	Total	29,50%	Total	29,50%
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	35,50%	Masculino	46,40%	menor de 30 años	34,20%
	Administrativo de baja cualificación	29,40%	Femenino	26,90%	de 30 a 49	39,40%
	Trabajador manual de alta cualificación	56,50%			50+	34,50%
	Trabajador manual de baja cualificación	41,60%				
	Total	37,20%	Total	37,20%	Total	37,20%
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	41,20%	Masculino	50,90%	menor de 30 años	35,80%
	Administrativo de baja cualificación	33,30%	Femenino	27,40%	de 30 a 49	43,10%
	Trabajador manual de alta cualificación	56,20%			50+	37,90%
	Trabajador manual de baja cualificación	46,50%				
	Total	40,00%	Total	40,00%	Total	40,00%
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	25,40%	Masculino	38,80%	menor de 30 años	25,00%
	Administrativo de baja cualificación	25,80%	Femenino	17,30%	de 30 a 49	34,80%
	Trabajador manual de alta cualificación	35,00%			50+	23,10%
	Trabajador manual de baja cualificación	37,20%				
	Total	28,70%	Total	28,70%	Total	28,70%

Fuente: Eurofound

A través de de esta tabla podemos observar como ningún país supera que el 50% de sus empleados afirmen que si comete errores en su trabajo podría causar pérdidas financieras a su empresa.

Cabe destacar que Inglaterra es el que mayor porcentaje de trabajadores afirma que tiene un alto grado de significado de la tarea con un 40%. Y siendo la menor Suecia.

Como he dicho antes, es muy importante que los empleados sientan que el trabajo que están realizando en la empresa tiene alguna importancia para la empresa, sentir que tienen alguna responsabilidad, por lo que los porcentajes que nos muestra la tabla son muy reducidos, provocando una menor motivación de los empleados en la empresa.

Teniendo en cuenta la ocupación de los trabajadores, los trabajadores manuales de alta cualificación en los países de Inglaterra, Francia y Alemania son los que mayor

grado de significado de tarea tienen. España y Suecia son una excepción ya que en España los que mayor significado de tarea tienen son los administrativos de alta cualificación, y en Suecia el trabajador manual de baja cualificación. Con ello podríamos decir que estos van a ser aquellos puestos de trabajo que mayor grado de importancia tengan para la empresa.

Teniendo en cuenta el género de los trabajadores, hay una gran diferencia absoluta en todos los países entre el género masculino y el femenino, y es que en estos cinco países es el género masculino el que tiene mayor significado de tarea, destacando sobre todo Inglaterra por presentar una diferencia de casi un 24%. Esto puede ser debido a la discriminación del género femenino en el puesto de trabajo que he nombrado en alguna de las dimensiones.

Y es que, va a ser sobre todo en esta dimensión donde más quede reflejado el hecho de que aun no ha habido un cambio completo a través del cual se pueda observar como el género femenino y masculino tiene las mismas condiciones de trabajo. Y, a través de este concepto, podemos observar como es el género masculino el que mayor significado de la tarea tiene, no dejando al género femenino tener al alcance ciertos puestos de trabajo, como, por ejemplo, directores de empresas.

Por último, teniendo en cuenta la edad de los trabajadores, en todos los países que estoy comparando menos España, los que mayor significado de tarea tienen son los trabajadores de entre 30 y 49 años, esto puede ser debido a que los trabajadores menores de 30 años puede que aun no tengan la suficiente experiencia para poder estar al frente en un puesto de trabajo con un grado alto de significado de tarea. Y los mayores a 49 años puede que sí que tengan la experiencia necesaria pero puede también que tengan menor capacidad para afrontar los nuevos cambios que van apareciendo porque se convierten en personas menos flexibles, con menores recursos.

