
MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL: RETROSPECTIVA SOBRE SUS FORMAS DE ANALISIS

José Antonio Pérez Rubio

Universidad de Extremadura

RESUMEN

La principal finalidad de estas notas es la de contribuir a delimitar los diferentes planteamientos de la motivación y satisfacción laboral a lo largo de estas últimas décadas. Se trata de hacer un recorrido por las diferentes perspectivas y destacar las que más se han interesado por aspectos más ligados al campo de las relaciones sociales, sin ánimo de reivindicar un estatuto de independencia para los enfoques sociológicos dado el carácter interdisciplinar que por naturaleza tiene este fenómeno. Teniendo en cuenta que para la psicología las expectativas de los individuos suelen ser la expresión de las necesidades a partir de una visión de la naturaleza humana en desequilibrio, para la sociología el concepto de naturaleza humana es en sí mismo una categoría social, en el sentido de que no puede tener más que un contenido y una definición social; de tal manera que la necesidad y la expectativa son la expresión de una orientación dada a la persona producto de un sistema cambiante de relaciones.

Desde una perspectiva histórico-sociológica, el objetivo fundamental de este trabajo es el de contribuir a deslindar los diferentes planteamientos en torno a la motivación y satisfacción laboral a partir de las orientaciones, aspiraciones y expectativas de trabajador. Dada la ingente producción bibliográfica acumulada se puede decir que, en términos generales, ha existido y existe un dominio de los enfoques de tipo psicológico o microsociológico (planteamiento subjetivo); debido, en primer término, al privilegio que en el ámbito empresarial se les da a los análisis donde no se ponga en duda los principios y la función de la empresa

y, en segundo lugar, unido o no a lo anterior, al influjo de la psicología empírica americana en los medios académicos donde se estudia el «factor humano»¹.

Evidentemente, existe un condicionamiento epistemológico en el estudio de la relación del hombre con su trabajo, sobre todo cuando de lo que se trata es de conseguir su motivación y satisfacción sin poner en duda el sistema productivo en el que se desarrolla. La búsqueda de la objetividad como norma científica siempre ha sido la pretensión supuesta en todos los analistas; la relación entre el observador y el objeto observado, la independencia del observador, han sido una constante preocupación en el pensamiento sociológico. En general, se asume que el investigador social se encuentra incardinado en la *melée* de la división social del trabajo y que su labor corre el riesgo de estar condicionada por las orientaciones de los actores que en ella intervienen. En este sentido, Henri Janne (1970) nos advertía que el investigador que observa su sociedad no es otra cosa que el producto de aquélla, proyectando más o menos conscientemente en su trabajo las valoraciones y prejuicios que han sido interiorizados en él². P. Bourdieu (1973) insistió en que no hay objeto sin sujeto al considerar los condicionamientos a que se ve sometido el oficio de sociólogo³, siguiendo la vía trazada por Mannheim (1958) al considerar que las ideologías se explican por las situaciones sociales y que el pensamiento está ligado a lo real, al devenir histórico, y que la objetividad en las ciencias sociales es alcanzable no por medio de la exclusión de valoraciones, sino por el conocimiento crítico y del control de ellas⁴.

¹ Una visión psicológica de la motivación del comportamiento en la empresa en época reciente la podemos encontrar en J. R. PIN ARBEROLAS (1994), «Teorías de la “organización” y la “motivación humana”», en A. Lucas Marín (coord.), *Sociología para la Empresa*, Madrid, McGraw Hill. Una visión más ampliada y metodologías diversas, en A. LUCAS MARÍN (1984), *Sociología de la Empresa*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, pp. 205-236.

² Henri JANNE (1970), *Système Social: L'observateur et l'objet observée*, Ed. Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles, p. 72.

³ P. BOURDIEU, J. C. CHAMBOREDON y J. C. PASSERON (1973), *Le métier de Sociologue*, París, Ed. Mouton.

⁴ Karl MANNHEIM (1958): *Ideología y utopía*, Madrid, Ed. Aguilar, p. 52. Una excelente síntesis del pensamiento de Mannheim, puede verse en Benjamín OLTRA (1978), *La imaginación sociológica*, Barcelona, Ed. Vicens Vives, pp. 19 y ss. Como es lógico, la determinación social y cultural no es única, en el sentido de que no existe una teoría sociológica, sino teorías sociológicas, y el problema no reside en cuál de ellas es la más objetiva, sino la que mejor se acerca a la realidad. Pero no una realidad construida a base de datos empíricos elaborados a conveniencia del investigador, puesto que así —según Michel DION (1974), *Sociología e ideología*, Barcelona, Ed. Fontanela— la teoría se convierte en ideología. La ciencia, como afirma M. BACHELLARD, en *La valeur inductive de la relativité* —en P. BOURDIEU, J. C. CHAMBOREDON y J. C. PASSERON (1973), *op. cit.*, p. 113—, no capta ni captura lo real, ella indica la dirección y la organización intelectual, a través de la cual se puede tener la seguridad de aproximarnos a lo real; el vector epistemológico va de lo racional a lo real, y no a la inversa. Hay que recordar a K. R. Popper —en M. BACHELLARD (1963), *Le nouvel esprit scientifique*, París, Ed. PUF, y en K. R. POPPER (1965), *The logic of scientific discovery*, Nueva York, Harper and Row— cuando afirma que la teoría domina al trabajo experimental desde la misma concepción de partida hasta las últimas manipulaciones de laboratorio.

Contando con lo anterior, en este estudio se trata de destacar las perspectivas que se ha interesado no sólo por los aspectos ligados a las condiciones en que desarrolla la tarea el trabajador, sino también las que están articuladas al campo de las relaciones sociales, sin ánimo de reivindicar un estatuto de independencia para los enfoques sociológicos dado el carácter interdisciplinar que por naturaleza tienen estos estudios. Ahora bien, así como para la psicología las expectativas de los individuos suelen ser la expresión de las necesidades a partir de una visión de la naturaleza humana en desequilibrio, para la sociología el concepto de naturaleza humana es en sí mismo una categoría social, en el sentido de que no puede tener más que un contenido y una definición social; de tal manera que la necesidad, la motivación y la expectativa son productos sociales, es decir, la expresión de una orientación dada a la persona producto de un sistema cambiante de relaciones. Este planteamiento debe ser la base para una distinción entre una visión psicológica y sociológica del tema. En términos globales, como señala Erbes-Seguín (1972), la «pequeña sociología industrial» (subsidiaria de la psicología empírica americana), al privilegiar al individuo y sus comportamiento en el trabajo, señaló una vía de análisis que ha permitido mantener aisladas las relaciones del hombre en su trabajo, en la medida en que este último representaba un todo, suficientemente completo para justificar un análisis autónomo respecto al conjunto de las relaciones dentro de los grupos y de la sociedad. Las actitudes de los trabajadores no constituyen una simple reacción ante la situación de trabajo; numerosos analistas, sin despreciar la importancia de los «sentimientos», colocan las relaciones de trabajo, y más específicamente los comportamientos de los trabajadores, en el conjunto de las relaciones sociales⁵.

No perdiendo de vista lo anteriormente dicho, hay que recordar que predominan a *grosso modo* dos grandes corrientes de análisis condicionadas por la posición que ocupan los actores en el proceso productivo y las ideologías que las legitiman:

- de un lado, aquella que parte de la empresa como una continuidad social en la que la satisfacción y adaptación se plantean en términos de productividad y eficacia en el trabajo;
- y, de otro, aquella que plantea los problemas de satisfacción-insatisfacción en términos de dominación y de alienación.

Sin embargo, no es nuestro objetivo entrar en este último tema, ya que ha sido lo suficientemente tratado y debatido, sino en aquellos que usando también el concepto «alienación» lo definen como problema de inadaptación del hombre al trabajo, considerado éste como una de las actividades sociales, distinguiendo entre la base objetiva de la alienación y la insatisfacción percibida por el individuo cualquiera que sea su situación objetiva⁶, es decir, la ruptura

⁵ S. ERBES-SEGUIN y Pierre OLIVIER (1972), *Sociologie du Travail*, París, Librairie Dalloz. Existe traducción en castellano bajo el título de *Sociología del Trabajo* (1978), Madrid, Ed. Pirámide.

⁶ Véase al respecto R. LÓPEZ PINTOR (1986), *Sociología Industrial*, Madrid, Alianza Universidad, pp. 219-221.

entre el hombre y el trabajo desde un punto de vista del actor. De lo anterior se deduce que el análisis sociológico de las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores supone tener en cuenta la estrecha dependencia de las condiciones sociales en donde se desarrolla la actividad laboral; por esto el contexto de la motivación-satisfacción debe situarse en tres niveles íntimamente ligados entre sí:

- el relativo al ámbito del trabajo en el que se tengan en cuenta: condiciones del trabajo, características de la organización de la producción, sistemas de intercambio entre los trabajadores y la organización (remuneración, productividad, etc.);
- el concerniente al sistema de relaciones sociales que se estructura en torno a la actividad laboral (la organización formal e informal de la empresa, las variables adscritivas, los grupos de pertenencia y referencia, modelos y agentes de socialización, etc.);
- los sistemas sociales y modelos culturales (estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.).

1. PERSPECTIVAS DEL ENTORNO DE LA TAREA

a) LA SATISFACCIÓN A PARTIR DE DOS O MÁS TÉRMINOS. EXPECTATIVAS-RESPUESTAS, CONTRIBUCIONES-RETRIBUCIONES (...)

La motivación se ha solido plantear en forma de expectativas y de experiencias (Morse, 1953) o bien de contribuciones y retribuciones (Homans, 1961), relativizando las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir. La noción de expectativa introducida por Morse expresa el conjunto de valores que el individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo; así, la satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente⁷. En un principio, Morse había pensado que el índice de satisfacción dependía únicamente de lo que el trabajador recibiera como ventajas de la empresa, de lo que él llamó *environmental return*, o sea, la respuesta del medio; sin embargo, esto no explicaba que ciertos empleados que gozan de un *status* y de un salario elevado estuvieran menos satisfechos que otros trabajadores carentes de esas ventajas, y que ciertos individuos se contentaran con un trabajo rutinario y mal pagado mientras que otros no aceptaran esta situación. Ante esto, Morse estableció que la satisfacción está unida a las aspiraciones del individuo y a la medida en que éstas se realizan. El planteamiento básico es que la satisfacción depende de la separación que existe entre lo que se desea (lo que se espera obtener) y lo que se recibe (la experiencia en el trabajo o las respuestas del medio). Realmente, es la

⁷ N. MORSE (1953), *Satisfaction in the white collar job*, Ed. University of Michigan.

diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos lo que mide la satisfacción⁸.