-SATISFACCIÓN

Para poder conocer cuál es la verdadera relación entre estas cinco principales dimensiones de un puesto de trabajo que acabamos de analizar con la satisfacción que sienten los trabajadores realizando sus tareas en la empresa, es decir, cual es la situación laboral que permite a los trabajadores obtener una mayor satisfacción en su puesto de trabajo (tener mayor/menor autonomía, mayor/menor retroalimentación, tener mayor/menor variedad de tareas...) hemos escogido la pregunta de: ¿En qué medida está satisfecho con las condiciones de trabajo de su principal trabajo remunerado?

Teniendo en cuenta que , como hemos dicho anteriormente, el estar satisfecho con su puesto de trabajo va a ser uno de los principales motivadores de los trabajadores, ya que ello puede convertirse en un incremento de los rendimientos y la productividad de la empresa, y por lo tanto finalmente en un incremento del beneficio económico de la empresa.

Tabla 7: Porcentaje de trabajadores muy satisfechos en su empresa por ocupación, sexo y edad (2010)

	OCUPACION	2005		2010		SEXO	2005		2010		EDAD	2005		2010	
		2005	2010	2005	2010		2005	2010	2005	2010		2005	2010		
ALEMANIA	Administrativo de alta cualificación	33,50%	39,80%	Masculino	24,00%	28,50%	menor de 30 años	28,40%	29,50%						
	Administrativo de baja cualificación	29,40%	29,30%	Femenino	28,00%	28,50%	de 30 a 49	24,70%	30,10%						
	Trabajador manual de alta cualificación	20,10%	23,30%				50+	26,30%	25,10%						
	Trabajador manual de baja cualificación	13,20%	16,00%												
	Total	25,90%	28,50%	Total	25,90%	28,50%	Total	25,90%	28,50%						
ESPAÑA	Administrativo de alta cualificación	35,80%	34,20%	Masculino	17,50%	21,20%	menor de 30 años	13,10%	18,60%						
	Administrativo de baja cualificación	16,60%	25,30%	Femenino	18,50%	25,00%	de 30 a 49	18,80%	24,60%						
	Trabajador manual de alta cualificación	12,10%	14,00%				50+	21,30%	22,30%						
	Trabajador manual de baja cualificación	10,20%	14,20%												
	Total	17,80%	22,90%	Total	17,80%	22,90%	Total	17,80%	22,90%						
FRANCIA	Administrativo de alta cualificación	33,00%	23,50%	Masculino	24,40%	20,40%	menor de 30 años	22,30%	17,90%						
	Administrativo de baja cualificación	27,70%	24,10%	Femenino	25,10%	22,40%	de 30 a 49	24,90%	22,10%						
	Trabajador manual de alta cualificación	17,70%	17,60%				50+	26,90%	22,40%						
	Trabajador manual de baja cualificación	15,80%	14,50%												
	Total	24,70%	21,30%	Total	24,70%	21,30%	Total	24,70%	21,30%						
INGLATERRA	Administrativo de alta cualificación	50,40%	44,30%	Masculino	44,50%	36,80%	menor de 30 años	47,80%	36,80%						
	Administrativo de baja cualificación	48,30%	39,20%	Femenino	46,80%	42,10%	de 30 a 49	44,80%	38,00%						
	Trabajador manual de alta cualificación	44,40%	39,00%				50+	46,50%	43,10%						
	Trabajador manual de baja cualificación	32,30%	29,90%												
	Total	45,60%	39,30%	Total	45,60%	39,30%	Total	45,60%	39,30%						
SUECIA	Administrativo de alta cualificación	27,70%	33,20%	Masculino	29,60%	26,90%	menor de 30 años	21,60%	12,30%						
	Administrativo de baja cualificación	29,10%	24,20%	Femenino	23,60%	24,30%	de 30 a 49	27,50%	26,60%						
	Trabajador manual de alta cualificación	25,40%	20,20%				50+	28,70%	30,80%						
	Trabajador manual de baja cualificación	19,30%	21,70%												
	Total	26,70%	25,70%	Total	26,70%	25,70%	Total	26,70%	25,70%						

Fuente: Eurofound

Esta tabla nos muestra que ninguno de los países supera que el 50 por ciento de sus trabajadores afirmen que están muy satisfechos con las condiciones de trabajo de su principal trabajo remunerado. Se trata de unos porcentajes muy reducidos teniendo en cuenta que una alta satisfacción se puede traducir en unos mayores rendimientos de la empresa.

Podemos observar, excepto en España y Alemania, como la satisfacción de los trabajadores en sus empresas ha disminuido en 2010 con respecto del 2005, esto ha podido ser provocado por la crisis económica que comenzó en 2007 y que actualmente perjudica a casi todos los países, ya que como afirma La Fundación 1º Mayo creada por CCOO “La crisis económica ha tenido un profundo impacto negativo sobre el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales”.

Analizando más específicamente la tabla: teniendo en cuenta la ocupación de los trabajadores, podemos observar como mayoritariamente en los cinco países hay una relación directa entre esta con la satisfacción de los trabajadores, son los administrativos de alta cualificación lo que mayor satisfacción sienten. Ahora, teniendo en cuenta el género de los trabajadores, va a ser Suecia el único país donde el género masculino sea el que mayor satisfacción obtiene de su trabajo, donde Alemania no presenta variación entre géneros, y en el resto de países se trata del género femenino el que mayor satisfacción presenta. Por último, teniendo en cuenta la edad de los trabajadores, parece ser que en Francia, Inglaterra y Suecia la satisfacción tiene también relación directa con la edad, es decir, cuanta más edad tenga el empleado mayor es la satisfacción, en el resto son los trabajadores de entre 30 y 49 años los que mayor satisfacción obtienen.

Cabe destacar que con los datos más actuales con los que puedo contar (año 2010), es Inglaterra el país que tiene mayor porcentaje de trabajadores muy satisfechos con las condiciones de sus puestos de trabajo, un 39.3%. Por ello cabe destacar que la práctica organizativa que lleva a cabo sería la más conveniente de entre los cinco países que he comparado. Esta práctica organizativa destaca por tener los porcentajes más altos en las cinco dimensiones centrales de un puesto de trabajo.

El país donde se encuentra el menor porcentaje de trabajadores que se sienten satisfechos con las condiciones de su puesto de trabajo es Francia. Así que, analizando la práctica organizativa que lleva a cabo para conocer cuál es la razón, se puede comprobar que Francia es en el país donde menos destacan, excepto en el significado de la tarea, los porcentajes de las cinco dimensiones centrales de un puesto de trabajo con respecto al resto de los países que estoy comparando, y es que estos son los más bajos de entre los cinco países. Por ello, decir que se trata de la práctica organizativa que menores beneficios van a provocar con respecto a la satisfacción de los empleados.

Ante todo, es muy importante recordar que los niveles de satisfacción de los trabajadores de estos cinco países son muy bajos, por lo tanto habría que modificar estas cinco dimensiones para poder conseguir niveles más altos.

Ya que Inglaterra se trata del país con mayor porcentaje de satisfacción, podríamos guiarnos con su práctica organizativa pero introduciendo algunas modificaciones para conseguir una mayor satisfacción de los empleados. Una de las modificaciones que se podría llevar a cabo podría ser: aumentar los niveles de las cinco principales dimensiones, es decir, mayor autonomía, mayor retroalimentación, mayor significado de la tarea, mayor identidad de la tarea y mayor variedad de habilidades, ya que podemos observar que puede que haya una relación directa entre las cinco dimensiones del puesto de trabajo y la satisfacción de los trabajadores:

Inglaterra se convierte en el país que mayor porcentaje de trabajadores se encuentran satisfechos, a su vez presenta los porcentajes más altos en las dimensiones centrales. Alemania es el segundo país que mayores porcentajes tiene en las cinco principales dimensiones y a su vez se encuentra en el segundo puesto en la satisfacción de sus trabajadores.