En semejante perspectiva se situó Homans, al explicar el concepto de *disparidad de status* y distinguir dos categorías en la dimensión del *status*, compuestas por las contribuciones (los elementos con que el individuo contribuye a la organización: edad, experiencia, instrucción, cualificación, etc.) y las retribuciones (lo que en contrapartida aporta la organización: salario, tipo de trabajo, promoción, etc.)⁹. En este caso, el nivel de satisfacción no sólo se sitúa en el plano individual como un balance desequilibrado entre contribuciones y retribuciones, sino en el plano de la empresa como una ausencia de justicia retributiva, ya sea por exceso (con retribuciones idénticas para aportaciones de valor desigual) o por defecto (con retribuciones desiguales para aportaciones comparables o idénticas), y que tienen incidencia en el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores.

Los esquemas de Homans se ven reflejados en Karpik (1965) cuando estudia el salario, como un indicador de la retribución, y el nivel de instrucción, como un indicador de la contribución¹⁰. Incluso en Benoit (1962) cuando trató de explicar las actitudes reivindicativas y los comportamientos sindicales, a partir del balance que se establece entre los elementos del *status* de los trabajadores (edad, formación profesional, competencia, habilidad, etc.) y su retribución por parte de la empresa (antigüedad, salario, consideración, ventajas adquiridas, etc.)¹¹.

En esta perspectiva la satisfacción y la insatisfacción (que es el equivalente a menos satisfacción) se considerarían como un *continuum* entre dos polos, uno en forma de expectativas y experiencias y otro en forma de contribuciones y retribuciones; no planteándose otros condicionantes, estos estudiosos se limitaron a comprobar que en un momento dado existe un desequilibrio producto de contribuciones no retribuidas, que someten al trabajador a una tensión al no ver satisfechas sus aspiraciones.

⁸ Para ello utiliza la conocida fórmula de F. MANN (1953), *A study of work satisfactions, as a function of the Discrepancy Between Inferred Aspirations and Achievement*, University Microfilms, Ann Arbor, Michigan, aplicada con éxito entre el personal obrero y empleado: $S = ER - (T_1 - ER)$, de donde $S = 2ER - T_1$. Siendo ER todo aquello que ofrece el entorno y que es valorado o apreciado por los individuos en relación a los diferentes aspectos de la situación de trabajo (nivel salarial, posibilidades de promoción, etc.), y T1 la tensión manifestada a través de un deseo en relación con cada aspecto de la situación de trabajo. La satisfacción para Morse es la diferencia que resulta de lo que se obtiene y las necesidades o expectativas que quedan por satisfacer, de tal manera que si los deseos relacionados con los diferentes aspectos de la situación de trabajo son elevados (T1 es superior a ER), la satisfacción será débil, y al contrario, si los deseos son débiles (T1 inferior a ER), la satisfacción será fuerte. Una síntesis de los trabajos de Morse se encuentra en el ya clásico estudio de J. FRISHGOUTIER, «Moral y satisfacción en el trabajo», en G. FRIEDMAN y P. NAVILLE (1963), *Tratado de Sociología del Trabajo*, tomo II, pp. 145-146.

⁹ G. HOMANS (1961), *Social behavior*, Nueva York, Harcourt Brace, pp. 232-264.

¹⁰ L. KARPIK (1965), «Trois concepts sociologiques: les projet de référence, le statut social et le bilan individuel», *Archives Européennes de Sociologie*, pp. 191-221.

¹¹ O. BENOIT (1962), «Statut dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvriers», *Sociologie du Travail*, núm. 3, pp. 230 y ss.

b) LA SATISFACCIÓN A PARTIR DE LOS ROLES PREFIJADOS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO

Desde este punto de vista, el campo se ensancha y permite tener una mayor visión del fenómeno, al tener en cuenta los factores que gobiernan el rol laboral y/o las pertenencias y referencias sociales:

La importancia del rol y las expectativas de los trabajadores

Para ciertos investigadores, un análisis en estos términos permitiría averiguar las ambigüedades, contradicciones y tensiones que nacen de las exigencias del desempeño de los roles y en las imposiciones formales de la empresa, es decir, entre los roles establecidos y exigidos por la empresa y las expectativas y exigencias de los roles de los trabajadores.

La satisfacción en el trabajo, según Kahn (1964), sería el balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y la definición del rol que la empresa da al que debe desempeñar el trabajador. Este sería el caso de la insatisfacción provocada en los trabajadores como consecuencia de las expectativas desarrolladas por roles relativos a la creatividad, mientras que la empresa lo que le ofrece son exigencias relativas a la productividad. O, también, por la manera como el individuo cree que la empresa debe actuar y como ella actúa realmente; de este modo puede surgir una situación de insatisfacción cuando la empresa aplica ciertas normas que no se corresponden con lo que el individuo cree que debe ser el papel de la empresa¹². Reynaud (1964) distingue las expectativas que se refieren a la función en sí (relativas al comportamiento atribuido a una posición sin tener en cuenta las características personales del trabajador que la ocupa) y las que se refieren al actor mismo (derivadas de un comportamiento individual en una posición sin tener en cuenta la función), es decir, además del rol profesional, existe una combinación de roles ligados tanto al hogar como al tiempo libre¹³.

En la misma línea, Gowler y Legge (1972) destacaron cuatro elementos básicos en la estructura del rol profesional que intervienen en la definición de

¹² R. KAHN y otros (1964), *Organizational Stress, Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Nueva York, Wiley.

¹³ J. D. REYNAUD, «Estructura y organización de la empresa», en G. FRIEDMAN y P. NAVILLE, *op. cit.*, p. 73, siguiendo lo que proponen E. JACOBSON, W. W. CHARTERS, Jr., y S. LIEBERMAN (1951), «The use of the role concept in the study of complex organisation», *Journal of Social Issues*, VII, 3, distingue tres tipos de expectativas de carácter formal: primero, las de aquellos que ocupan posiciones análogas (para un capataz, las de los demás capataces); después, las de aquellos cuya actividad está estrechamente ligada a la del ocupante de la posición (para un capataz, sus superiores inmediatos [como el jefe de taller], sus subordinados inmediatos y, según la organización sindical local, quizá el delegado de personal); por último, los que, sin que exista interacción estrecha, están encargados de elaborar los programas y la política de la organización (para un capataz, la dirección).

la satisfacción en los trabajadores, pudiéndose establecer una doble intersección para medirla¹⁴:

- por un lado, las exigencias de la organización y de los grupos (exigencias formales que todo puesto de trabajo o empleo requiere tal como vienen definidas por la empresa o las que vienen marcadas por las interacciones con otros trabajadores en sus lugares de trabajo) y las experiencias del pasado (la experiencia en el empleo produce evaluaciones y sentimientos retrospectivos de quien desempeña el rol);
- por otro lado, las expectativas del trabajador en relación con el salario, promoción, etc., y el grado de cumplimiento en la tarea (*performances*) que su rol profesional le exige.

Resumiendo, se puede decir que para medir la satisfacción habría que poner en relación no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos, sino, y ésta es la novedad, las experiencias del pasado.

La importancia de la pertenencia social y de los grupos de referencia en la satisfacción

Este tipo de análisis permite ir más allá del ámbito de la empresa al considerar que los juicios, comportamientos y actitudes de los trabajadores no se explican solamente a partir de las políticas empresariales o las condiciones de trabajo. Desde este punto de vista, las orientaciones y aspiraciones de los trabajadores están influenciadas por el conjunto de pertenencias y referencias dentro de una estructura social dada; de esta forma se emplaza al individuo en el sistema de relaciones sociales encuadradas o delimitadas por grupos sociales. En consecuencia, tanto las actitudes, ideas y creencias en torno al trabajo como las propias condiciones de trabajo están enmarcadas por los grupos de pertenencia y de referencia. En este caso, la intensidad de las pertenencias y referencias determina el volumen y la amplitud de las comparaciones, tanto en el ámbito espacial como temporal, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Ahora bien, la estructura social que condiciona las aspiraciones de los individuos no está solamente definida por el origen social de éstos, sino también por los grupos de destino o, lo que es lo mismo, por los grupos a los que todavía no se pertenece (y a los cuales no se tiene por qué pertenecer en el futuro). Estos grupos sirven de modelo para la conducta; a partir de ellos se toman las medidas para comparar y juzgar la propia situación de trabajo; las referencias no se encuentran necesariamente en el interior de la empresa, se pueden

¹⁴ D. GOWLER y K. LEGGE (1972), *The internal labour market and the propensity to stay*, in Research into the behavior of the labour market Doc. HS/H/201/399, París, OCDE, pp. 6 a 9.

encontrar en el mercado de trabajo y en la actividad social de los trabajadores. Pueden ser intertemporales e interespaciales, como nos muestran Sayles (1958) y Goldthorpe (1968), siendo así que un individuo puede juzgar su situación presente en relación con su situación anterior o una hipotética situación futura si tiene posibilidades de trabajo¹⁵. También puede comparar su situación en función de la que realizan otros trabajadores en otra empresa, en otro sector o en otra región, es decir, compara su situación con otros roles en grupos e instituciones exteriores a su ámbito laboral; de esta forma se establece un balance entre las ventajas e inconvenientes de la situación de trabajo propia y aquella en que se encuentran los otros¹⁶.

Aparte de las referencias, el trabajador está condicionado por las pertenencias o dependencias que conlleva por naturaleza todo individuo (clase, edad, sexo, raza, religión, familia, etc.) y sus pertenencias singulares, que pueden ser elegidas por el trabajador (empresa, sindicato, ideología, etc.). Se entiende, por tanto, que estos grupos de pertenencia tienen orientaciones y valores que conllevan un continuo cambio en la modificación de ideas y juicios de los trabajadores y, por ende, un cambio en su satisfacción.

2. CONTEXTOS SOCIOCULTURALES DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO: LAS ORIENTACIONES SOCIALES Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES

Desde una visión más global, las expectativas de los individuos se verían como el resultado de un proceso de interiorización de una orientación social o de una valoración social a partir del siguiente razonamiento: a lo largo del proceso de socialización controlado por una serie de instituciones, tengan o no por fin la socialización (caso de la familia, escuela, empresa, etc.), el individuo interioriza los valores propuestos por el sistema y, en consecuencia, desarrolla expectativas relativas a esas instancias. Se entiende, lógicamente, que las expectativas estarán sometidas a la influencia de una multiplicidad de fuerzas que las hacen variar en el espacio y en el tiempo, siendo una de las causas la presión que ejercen los grupos e instituciones sociales al tratar de imponer sus orientaciones, a veces contradictorias en sus objetivos. De esta forma, el individuo da ponderaciones diferentes dependiendo de los grupos e instituciones que inciden sobre él, pudiendo optar por las orientaciones de uno o varios grupos e instituciones al mismo tiempo según momento y lugar.