Y así continuamente con el resto de los países. Por ello la deducción a través de este análisis de la existencia sobre una relación directa entre ambos conceptos. Cabe volver a recordar las limitaciones que presenta el uso de estas tablas en el análisis al tratarse de un método con un nivel de error, como hemos comentado antes.

5. Conclusión final

A través del análisis de este trabajo podemos obtener las siguientes conclusiones:

- 1- En estos tiempos de desequilibrio económico que nos encontramos hay que tener en cuenta la gran importancia que tiene la práctica organizativa que se lleve en cada empresa, debido a que esta afecta a la motivación de los trabajadores, así que afecta al desempeño del trabajador y por lo tanto esto puede afectar sobre la productividad de la empresa. Y la productividad se trata de un buen índice que refleja el estado de la situación en la que se encuentra cada empresa, es decir, a mayor productividad mejor es la situación de esta.
- 2- Además de la importancia de la práctica organizativa, como análisis más específico surge la importancia del diseño de un puesto de trabajo, que este está basado sobre todo en la división del puesto en cinco dimensiones centrales. Podemos observar como modificando cualquiera de estas dimensiones la motivación del trabajador se ve afectada, por lo tanto hay que tener en cuenta cual sería el mejor nivel para incorporar en su puesto de trabajo de cada dimensión para conseguir que sea el más beneficioso para la empresa.
- 3- En la evolución de la historia podemos observar como desde hace muchos años el diseño del puesto de trabajo en cada empresa se ha visto continuamente modificado para adaptarse a los nuevos cambios que se van aconteciendo y poder así aumentar la rentabilidad de la empresa, para sobre todo adaptarse a las nuevas y cambiantes exigencias del mercado. A lo largo de los años han aparecido distintas teorías sobre cómo debería de organizarse una empresa (Taylorismo, Fordismo, Toyotismo...), teorías que hablaban sobre qué nivel de las cinco dimensiones centrales de un puesto debían incorporarse en un puesto de trabajo. Ahora la teoría más destacable es la denominada Toyotismo, debido a una demanda de mercado mucho más exigente que demanda una diferenciación en sus productos.
- 4- Cada país desarrolla un modelo de puesto, por lo tanto realizar una comparación entre varios países representativos nos ha llevado a poder realizar un análisis más exhaustivo y por ello llegar a unas conclusiones más reales, una de ellas sería, por ejemplo, sobre cuál sería la mejor práctica organizativa para llevar a cabo en un país. Aunque todo teniendo en cuenta que no se han podido extraer conclusiones muy claras sobre las diferencias que presentan los países debido a las diferencias en el diseño de puestos y la satisfacción de los empleados sugeridas por el modelo de Hackman y Oldman, esto ha sido simplemente una primera aproximación de carácter descriptivo y que en el futuro sería necesario un análisis con mayor profundidad. También añadir que quizá el trabajar con datos agregados a nivel de país (medias) enmascara algunas de las diferencias y dificulta un buen contraste del modelo de Hackman y Oldham, que en definitiva

es un modelo a nivel individual (esas relaciones del modelo pasan a nivel de la persona y nosotros tenemos datos agregados de un alto número de personas de cada país).

Y como conclusión final de este trabajo, hemos podido concluir como un mayor nivel en las cinco dimensiones centrales van a conllevar una mayor satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, es decir, una relación directa entre ambos aspectos.

6. Referencias:

- Riesgo Psicosocial (2013), Organización en el trabajo, <http://riesgo-psicosocial.webnode.com.co/>, 12/2013.
- Teoría de la Administración Científica (2013), Organización Racional del Trabajo, <http://admoncientifica24.blogspot.com.es/> , 01/05/2013.
- Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (Taylorismo, Fordismo) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/333/El%20taylorismo%20y%20el%20fordismo.htm>
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2010). Introducción al comportamiento organizativo, 10ª Ed. Pearson, Madrid.
- Sánchez Mangas, R. (2005). Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información. Laboratorio de Alternativas, Documento de trabajo 81/2005.
- Página web oficial de Eurofound. <http://www.eurofound.europa.eu/>