Estas formas de analizar no se conforman con la descripción de la acción y tienen en cuenta diferentes planos; sin embargo, no todas las perspectivas han partido de los mismos niveles analíticos para explicar la motivación de los

¹⁵ L. SAYLES (1958), *Behavior of Industrial Work Groups*, Nueva York, Wiley.

¹⁶ J. GOLDTHORPE (1968), *The affluent worker: Attitudes and Behavior*, Cambridge University Press.

individuos, todo depende de las dimensiones que se toman como referencia en el contexto social. Estas corrientes que se ocupan del estudio del comportamiento en el ámbito de trabajo están principalmente interesadas en situarlo en esferas por encima del marco de la organización y su entorno.

a) DIVERSOS ÁMBITOS Y DIVERSAS ORIENTACIONES

Es un hecho la influencia de la perspectiva parsoniana en este tipo de análisis. Los valores que influyen los juicios y actitudes individuales difieren según el funcionamiento y el desarrollo de las sociedades a partir de dos modelos de orientación: el de la sociedad moderna (donde predomina el universalismo, el obrar —*performance*— o logro y la especificidad o especialidad funcional), que se opone al de la sociedad tradicional (dominada por el particularismo, el ser —*quality*— o la adscripción, la difusividad —*diffuseness*— y el globalismo o funcionalidad difusa)¹⁷. Parsons distinguió dos subsistemas sociales articulados entre sí: el social-cultural y el de la personalidad, cuya conexión estaría determinada por una imagen ideal que la sociedad propone y que los individuos interiorizan, desarrollando en ellos un abanico de expectativas en consonancia con dicha imagen. Aunque habría individuos cuyas actitudes y juicios pudieran referirse a un modelo arcaico de organización social contrario a las orientaciones que promociona la sociedad tecnológica, esto supondría un grado de marginación que habría que modificar haciéndoles cambiar sus actitudes hacia los modelos relativos a la modernidad. Un ejemplo de planteamiento similar se puede encontrar en Mumford (1970), que empleó los cinco pares de variables parsonianas para un estudio de la satisfacción en el trabajo en dos ámbitos del incipiente mundo de la informática (el caso de una fábrica de computadoras —*computer manufacturer*— y el de una consultora informática —*computer consultant*—), tratando de distinguir el entorno de trabajo (las exigencias de la empresa) y las necesidades de los trabajadores (sus expectativas)¹⁸.

¹⁷ Existe una falta de acuerdo en la traducción de los pares de «variables-patrón» (*pattern variables*) u opciones de valor tanto en la traducción francesa como española; así, por ejemplo, en Guy ROCHER (versión francesa: tomo I, *L'action sociale*, p. 81, y en la versión española: *Introducción a la Sociología General*, Ed. Herder, pp. 79 y ss.), dichas variables se traducen así: universalismo-particularismo; ser (*quality*)-obrar (*performance*); especificidad-globalismo (*diffuseness*). En R. LÓPEZ PINTOR, *Sociología Industrial y de la Empresa*, Ed. Vicens Vives: universalismo-particularismo; logro-adscripción; especialidad funcional-funcionalidad difusa. En A. GUNDER FRANK, *Sociología del desarrollo y subdesarrollo de la Sociología*, Ed. Anagrama: universalismo-particularismo; logro (*achievement*)-adscripción (a través del texto, *achievement* se relaciona con actuación y calidad; en la nota del pie de la p. 13 también se equipara con adquisición); especialidad-difusibilidad o difusión. De este último autor y con el mismo título, en *Cahiers Internationaux de Sociologie*, núm. XLII, 1967: universalisme-particularisme; réalisation (*achievement*)-spécialité fonctionnel-fonctionnalité diffuse.

¹⁸ E. MUMFORD (1970), «Job satisfaction. An new approach derived from an old theorie», *The Sociological Review*, vol. 18, núm. 1, pp. 71-101.

Desde otra óptica, las aportaciones de Turner y Lawrence (1965) y Karpik (1966) se apoyaron en la incidencia del grado de urbanización o el tipo de hábitat en las orientaciones de los individuos. De esta manera, los trabajadores en cada uno de esos ámbitos tendrían diferentes tipos de predisposiciones y motivaciones al interiorizar valores y normas procedentes del medio cultural de sus comunidades de origen. Turner y Lawrence detectan diferencias en la satisfacción de los trabajadores que proceden de la *town*, ámbito poco urbanizado y con gran reminiscencia rural, en contraposición al modelo urbano, que denominan *city*¹⁹. Por lo general, los trabajadores de la *city* suelen desarrollar una actitud más instrumental frente al trabajo, no representando éste un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar ciertas aspiraciones en torno al ocio, mientras que este tipo de actitud entre los trabajadores de la *town* suele darse en los trabajadores con salario bajo, que son los más insatisfechos. Las actitudes en relación con los elementos del contenido del trabajo, son los trabajadores de la *town* quienes les otorgan más importancia al tratar de realizarse plenamente en él buscando más la variedad, la autonomía y la responsabilidad. Por tanto, la satisfacción se manifiesta en sentido inverso en relación con los niveles de responsabilidad en la *city*, es decir, los trabajadores más satisfechos son los que tienen los puestos más bajos, al contrario de lo que ocurre en la *town*. Para estos autores, las actitudes, aspiraciones y expectativas de estos dos grupos de trabajadores se plantean en términos de relación entre ventajas y desventajas a partir del sistema de valores y creencias de su comunidad de pertenencia. En resumidas cuentas, es el sistema de valores comunitario el que permite a los trabajadores juzgar si un elemento les resulta más costoso o no que su aportación a la empresa.

Karpik, de forma más exhaustiva y teniendo en cuenta tres variables globales (el nivel de instrucción, la antigüedad y los proyectos de referencia), analiza la influencia que ejerce la forma de hábitat y su sistema cultural sobre la valoración que dan los trabajadores a los diferentes aspectos de su trabajo. Según Karpik, hay dos procesos de influencia posible del sistema cultural sobre las aspiraciones de los trabajadores que se manifiestan a través de expectativas explícitas (por intermedio de respuestas dadas a preguntas directas) y de expectativas implícitas (no verbalizadas pero tan reales como las anteriores). La influencia de la cultura se ejerce sobre el subconsciente de los individuos produciendo las expectativas implícitas que no son manifestadas por los trabajadores cuando se les cuestiona al respecto. Dicha influencia depende de los tipos de hábitat que producen tres situaciones o ámbitos distintos²⁰:

— La cultura urbana, caracterizada por el hedonismo y por la poca importancia que se le otorga al trabajo, así como por una fuerte expectativa general

¹⁹ A. TURNER y P. R. LAWRENCE (1965), *Industrial Jobs and the Worker. An Investigation of Reponse to Task Attributes*, Boston, Harvard University.

²⁰ L. KARPIK (1966), «Urbanisation et satisfaction au travail», *Sociologie du Travail*, núm. 2, pp. 179-204.

que pone en causa el poder y la organización, que corresponde al ámbito de la metrópoli (donde predomina la cultura de masas que crea artificialmente productos culturales que son difundidos a través de los *mass-media*).

— La cultura obrera, caracterizada simultáneamente por una cierta valoración de la profesión unida a una voluntad de promoción y reivindicación, que coincide con la ciudad media (donde hay una ambigüedad que corresponde a la ausencia de una verdadera estructura y a la coexistencia de una conciencia de clase más o menos consolidada como motivo de un repliegue sobre el grupo primario).

— Por último, la cultura tradicional, caracterizada por la valoración del oficio y de los aspectos técnicos y humanos de la profesión que van íntimamente unidos, dándose menor importancia al control del poder, está unida al campo (donde reina la valoración del oficio, la aceptación de la autoridad tradicional, el conformismo, etc.).

b) UN ÁMBITO Y DIVERSAS ORIENTACIONES

En la línea de la interrelación hábitat-cultura-orientación individual, Goldthorpe (1968) la limitó a que los trabajadores de una misma comunidad podían estar influenciados por orientaciones diferentes²¹:

— La orientación instrumental propia del *affluent worker*, en la que el trabajo es considerado como un mero instrumento para conseguir un salario que le permita un nivel de vida elevado, el trabajo no es considerado como un motivo de realización personal ni social, el trabajador distingue perfectamente su tiempo en la actividad laboral y el de fuera de ella. Aquí lo que priman son las recompensas a pesar de la dureza del trabajo.

— La orientación burocrática propia del *white collar*, en la que el trabajo se considera como un servicio a la organización a la que se pertenece, de quien se espera obtener no sólo mayor salario, sino mayor *status* y seguridad a través de la promoción, no existiendo prácticamente una separación clara entre la vida de trabajo y la del no trabajo. En realidad, más que un trabajo vendido es un trabajo prestado, por lo que se intenta guardar una relación de «entente» con la organización a condición que ella permita vivir de manera privilegiada, es decir, a cambio de «hacer carrera»; el trabajo ligado a las posibilidades de promoción permite al individuo afirmarse en su personalidad y, sobre todo, en relación con los otros.

— La orientación solidaria propia del *traditional worker*; en ese tipo de orientación el grupo o el sentimiento de pertenencia al grupo es crucial para comprenderla; el trabajo es considerado una actividad de grupo que permite satisfacer las necesidades de pertenencia basadas en el sentimiento de afectivi-

²¹ J. GOLDTHORPE (1968), *op. cit.*

dad; la relaciones con la organización son positivas (identificación con la organización) en la medida en que ésta no amenace las normas y la solidaridad del grupo (así la vida de trabajo y la de fuera de él están íntimamente unidas).

Sería la orientación instrumental la que domina en la sociedad industrial, siendo la solidaria y la burocrática accesorias y derivadas de aquélla, constatando que las valoraciones relacionadas con las condiciones de trabajo y con el salario están ligadas tanto a la situación del trabajador en el mercado de trabajo como a su *status* de consumidor. Esta explicación partiría de que el obrero se encuentra articulado al mercado de trabajo en el cual debe vender su fuerza de trabajo (obrero productor); de aquí su motivación por aumentar su poder adquisitivo y su nivel de vida (obrero consumidor), situación favorable para otorgar gran importancia a las ventajas económicas.

c) ORIENTACIONES DE LOS TRABAJADORES A PARTIR DE LAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

Dentro de lo que podemos denominar «escuela francesa» ha habido una tendencia a plantear las actitudes obreras no como una simple reacción ante la situación de trabajo, sino como la toma de conciencia de la plaza que el trabajador ocupa en la relación social de dominio, a partir de la evolución de las formas de organización y división del trabajo en el interior de un sistema de producción determinado.

Friedmann ha mostrado cómo el trabajo no puede ser considerado un fin en sí mismo, puesto que su valoración no puede separarse de los grupos sociales o de los contextos culturales donde se efectúa, como demuestra la encuesta realizada entre 1956 y 1958 por la UNESCO y el Consejo Internacional de Ciencias Sociales sobre la incidencia de las variables socioculturales en el nivel de productividad²². Friedmann nos indica que los ensayos de revalorización del trabajo, el desarrollo de la iniciativa y de la responsabilidad del trabajador, se enfrentan a las exigencias del sistema de producción, donde la lógica de la organización y la tecnoestructura se oponen directamente a las tentativas del *job enrichment*²³.

En el caso de A. Touraine, el concepto de satisfacción se emplaza a nivel de la acción histórica, siendo el resultado de la relación entre los proyectos indivi-

²² G. FRIEDMANN, «Introducción y metodología», en G. FRIEDMAN y P. NAVILLE, *Tratado de Sociología del Trabajo*, op. cit., tomo I, pp. 15-16. Friedman antepone el ejemplo de la URSS, donde ha existido una presión por evitar la repugnancia al trabajo manual a partir de los programas de su revalorización social a través de diferentes medios (el arte, la literatura, los medios de difusión de masas, planes quinquenales y de la reforma de la enseñanza), al ejemplo de Francia a finales de los sesenta donde las actitudes son muy diversas. Deduce así que el trabajo se convierte en un estado de espíritu, en una especie de «psicosis de trabajo», según el medio sociocultural donde se desarrolle.

²³ S. ERBES-SEGUIN y P. OLIVIER, op. cit., p. 36.

duales y la naturaleza de los contra-proyectos de la organización. Más en concreto, la satisfacción del trabajador resultaría de su capacidad de crear sus propias obras (exigencias de desarrollo) y de poder controlarlas, lo que corresponde a una exigencia de soberanía, es decir, la naturaleza de estos proyectos determina la naturaleza de la satisfacción. La insatisfacción estaría ligada, por tanto, a toda barrera que obstaculice la autodeterminación personal, las posibilidades de autorremuneración, la autoevaluación, etc. A pesar de esto, no existe una uniformización de la insatisfacción puesto que los individuos no tienen los mismos proyectos, ya que éstos corresponden a niveles de orientación histórica diferentes.

Efectivamente, la noción de proyecto en Touraine también se sitúa en el plano de los individuos, siendo éste el último eslabón en la explicación de la acción histórica. A partir de un proyecto, el individuo se define como sujeto histórico, como actor social, pudiendo formar sujetos colectivos a nivel global²⁴. Todo actor singular puede tener cuatro modelos o tipos de proyectos, los cuales le ubican en la sociedad global, según sea el grado de implicación de aquél en el sujeto histórico²⁵. Por tanto, el proyecto se define por el grado de participación, de reivindicación, de implicación del trabajador en un sistema de acción histórica, es decir, ya sea por²⁶:

— La ausencia de proyecto o retraimiento, que se caracteriza por el repliegue del individuo sobre sí mismo no participando en ninguna acción de repercusión social, al no encontrar la significación correspondiente a pesar de estar en el contexto de una colectividad actuante.

— El proyecto individual, que sitúa al individuo en el tejido de las relaciones sociales a través del cual participa en la acción colectiva, la cual tiene significación para él en la medida en que sirve a sus intereses aunque no le vincula a la colectividad.

— El proyecto colectivo de un grupo concreto definido por relaciones colectivas. Aquí el individuo participa en la acción colectiva del grupo al estar en consonancia con sus objetivos, se siente miembro del grupo y se debe a él.

— La vocación; se refiere al sujeto histórico, el individuo participa en la acción no ya como miembro de un grupo, sino como miembro de una globalidad que tiene capacidad de constituirse en protagonista de la historia, como es el caso de los movimientos sociales.

Teniendo en cuenta los tres niveles en los que se realiza la acción en una colectividad (ejecución, administración y decisión), los individuos tienen actitu-

²⁴ Alain TOURAINE (1965), *Sociologie de l'action*, París, Ed. Seuil, pp. 131, 331, 338. Véase una síntesis en V. JIMENO MARTÍNEZ (1973), *Sociología accionalista y movimientos sociales*, Ed. FIES de la Confederación de las Cajas de Ahorros, p. 89.

²⁵ A. TOURAINE, *op. cit.*, pp. 231 y ss.

²⁶ TOURAINE explica los distintos niveles de implicación en el sujeto histórico por la participación y reivindicación en un sistema de acción histórica (*op. cit.*, pp. 189-190).

des diferentes. Así, la satisfacción y la adaptación se sitúan a nivel de la ejecución y administración y son actitudes de carácter individual, a partir de las cuales los individuos no se preocupan de los intereses de la colectividad, sino de los suyos propios. Por el contrario, los que definen sus actitudes en los niveles de la decisión defienden intereses de la colectividad o de la totalidad; en consecuencia, cuanto más próximo se esté de la ejecución, tanto más se aleja de la participación en el sujeto histórico²⁷. Como se ve, este análisis no restringe objeto al estudio de las orientaciones en torno a la situación de trabajo, sino que define al individuo como sujeto histórico, teniendo su trabajo una significación fundamental.

Las perspectivas de Bourdieu y Passeron, Baudelot y Establet también ponen el énfasis en las orientaciones de los trabajadores según su situación en la división social del trabajo, que en este caso determina en última instancia su destino profesional y su emplazamiento en la pirámide ocupacional a partir de dos modelos de escolarización²⁸. Estos dos modelos de selección social contribuyen a reproducir las relaciones de producción capitalistas, lo que explica no sólo la existencia de dos redes o conductos, sino también sus mecanismos, su funcionamiento y sus efectos. El modelo de los dominantes estaría definido por una enseñanza general de tipo literario y científico y guía a los individuos nacidos en el seno de familias acomodadas a la enseñanza superior, a puestos de responsabilidad, a las profesiones liberales, etc.; el modelo de los dominados dispensa una cultura técnica de tipo aplicado y utilitarista, este modelo determina el destino profesional y social de los estudiantes procedentes de familias modestas hacia destinos profesionales de carácter ejecutivo²⁹.

En estos análisis el planteamiento del concepto de satisfacción levanta el punto de mira y apuntan a una visión más holística de las causas de aquélla, sobre todo cuando considera el concepto de alienación, en el que el actor pierde el control de sus obras, siendo en el nivel de decisiones donde se manifiesta de forma más clara esta pérdida de control.

²⁷ Las tres formas de alienación que Touraine propone (tecnicista, burocrática y política) revelan la importancia del actor ante sus obras: la tecnicista, cuando al liberar al hombre de la naturaleza le convierte en esclavo de la máquina; la burocrática, cuando la organización al tratar de favorecer la capacidad creadora de los individuos, dándole medios racionales para ejercer su acción, se transforma en un conjunto de reglas racionalizadoras que se impone desde fuera al individuo y éste queda privado de dicha capacidad; la política, donde la autoridad que representa los intereses de la colectividad decide sobre los medios a emplear para la obtención de los objetivos, favorece la creación colectiva y garantiza el control de las obras creadas, hace desaparecer tal representatividad, porque los dirigentes se identifican a la colectividad y los intereses individuales a los intereses colectivos. Para una explicación de la importancia del nivel de proyecto que examina la acción de un individuo que participa en un sistema de acción histórica, véase JIMENO MARTÍNEZ, *op. cit.*, pp. 94 y ss.

²⁸ C. BAUDELLOT y R. ESTABLET (1971), *L'école capitaliste en France*, París, Ed. Maspero. Traducción española en Ed. Siglo XXI, Madrid, 1975.

²⁹ Véase una muestra de las repercusiones de la división del aparato escolar y la reproducción del sistema social a partir de BAUDELLOT y ESTABLET, *op. cit.*, y del estudio de P. BOURDIEU y J. C. PASSERON (1973), *Los estudiantes y la cultura*, Barcelona, Ed. Laia; una síntesis en el libro de J. PALACIOS (1978), *La cuestión escolar. Crítica y alternativas*, Barcelona, Ed. Laia, pp. 450-482.

3. LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCION Y EL VALOR OTORGADO A CIERTOS FACTORES

a) IMPORTANCIA DE LOS FACTORES NO ECONÓMICOS EN EL NÚCLEO TAREA-INDIVIDUO

Norman R. F. Maier destaca cómo en los años treinta las investigaciones llevadas a cabo por Chant, Hersey, Wyat, Langdon y Stock confirmaban la importancia de los factores no económicos y la relatividad de la remuneración en las valoraciones de los trabajadores³⁰. El estudio realizado por Chant (1932) a partir de 100 empleados de un departamento de almacén y 150 trabajadores diversos mostró que en una lista de doce factores el sueldo ocupaba el sexto y séptimo lugar, respectivamente. Hersey (1936) comprobó que los trabajadores afiliados a los sindicatos ante una lista de catorce elementos situaban el nivel de salario-condiciones de trabajo en cuarto lugar, y en el segundo los no sindicados; la satisfacción de las reivindicaciones no satisfechas en primer lugar y la seguridad en el trabajo en tercer lugar por los afiliados, y en séptimo y noveno lugar por los no afiliados. En la encuesta realizada por Wyat, Langdon y Stock (1937) entre 325 operarios de una fábrica se les pidió que colocaran sus deseos por orden, resultando el salario valorado en sexto lugar, por debajo de la seguridad y de las condiciones de trabajo. En la misma línea, Maier nos da otros ejemplos de los años cuarenta y cincuenta, donde se valoran otras opciones como el trabajo estable, el tipo de liderazgo, oportunidad para los ascensos, reconocimiento de las ideas, buen horario, etc., frente a la preocupación por el sueldo, aunque duda de las formas de puntuación y el significado para los trabajadores de los diferentes factores propuestos, ya que suelen preferir trabajos que no les gustan a tener seguridad y un salario elevado.

El ataque de Herzberg a la concepción del trabajador indolente, sólo motivado por el salario y las primas, en una situación de trabajo basada en los principios de la OCT (superespecialización, repetición, mínimo período de formación, salario por rendimiento, etc.), y a las Relaciones Humanas, donde el nivel de productividad dependía de las normas de grupo y por los estilos de liderazgo, lo justificaba por la incapacidad de ambas al no poder reducir la insatisfacción al no desarrollar el enriquecimiento del contenido de las tareas³¹. El estudio realizado por Herzberg entre 200 ingenieros y contables empleando el método de los incidentes críticos de Flanagan (con una primera entrevista donde se pedía el relato de los incidentes felices y en una segunda los incidentes infelices de su vida de trabajo), llegó a detectar 134 incidentes o factores que agrupó en 10 categorías diferentes, que resumimos aquí³²:

³⁰ Norman R. F. MAIER (1963), *Psicología Industrial*, Madrid, Ed. Rialp, pp. 404-407.

³¹ Sobre el enriquecimiento de las tareas, véanse Y. DELAMOTTE (1972), «Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel», en *La Documentation Française*, y J. M. CLERC (1973), *Experiences en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*, París, Armand Colin.

³² HERZBERG F. y otros (1959), *The Motivation to Work*, New York, Wiley. También,

- 32 factores intrínsecos del trabajo, entre otros: naturaleza del trabajo (ejecución, control, mando y/o concepción); parcelación o enriquecimiento; repetitivo y monótono; correspondencia entre tarea y cualificación, competencia, aptitudes y formación; posibilidad de responsabilidad, de creatividad y de expresión de sí; posibilidad de contactos personales, de movilidad; efectos sobre la salud, etc.;
- 14 factores unidos al control del trabajo (carácter autoritario o democrático); evaluación de puestos de trabajo y de los resultados, reconocimiento de competencia, sistema de méritos, etc.);
- 9 factores conectados con la seguridad en el empleo y la estabilidad de la empresa, etc.;
- 25 factores anejos a la política de empresa (relacionados con su carácter más o menos dinámico en relación con la promoción, creación de empleos, sueldo, etc.), grado de participación de los trabajadores en las decisiones, programas de formación, competencia técnica, etc.;
- 6 factores unidos a las condiciones y posibilidades de ascenso (ascenso por méritos, por antigüedad, planificación y previsiones de la empresa, plan de carrera, etc.);
- 14 factores relacionados con las condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, clima de la empresa, limpieza, ruido, distancia del trabajo, etc.);
- 10 factores en relación con la remuneración (salario, participación en los beneficios, periodicidad de los aumentos, etc.);
- 13 factores articulados a las relaciones sociales (relaciones inter e intradepartamentales, dimensión de los grupos, dinámica de los grupos, compañeros de trabajo, etc.);
- 9 factores dependientes de información y de la comunicación (transmisión de órdenes, hojas informativas periódicas, informes anuales, etc.);
- 3 factores ligados a las ventajas anexas (pensiones y jubilación, enfermedades y accidentes).

Como es bien conocido, Herzberg utilizó el punto de partida de Maslow al considerar que en la sociedad moderna las necesidades básicas están garantizadas y que la satisfacción está en función de tener cubiertas las necesidades de orden superior (las necesidades del yo y las de autoactualización). Este antecedente dio pie a que Herzberg distinguiera dos tipos de factores que inciden en la satisfacción: de un lado, los *motivators* o los factores de satisfacción (en los que la satisfacción depende de las actividades laborales estimulantes unidas al contenido del trabajo: interés por la tarea, logro personal, reconocimiento, responsabilidad y promoción, etc.) y, de otro, los *hygiene factors* o los factores de insatisfacción (donde la insatisfacción está en conexión con el ambiente: la política y administración, la supervisión, las relaciones con los compañeros y

F. HERZBERG, B. MAUSNER, R. PETERSON y D. CAPWE (1957), «Job Attitudes: Review of Research and opinion», Psychological Service of Pittsburgh.

las condiciones de trabajo en general), teniendo buen cuidado en señalar que la ausencia de insatisfacción no supone un estado de satisfacción³³.

Contra esto, Ewen (1964) dedujo que un mismo elemento puede ser factor de satisfacción para unos trabajadores y factor de insatisfacción para otros, lo mismo que para un mismo individuo un factor puede ser satisfactorio en un momento e insatisfactorio en otro, pues no es el elemento en sí quien procura la satisfacción, sino la percepción y el juicio que el individuo tenga de él, dependiendo de las características que posea el individuo y las condiciones en que se encuentre, siendo así que la importancia concedida a un elemento puede variar según las categorías profesionales, la edad, la antigüedad, etc.³⁴. También Korman, recogiendo las conclusiones de Dunnette, Campbell y Hakel, nos indica que la satisfacción o la insatisfacción puede deberse al contenido del trabajo, al contexto del trabajo o a ambos conjuntamente³⁵, considerando que ciertas dimensiones, especialmente el logro, la responsabilidad y el reconocimiento, son tan importantes como las condiciones de trabajo, la política de la empresa y el nivel de seguridad.

b) VARIABLES DE CONTEXTO

En otros análisis, los factores del contexto de la tarea adquieren mayor relevancia frente a los elementos del entorno y del contenido. Efectivamente, en estos se suele privilegiar la incidencia sobre la satisfacción de variables empleadas tanto en estudios de tipo micro como de tipo macrosociológico. Se pueden agrupar bajo diferentes epígrafes los elementos que más frecuentemente se han usado en estas investigaciones:

La satisfacción y tipos de obreros según categorías profesionales y ramas industriales

El estudio de Blauner (1960) sobre cuatro profesiones que emplean diferentes tecnologías demostraba cuán importantes son las diferencias en el plano psicológico de los obreros en cuatro ramas: imprenta, textil, construcción de

³³ Una excelente exposición sobre la satisfacción y los logros empíricos del enfoque de Herzberg puede verse en R. LÓPEZ PINTOR (1986), *Sociología Industrial*, op. cit., pp. 228-234.

³⁴ R. EWEN (1964), «Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theories», *Journal Applied Psychology*, núm. 48, pp. 161-163.

³⁵ Abraham K. KORMAN (1978), *Psicología de la industria y de las organizaciones*, Madrid, Morova, pp. 157-158, recoge las deficiencias metodológicas de la teoría de Herzberg detectadas por M. D. DUNNETTE, J. CAMPBELL y M. HAKEL (1967), «Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, pp. 143-174.

automóviles e industria química, en relación con cuatro factores externos que más inciden en la satisfacción³⁶:

— El control que ejercen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo (a partir de sus expectativas y de aquellas que se esperan de él). Así, el rol y la tarea del trabajador pueden ser definidos de forma diferente por el mismo trabajador (criterios de apreciación de sí mismo) o por los otros trabajadores (criterios de apreciación de los otros), siendo la diferencia entre los roles y las expectativas de los roles la que influye sobre el grado de satisfacción.

— La integración del grupo de trabajo.

— El prestigio de la profesión en la empresa y en la sociedad. El prestigio otorgado a un trabajo determina no sólo el *status* profesional, sino también el *status* social de un individuo, de tal forma que el prestigio profesional es factor de satisfacción al comportar un reconocimiento del trabajador tanto dentro como fuera de la empresa.

— Y la naturaleza de la comunidad en la que vive el trabajador, donde desempeña sus roles y pertenece a diversos grupos.

Blauner sostiene que los métodos empleados en la división del trabajo, la naturaleza burocratizada de la organización, así como su estructura económica, crean condiciones diversas, y que las actitudes de los obreros empleados en dichas ramas están en función de las condiciones de trabajo y de cómo éstas han sido afectadas por las nuevas técnicas de producción debidas al progreso científico, de los recursos económicos propios de cada empresa y de la naturaleza del producto manufacturado. A partir de esto, Blauner elabora el perfil del trabajador en las cuatro situaciones siguientes:

— El obrero impresor, figura anacrónica en esta época de vastas organizaciones, su relación con el trabajo le permite expresar su identidad y su originalidad personal, asemejándose al artesano de la época preindustrial.

— El obrero textil se caracteriza por tener aspiraciones de nivel reducido, aunque sus condiciones de trabajo parecen estar por debajo de sus deseos.

— El del ramo del automóvil, prototipo del héroe proletario empleado en grandes fábricas y protagonista de violentos conflictos, es el que manifiesta más activamente su insatisfacción frente a un trabajo monótono y aburrido pese a las ventajas del salario y de seguridad.

— El obrero de la industria química es muy diferente, pues parece haber hallado un significado en su trabajo, estimulado por las posibilidades de promoción y de perfeccionamiento y porque la organización del trabajo implica la solidaridad del equipo en el desempeño de la función.

³⁶ R. BLAUNER, (1964), *Alienation and freedom*, Chicago, The University of Chicago Press, en C. LEVY-LEVOYER (1975), *Psicología de las Organizaciones*, Barcelona, Ed. Planeta, pp. 93 y ss.

La satisfacción se concentra en el artesano (obteniéndola de la calidad de un producto que fabrica íntegramente), en el obrero de las empresas postindustriales (que encuentra la realización porque aprecia la originalidad y la importancia de la función que le es atribuida dentro de un equipo de trabajo) y, sobre todo, en los obreros de la industria química, que suelen estar muy vinculados a la empresa por las responsabilidades que asumen al haberse automatizado la producción, lo que «confiere a su trabajo un nuevo valor y les da una fuente de dignidad»³⁷.

Ya Centers, en 1948, había relacionado el *status* y el nivel jerárquico con los índices de satisfacción, comprobando que la insatisfacción era relativamente más fuerte en las actividades situadas en la parte baja de la escala profesional³⁸. Más tarde, el mismo Centers y Bugental (1966) incidieron en las diferencias entre categorías profesionales en cuanto al privilegio dado por obreros y empleados a tres aspectos: la naturaleza del trabajo (muy importante para los empleados y menos importante para los obreros), el salario (menos importante para los empleados y muy importante para los obreros) y las condiciones de trabajo (de igual importancia para obreros y empleados)^{38 bis}. M. Crozier (1965) y Karpik (1966) en Francia habían detectado una relación directa entre jerarquía y grado de interés por la realización del trabajo (trabajo creador)³⁹. Karpik demostraba empíricamente que a medida que un trabajador se realiza

³⁷ BLAUNER señala que es por esta razón por lo que históricamente la alienación adopta la forma de U: «En el pasado en que domina el artesano, la alienación está en su punto mínimo y la independencia del trabajo en su máximo. Luego la alienación se desarrolla con el progreso técnico, el trabajo en cadena, las grandes organizaciones y, seguidamente, la automatización hace nacer una contrarrevolución que puede esperarse se desarrolle en el porvenir. Aumenta el control de los trabajadores en su trabajo y lo hace más significativo en un clima social más coherente y mejor integrado.» Citado por LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, p. 94.

³⁸ R. CENTERS (1948), «Motivational aspects of occupational stratification», *Jal. Soc. Psychol.*, 28, 2, pp. 187-217, citado por C. LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, p. 95. También recoge los resultados del estudio de G. GURIN, J. VEROFF y S. FELD (1960), *American view their mental health*, Nueva York, Basic Books, sobre ocho grupos profesionales (profesiones liberales, cuadros, empleados de oficina, vendedores, obreros profesionales, obreros especializados, peones y agricultores), demostrando que la satisfacción en el trabajo declina con el nivel profesional. En Francia, el estudio de J. D. REYNAUD, S. DASSA y M. F. MOREAU (1969), «Le personnel de l'usine de Dunkerque, attitudes, perspectives et relations», *Studi di sociologica*, núm. 7, pp. 1-2, matiza los anteriores resultados en su análisis sobre diferentes categorías de personal empleado en una fábrica siderúrgica, pues si bien la satisfacción parece que progresa con el nivel, no se mantiene una relación de regularidad ya que depende no sólo de la escala, sino de otros aspectos relativos a las formas de remuneración (principalmente los empleados y técnicos que son remunerados mensualmente, que expresan su insatisfacción en todos los terrenos, falta de iniciativa, lentitud de promoción, salarios insuficientes). C. LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, p. 97, señala otras excepciones entre *status* y satisfacción, achacándolas a problemas particulares de un sector profesional, como es el caso del personal de hospital, afirmando que en la medida que la inestabilidad representa una consecuencia de la insatisfacción, es preciso admitir que en tal caso el descontento se elevase en el personal más calificado.

^{38 bis} R. CENTER y D. BUGENTAL (1966), «Intrinsic an Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the working Poopulation», *Journal of Applid Psychology*, vol. 450, pp. 193-197.

³⁹ M. CROZIER (1965), *Le monde des emloyés de bureau*, París, y L. KARPIK (1966), «Attentes et satisfaction au travail», *Sociologie du Travail*, vol. 4, pp. 389-416.

en su tarea, menos se define por criterios de jerarquía (relacionada ésta con la promoción y el salario), y al contrario con los trabajos de tipo rutinario. También Alain Touraine en *La conscience ouvrière* (1966), tomando como referencia los sectores de la construcción, fundición, fabricación de metales y petróleo, destacó 10 elementos de la situación de trabajo que inciden en la satisfacción: las relaciones con los compañeros, el salario, las condiciones materiales de trabajo, la seguridad en el empleo, posibilidad de perfeccionamiento y promoción, el interés y la libertad en el trabajo, el interés por el trabajo, las relaciones con la dirección, la actitud de la dirección y la buena organización del trabajo, destacando la incidencia del interés y libertad en el trabajo, la seguridad y promoción y las relaciones sociales⁴⁰.

La importancia de las categorías adscriptivas: la edad, la antigüedad, el sexo y el origen geográfico como factores de la satisfacción.

Singh y Baumgartel (1966) y Wernimont (1966) expusieron cómo la edad y la antigüedad están íntimamente unidas a la seguridad en el trabajo como condicionante de la satisfacción⁴¹. Levy-Levoyer (1975) señala que la edad supone un factor de diferenciación importante al suponerse que la seguridad en el trabajo representa una condición cada vez más importante de la satisfacción⁴². La relación entre edad y satisfacción dentro del mismo nivel profesional se confirma en estudios más recientes, como veremos más adelante.

Las diferencias entre los trabajadores de origen rural y los procedentes del medio urbano fueron destacadas por Karpik (1966) y por Touraine (1966) en los estudios citados anteriormente. Según el primero, los rurales pondrían el acento en aspectos profesionales del trabajo, y los urbanos en la promoción. El segundo detecta cómo la satisfacción es mayor en los trabajadores industriales procedentes de zonas rurales que en aquellos integrados desde hace tiempo en el mundo industrial, al conservar las expectativas de «hacer carrera» en el ámbito de trabajo.

La satisfacción en contextos culturales diferentes al de los países industrializados

Sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunos ejemplos de estudios sobre la satisfacción en países donde no ha existido una tradición industrial fuerte y siguen pautas de investigación empleadas en los países occidentales,

⁴⁰ A. TOURAINE (1966), *La conscience ouvrière*, París, Ed. Seuil.

⁴¹ Tanto T. SINGH y BAUMGARTEL (1996), «Background factors in airline mechanics work motivations», *Journal of Applied Psychology*, núm. 50; como P. WERNIMONT (1966), «Intrinsic and extrinsic factors job satisfaction», trataron de este tema.

⁴² C. LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, p. 98.

aunque su originalidad radica principalmente en la aplicación de métodos y variables de la satisfacción laboral con otras referencias culturales.

Hiremath (1994) toma tres elementos de la organización: el nivel de centralización que presupone un grado de participación en las decisiones, el nivel de formalización que hace referencia a un índice de estandarización del proceso de trabajo y a la rigidez de los factores que gobiernan el rol, y el tamaño de las empresas. A partir de una encuesta a 450 operarios de 8 manufacturas de la región de Bangalore (India), zona de gran concentración industrial y creciente cultura industrial apropiada para este tipo de estudios, llega a los resultados siguientes⁴³:

— Existe una significativa correlación positiva entre satisfacción y formalización en las empresas estudiadas, algo opuesto a lo que se demuestra en los países industrializados.

— No hay correlación importante entre centralización y satisfacción, al contrario de los países occidentales. La razón habría que buscarla en la influencia de elementos externos como el predominio de la familia tradicional, el *background* cultural, y que en las castas deprimidas, base de la clase obrera, se asume la dependencia y la falta de autonomía.

— Respecto al tamaño, la correlación es inversamente significativa, es decir, la satisfacción disminuye a medida que aumenta el tamaño. Esto corrobora que el incremento de la estructura de las empresas lleva aparejado mayores grados de centralización, formalización y burocratización, provocando sentimientos de impotencia, un sin sentido del trabajo, anomia o aislamiento con implicaciones negativas sobre la satisfacción. Sin embargo, los procesos de centralización y formalización, dos variables de gran relevancia en el fenómeno burocrático, tienen en el contexto social estudiado comportamientos distintos, se entiende que cualquier variable organizacional puede tener implicaciones diferentes según dichos contextos.

Hiremath en otra publicación (que forma parte de la misma investigación)⁴⁴ critica los análisis que toman como referencia los estudios occidentales, demostrando que en general existe un alto nivel de satisfacción laboral en la clase obrera de la India, aunque detecta que las conclusiones a que llegan los análisis occidentales se dan con matices en los trabajadores indios por su distinta cultura y su origen agrario. Efectivamente:

— Los trabajadores con alto nivel educativo suelen ser los menos satisfechos.

— El nivel de ocupación aparece positivamente asociado al nivel de satisfacción.

⁴³ Siddharamesh L. HIREMATH y Arathi K. HIREMATH (1994), «Organizational structure and employee satisfaction», en XIII World Congress of Sociology, Bielefeld, Alemania.

⁴⁴ Siddharamesh L. HIREMATH (1994), «Social determinants of job satisfaction», en XIII World Congress of Sociology, Bielefeld, Alemania.

— Los trabajadores indios estiman las gratificaciones económicas y la seguridad en el empleo más que cualquier otra cosa. La explicación sería que estos trabajadores, con la finalidad de asegurar su trabajo y mejorar su remuneración, a pesar de su poca cultura, apoyan y se suman masivamente a las organizaciones sindicales. Efectivamente, factores económicos como la pobreza, la alta tasa de desempleo y la introducción de nuevas tecnologías pueden ser los que impulsan su fuerte asociacionismo. Por otra parte, recalca que la satisfacción laboral está ligada a las percepciones de los trabajadores del medio social en que viven; en este caso, los que perciben un sistema de estratificación social rígido y con una movilidad limitada están más satisfechos que aquellos que perciben una estructura social abierta.

El estudio de S. Jiang, R. H. Hall, K. L. Loscocco y J. Allen⁴⁵ aborda la posibilidad de la aplicación de las teorías sobre la satisfacción laboral a los propietarios y directivos de pequeños negocios en la República Popular China, los cuales tienen una actividad laboral cercana a la clase obrera por su grado de autoexplotación. A partir de un análisis comparativo emplean como fuente de datos el cuestionario en 540 pequeñas empresas en EE.UU. y la entrevista en 138 empresas rurales en 6 provincias chinas. Analizan el impacto de factores individuales (la edad y el nivel de educación) y contextuales (tamaño de la organización, grado de implicación o compromiso de parientes en las empresas de tipo familiar y tipo de propiedad) en la satisfacción laboral, constatando que existe una correlación positiva entre la variable edad y la satisfacción, en ambos países la educación influencia en ella de forma negativa. En China los efectos de la organización sobre la satisfacción laboral son débiles ya que en este país existe una fuerte conexión entre el compromiso familiar y la satisfacción de los propietarios de empresas, más que en la categoría de los *managers* de las empresas públicas, puesto que el proceso de colectivización ha incidido con el tamaño de aquéllas y el nivel de educación de los empleados. Además, el compromiso familiar es mucho más importante en la empresa privada china que en la americana.

En breve, los modelos de propiedad tienen gran incidencia en la satisfacción laboral y los diferentes efectos que bajo su acción tienen sobre ella el tamaño, la implicación familiar y las variables individuales (edad y nivel cultural).

Estos estudios tienen la particularidad de ahondar en el conocimiento de la incidencia y la importancia de los elementos socioculturales en la definición de la satisfacción laboral y, si bien usan métodos que han sido aplicados en los países occidentales, manejan variables (nivel de desarrollo, tipos de propiedad, grado de rigidez de los sistemas sociales y su percepción, etc.) que en los estudios sobre la motivación en el trabajo en los países capitalistas industrializados

⁴⁵ S. JIANG, R. H. HALL, K. L. LOSCOCCO y J. ALLEN (1994), «Job satisfaction theories and job satisfaction: A China and US Comparison», en XIII World Congress of Sociology, Bielefeld, Alemania.

no se suelen tener en cuenta por haber asumido que sus conclusiones tienen validez de carácter único para todo sistema socioeconómico.

4. MEDIDA DE LA SATISFACCION LABORAL: LOS METODOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS DE LA SATISFACCION

Es lógico pensar que el interés de los estudios sobre la satisfacción se deba más al atractivo de controlar la variabilidad del rendimiento de la fuerza de trabajo que al efecto de las repercusiones psicológicas y sociales sobre los trabajadores. Evidentemente, en un sistema de racionalidad capitalista, el control del mayor número de variables para lograr el máximo rendimiento supone la reducción de la insatisfacción como un elemento clave para lograr la mejor funcionalidad del «factor humano» con objeto de lograr la adaptación del trabajador a la tarea y la integración de sus intereses con los de la empresa, atendiendo a la máxima «la empresa somos todos». Dentro de esta lógica se suele abordar la satisfacción-insatisfacción de dos formas:

- a través de una perspectiva subjetiva, basándose en que el sentimiento de satisfacción-insatisfacción se descubre a partir de las manifestaciones de los trabajadores;
- a través de una perspectiva objetiva o análisis de las consecuencias observables del sentimiento, valorando los efectos de la satisfacción-insatisfacción sobre la productividad.

Se entiende que la opción por una de estas perspectivas y los métodos (ya sea directo, indirecto o comparativo)⁴⁶ condicionarán, evidentemente, los resultados de la investigación.

a) MEDIDAS SUBJETIVAS DE LA SATISFACCIÓN: ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS Y ENCUESTAS

— Algunos autores han querido medir la satisfacción a partir del posicionamiento del trabajador ante cuestiones de carácter global, planteando preguntas tales como: entre los siguientes empleos, ¿cuál considera que es el más apropiado para usted?, ¿le gusta el trabajo que usted realiza?, etc. Una prueba de ello la encontramos en los conocidos estudios de N. Morse y R. Weiss

⁴⁶ Para una descripción de estos métodos, véase A. LUCAS MARÍN (1981), «Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander», *REIS*, 13, pp. 66-70; «Motivación y satisfacción en el trabajo», en J. A. GARMENDIA MARTÍNEZ, M. NAVARRO LÓPEZ y F. PARRA LUNA (1987), *Sociología industrial y de la empresa*, Aguilar Ed., pp. 408-413; y del mismo autor, *Sociología de la Empresa* (5.ª ed. ampliada, 1984), Ibérico Europea de Ediciones, pp. 214-218.

(1955) sobre los empleados (*middle class*) y los trabajadores manuales (la *working class*), llegando a la conclusión de que existe un nivel de satisfacción muy elevado entre todos los trabajadores, y especialmente entre los empleados⁴⁷. Lo mismo ocurre cuando A. Touraine (1966) encuesta a los obreros de diversos sectores (construcción, metal-equipamiento, metal-fabricación, gas-electricidad, petróleo, fundición y minas), comprobando cómo la insatisfacción corre paralela a la penosidad del trabajo en cada sector⁴⁸. Un aspecto llama la atención en este tipo de aproximación genérica, y es la estabilidad de los resultados en el espacio (entre países) y en el tiempo (coyunturas históricas). J. Castillo y C. Prieto (1983) nos señalan ejemplos significativos de la «regularidad» en el tiempo de los datos respecto a gran porcentaje de obreros satisfechos. El ejemplo de una encuesta nacional en los Estados Unidos sobre los empleados, donde se les demanda si seguirían trabajando aunque tuvieran dinero suficiente para no hacerlo, se obtuvo el 80 por 100 de respuestas afirmativas y sólo el 9 por 100 dijeron que no les gustaba el trabajo (Kasl, 1973). En el caso de la encuesta EUROSTAT (1978), llevada a cabo por el Instituto Estadístico de las Comunidades Europeas, sobre las condiciones de trabajo en los países de la Comunidad, los resultados vienen a ser muy semejantes a las dos encuestas EASI realizadas en España entre 1979-1981; los porcentajes de trabajadores satisfechos que creen trabajar en «condiciones de higiene perfectas o normales» sobrepasan en todos los países el 80 por 100 de los consultados⁴⁹.

— Otros autores critican el planteamiento de la satisfacción bajo un aspecto global al considerar que no existe una exclusiva satisfacción derivada de la evaluación de la situación de trabajo, sino satisfacciones diferenciadas. Partiendo de la hipótesis de que sólo las experiencias del trabajador en su trabajo son significativas, la satisfacción corresponde a evaluaciones de diferentes aspectos de la situación del trabajo; de ahí el interés por medir sus dimensiones. Tomando algunos ejemplos ya clásicos, podemos destacar entre los pioneros a Morse (1953), que llega a distinguir cuatro dimensiones de la satisfacción (la que está en relación con la tarea, el *status* profesional y el nivel de salario, la relacionada con el grupo de trabajo y el rendimiento de éste, y con la integración en la empresa)⁵⁰. Herzberg distinguía dos dimensiones: la que comprendía los elementos de la naturaleza y contenido del trabajo, y la relativa a los elementos del contexto del trabajo⁵¹. Para otros, el estudio de la satisfacción de los trabajadores, como en el caso de Wroom (1964), se limita a aquella que se deduce de la ejecución de la tarea y la importancia que se le otorga al senti-

⁴⁷ N. MORSE y R. WEYSS (1955), «The function and meaning of work and the job», *American Sociology Review*, vol. 20.

⁴⁸ A. TOURAINE (1966), *La conscience ouvrière*, París, Ed. Seuil, p. 107.

⁴⁹ J. J. CASTILLO ALONSO y C. PRIETO RODRÍGUEZ (1990), *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 132-135.

⁵⁰ N. MORSE (1953), *Satisfaction in the white collars job*, Ed. University of Michigan.

⁵¹ F. HERZBERG (1959), *The Motivation to Work*, op. cit.

miento de pertenencia o identificación con la empresa; de esta manera, la dimensión del trabajo y empresa se confunden⁵².

Estos autores asimilan la satisfacción a una realidad directamente vivida por los trabajadores, y se les pide juzgar los diferentes aspectos de su situación de trabajo, pues se parte de que la satisfacción depende de la situación del individuo en su trabajo y de su posición en la estratificación profesional de la empresa. Se entiende que medidas detalladas de la dimensión de la satisfacción, a partir de la entrevista, pueden ayudar a descubrir la evolución de los aspectos o los factores de la satisfacción y de las aspiraciones de los trabajadores, como ya aclaró M. Crozier en *El fenómeno burocrático* (1963). En el caso de la agencia de contabilidad que él estudió, las trabajadoras sin calificación no tenían aspiraciones concernientes al contenido del trabajo que ellas creían dado y no preveían una posibilidad de cambio. Sin embargo, desarrollaban aspiraciones concernientes a las condiciones de trabajo o a las relaciones afectivas en el seno del grupo de trabajo, demostrando que la importancia acordada a las diferentes dimensiones no es la misma según las categorías interrogadas y que el peso de la incidencia de uno u otro factor puede evolucionar a lo largo del tiempo.

— Las dimensiones de la satisfacción-insatisfacción dependen de las comparaciones a partir de diversos criterios que los trabajadores realizan de su situación tanto en el espacio (con otros trabajadores de cualificación semejante respecto al empleo y a las condiciones de trabajo, ya sea en su empresa o fuera de ella) como en el tiempo (entre su situación presente y pasada, presente y futura). Goldthorpe (1968) en *The Affluent Worker* desarrolló este planteamiento, considerando que las dos órbitas comparativas (interior y exterior de la empresa) no pueden ser constantes ya que diversos factores inciden sobre ellas. La edad es un elemento que hace variar las comparaciones y, es más, a medida que la edad del trabajador es avanzada, más tendencia tiene a resignarse con su situación; lo mismo puede ocurrir con la introducción de nuevas tecnologías o con la evolución sociocultural.

B) MEDIDAS OBJETIVAS DE LA SATISFACCIÓN: ABSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Al lado de los resultados a partir de las declaraciones de los trabajadores, se sitúan fenómenos tan reales como el incremento del absentismo o la rotación de personal, que suelen ser manifestaciones de un grado de descontento mayor del que se suele declarar; de aquí el interés por parte de ciertos autores por observar estos fenómenos al demostrarse una discordancia importante entre las declaraciones y las consecuencias observables en el comportamiento. A. Gorz (1972) llegó a establecer algunos índices de presencia o ausencia en el interior de la empresa (paradas y pausas, errores, sabotajes, rotaciones de personal,

⁵² R. WROOM (1964), *Work and motivation*, Nueva York, Ed. Wiley and Sons.

ausencia justificada o no, etc.) como una manifestación del grado de satisfacción⁵³, reconociendo que el absentismo y los retrasos pueden estar condicionados por problemas familiares, lo mismo que el deterioro del material puede ser debido a la mala calidad, etc.

Frente a la Escuela de Relaciones Humanas, que articulaba de forma inseparable satisfacción y productividad, ciertos analistas de la Escuela de Michigan (Katz, Morse, Wroom, etc.) ya demostraron que no hay relación directa entre estas variables bajo ciertas condiciones. Realmente, como afirman Levy-Levoyer (1975) y Korman (1978), el influjo de la satisfacción laboral sobre la conducta es todavía tema de discusión, pero no hay duda de que la insatisfacción provoca la huida del ambiente laboral en forma de absentismo. El que la satisfacción influya o no directamente sobre el rendimiento laboral parece que depende de las características de los sujetos, y el componente clave pudiera ser que el sujeto considere que un buen rendimiento forma parte de sus satisfacciones. Sin embargo, todavía no hay pruebas suficientes de esta hipótesis⁵⁴.

Este último llega a concluir que ninguno de los modelos propuestos facilita un esquema global donde se integren las diversas variables, pero sus resultados permiten afirmar dos principios. En primer lugar, las causas responsables de la satisfacción en el trabajo son diversas y numerosas, y esto es asimismo cierto en relación con la productividad. Algunas variables pueden ser determinantes comunes de actitudes y motivaciones, mientras que otras sólo tienen efecto sobre satisfacción y producción. En segundo lugar, no debe abandonarse totalmente la hipótesis de una acción directa de la satisfacción experimentada en el trabajo sobre la producción, pero se sabe que esta acción no es simple sino frágil, que sólo se ejerce en ciertas situaciones, en ciertos tipos de tareas, y que sus consecuencias son fragmentarias en el tiempo⁵⁵.

Quizás los comentarios de J. J. Castillo y C. Prieto (1990) sobre las medidas de la satisfacción según el criterio y valoración de los trabajadores entrevistados (método subjetivo) y la valoración del propio estudioso en relación con las condiciones del trabajo (método objetivo) sean los más acertados, según nuestro criterio. Efectivamente, en el caso de las encuestas sobre la satisfacción por medio de entrevistas individualizadas son los propios interesados quienes aportan el conocimiento evaluador de las condiciones del trabajo, en una trasposición muchas veces injustificada que pretende sustituir el reflejo en los individuos de su situación de trabajo por el análisis directo de la misma. Según estos autores, podrán matizarse otras influencias, desde las aspiraciones individuales hasta el contexto social global (Cameron, 1973; Roustang, 1977), pero

⁵³ A. GORZ (1972), «Le despotisme d'usine et ses lendemains», *Les Temps Modernes*, núms. 314-315, pp. 428-437.

⁵⁴ A. K. KORMAN (1978), *op. cit.*, p. 184. Para una descripción de los trabajos realizados sobre la relación de la satisfacción con el absentismo, la rotación y el rendimiento, véanse A. K. KORMAN, *op. cit.*, pp. 172-178 y el capítulo 13, dedicado a los problemas conceptuales sobre la medición del rendimiento y la satisfacción laboral; y LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, pp. 67-73.

⁵⁵ LEVY-LEVOYER, *op. cit.*, p. 73.

finalmente se intentará en una medida nada desdeñable el hallar la correspondencia entre las características de las situaciones de trabajo y la opinión expresada por los entrevistados⁵⁶. J. J. Castillo y C. Prieto recogen una gran información sobre estas encuestas, tanto oficiales (encuestas nacionales de Estados Unidos) como privadas, advirtiendo del peligro de interpretar las variaciones de la satisfacción y su relaciones con la situación «real», permitiendo dudar de la utilidad de la encuesta de satisfacción para evaluar las condiciones de trabajo.

5. UNA NOTA HISTORICA SOBRE LOS PLANTEAMIENTOS DE LA SATISFACCION LABORAL EN ESPAÑA. DE LO MACRO A LO MICROSOCIOLOGICO

En el caso de España, las investigaciones sobre la satisfacción laboral eran escasas hasta hace poco tiempo. Son ya clásicas la encuesta de José Castillo Castillo aplicada a los trabajadores andaluces en 1968⁵⁷ y la de J. F. Tezanos aplicada a los empleados de la banca en 1970⁵⁸.

A. Lucas Marín en la década de los setenta, utilizando el método comparativo⁵⁹, a partir de 753 encuestas realizadas en 30 empresas industriales y de servicios e incluso entre pequeñas explotaciones agrícolas de la provincia de Santander, tiene en cuenta variables como el sexo, la edad, la antigüedad en la empresa, la categoría profesional, que las interrelaciona con el tamaño de la empresa, el sector productivo y zona en la que se halla enclavada. Llega a calcular un índice genérico de satisfacción y los relativos al salario, al tipo de trabajo, el de relación con los subordinados, con los jefes o superiores, con los compañeros y con la organización del trabajo⁶⁰.

J. F. Tezanos (1980) acometió una investigación sobre el tema de la conciencia sindical y política entre los trabajadores industriales del área de

⁵⁶ J. J. CASTILLO ALONSO y C. PRIETO RODRÍGUEZ (1990), *op. cit.*, p. 123.

⁵⁷ José CASTILLO CASTILLO (1968), «Satisfacción en el trabajo de los trabajadores andaluces», *Anales de Sociología*, año 4, núms. 4-5.

⁵⁸ José Félix TEZANOS, J. LÓPEZ APARICIO, J. L. RODRÍGUEZ y R. DOMÍNGUEZ (1973), *Las nuevas clases medias. Conflicto y conciencia de clase entre los empleados de la banca*, Madrid, Edicusa.

⁵⁹ Este método consiste fundamentalmente en realizar comparaciones entre grandes categorías de variables, principalmente: sectores industriales o en general productivos, categorías profesionales y las variables que determinan la definición del rol del trabajador (sexo, edad, nivel de instrucción, etc.). Estas encuestas tienen un precedente en otras similares realizadas por el autor entre 1973 y 1974 en distintas secciones de una factoría industrial de la ría del Nervión (251 encuestas), en otra de Llodio (20 encuestas) y en una empresa de ingeniería de Bilbao (34 encuestas), donde se había medido el índice general de satisfacción.

⁶⁰ Véase A. LUCAS MARÍN (1992), *Sociología de la Empresa*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, p. 225. Del mismo autor (1981), «Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander», *REIS*, núm. 13, pp. 99-100.

Madrid⁶¹, teniendo en cuenta los sectores de actividad (energía, extractivas, cerámica, química, metal, alimentación, textil, madera, papel y otros sin especificar), el tamaño de las empresas (de 1 a 19, de 20 a 49, de 50 a 199, de 200 a 499 y más de 500) y el nivel manualización *versus* automatización (empresas cuasi-artesanales, empresas mecanizadas, empresas con producción en cadena y empresas automatizadas). Las conclusiones básicas a las que llegó hacían depender el grado de insatisfacción del tamaño de las empresas, del nivel de determinación de la tarea (con menos posibilidades de poner en práctica ideas propias), del grado en que el trabajador puede comunicarse y hablar con sus compañeros durante el trabajo, del aumento del número de horas de trabajo, del nivel de manualización de la tarea (grupos ocupacionales). Asimismo, detectó que la insatisfacción era mayor entre los que habían ascendido de categoría ocupacional pocas veces o no habían ascendido, y entre los que llevan menos tiempo trabajando en la empresa. Este mismo (1982) en *¿Crisis de la conciencia obrera?* comprueba los cambios de valores sociales al emplear la misma escala utilizada diez años antes (en la encuesta entre los empleados de la banca) para medir las actitudes ante el esfuerzo, laboriosidad y aspiraciones de éxito en el trabajo de los trabajadores industriales, cuyos resultados en general son muy semejantes a aquélla.

Las encuestas sobre asalariados del sector industrial (EASI) realizadas entre 1978-1980, dentro del marco del Programa de Investigaciones Sociológicas de la Fundación del INI, fueron dirigidas por V. Pérez Díaz⁶². La concepción de partida es que la empresa es un sistema de intercambio entre obreros y empresarios, compuesto por las contribuciones o los elementos que el trabajador aporta a la organización (trabajo y consentimiento con la autoridad del empresario) y las retribuciones o lo que en contrapartida ofrece la organización (salario, estabilidad en el puesto, condiciones de trabajo, trato y oportunidades de voz). Teniendo presente que el grado de consentimiento de la autoridad del empresario depende del nivel de satisfacción de los obreros con las aportaciones de aquél, llegando a la conclusión de que existe un alto grado de consentimiento y una percepción de la empresa próxima a la llamada «teoría de los dos

⁶¹ Los datos relativos a esta encuesta se encuentran expuestos de forma sucinta en J. F. TEZANOS (1982), *¿Crisis de la conciencia obrera?*, Madrid, Ed. Mezquita, pp. 157 a 185.

⁶² Los resultados de la EASI de 1978 se reflejan en los libros de V. PÉREZ DÍAZ (1979), *Clase obrera, partidos y sindicatos*, y también del mismo autor (1980), *Clase obrera, orden social y conciencia de clase*, Madrid, Fundación INI. En este último se recoge el artículo «Actitudes obreras y estrategias sindicales y políticas ante la crisis actual», que apareció en *Papeles de Economía Española*, núm. 4, 1980. Los capítulos I y II de *Clase obrera, partidos y sindicatos*, titulados «Clase obrera y organizaciones obreras en la España de hoy» y «Orientaciones Políticas de los obreros españoles», que aparecieron como artículos en la revista *Sistema*, núm. 32, septiembre de 1979, y núms. 29 y 30, mayo del mismo año. El capítulo III, titulado «Elecciones sindicales, afiliación y vida sindical local de los obreros españoles», fue publicado como artículo en la *REIS*, núm. 6, abril-junio de 1979. Los resultados de la EASI de 1980 se reflejan en el artículo «Los obreros españoles ante el sindicato y la acción colectiva en 1980», en *Papeles de Economía Española*, núm. 6, 1981.

lados, diferentes pero conciliables»⁶³. Este grado de consentimiento como sistema de intercambios correspondiente a un pacto o contrato implícito entre las partes, Pérez Díaz ya lo había expuesto en términos de sociedad global⁶⁴, es decir, el consentimiento sería una contrapartida a un conjunto de prestaciones en el que se incluían dos elementos: «la afluencia relativa» (pleno empleo y alzas salariales reales) y mecanismos de voz. Teniendo en cuenta que la crisis económica repercute en el grado de afluencia relativa de la población trabajadora y en el de consentimiento, Pérez Díaz contrapone el modelo de contrato social de los años cincuenta y sesenta (donde el descontento que provoca la crisis puede ser reprimido) al modelo de la sociedad liberal democrática (cuyo marco económico depende en última instancia, por omisión o comisión, de las decisiones de mayorías políticas). En la nueva situación político-económica, y ante las pérdidas relativas de afluencia y de seguridad en el empleo que provoca la crisis de comienzos de los ochenta, el autor se pregunta por las compensaciones que deberá tener la clase obrera para asegurar su consentimiento al sistema. Su investigación aprecia que⁶⁵:

— Existía un nivel de satisfacción relativamente alto de los obreros ante dos contribuciones básicas de los empresarios: los niveles de salario y la estabilidad en el empleo.

— Los obreros parecían bastante satisfechos con aspectos fundamentales de sus condiciones de trabajo, tanto morales y organizativas (márgenes de iniciativa, variedad e interés intrínseco de las tareas, oportunidades de aplicación de conocimientos de oficio) como físicas (ritmos, niveles de peligrosidad, condiciones físicas en general).

— En líneas generales, los obreros estaban moderadamente satisfechos con el trato que recibían en las empresas por parte de la dirección y de los empresarios.

— Existía una minoría de trabajadores (entre el 16 y 23 por 100) que ponía en entredicho la atribución al empresario de la decisión sobre temas importantes y había un colectivo de trabajadores insatisfechos (30 por 100) que hubiera querido tener voz en dichos temas. Deduciéndose una satisfacción relativa con la contribución que aporta el empresario en consonancia con un grado importante de legitimidad atribuida a su autoridad, y a una lectura de la empresa como una comunidad de intereses con dos lados diferentes pero reconciliables.

Ante esta situación (finales de los ochenta) cabría plantearse, según Pérez Díaz, tanto en el terreno de la sociedad global como en el de la empresa, si el

⁶³ V. PÉREZ DÍAZ (1981), *op. cit.*, p. 282.

⁶⁴ V. PÉREZ DÍAZ (1980), «Actitudes obreras y estrategias sindicales y políticas ante la crisis actual», *Papeles de Economía Española*, núm. 4; recogido en *Clase obrera, orden social y conciencia de clase*, Madrid, Fundación INI, 1980.

⁶⁵ V. PÉREZ DÍAZ (1981), *op. cit.*, pp. 305-308.

grado de satisfacción, y por tanto de consentimiento obrero, estaba amenazado por la crisis económica (que ponía un límite a las alzas de salarios, a la estabilidad de los puestos de trabajo y a la dificultad de la futura negociación colectiva). El retroceso posible de la satisfacción y el consiguiente de la legitimidad atribuida a la empresa y al empresario apunta a un cambio de la naturaleza de la empresa o a una degradación de la situación; ante esto propone la alternativa de mejorar otros aspectos en sintonía con las respuestas dadas por los obreros:

— Enriquecimiento progresivo del contenido de los puestos de trabajo y de las modalidades de su ejecución, ya que entre un 20 y un 30 por 100 se declaraba insatisfecho con esas condiciones.

— Gran margen de actuación en el campo del trato (preferencia por las «empresas humanas»), pues un 20 por 100 de los obreros se quejaba de que en las empresas no se atendía a sus peticiones e incurrían en sanciones arbitrarias. Además, un 40 por 100 consideraba que la empresa no informaba satisfactoriamente en el campo de las prestaciones y actividades extralaborales.

— En cuanto a la demanda de voz, se reconocía necesario determinar, ampliar y/o consolidar sus mecanismos, no sólo ya los externos e independientes de la dirección (sindicatos, comités de empresa y asambleas), sino otros donde la dirección tiene un gran papel (reuniones de trabajo, comités conjuntos, presencia obrera en juntas y consejos, etc.). Respecto a esto, V. Pérez Díaz resalta que la voz obrera en nuestro país se centra en la mejora (o la defensa) del poder adquisitivo del salario y en la estabilidad del puesto de trabajo, que chocan con los límites impuestos por la crisis económica. Ante esto, se pregunta si no cabría un desplazamiento de la voz hacia zonas de menor resistencia relativas a las condiciones de trabajo y al trato en el ámbito social (seguridad social, sanidad, educación y servicios sociales) dentro de los límites impuestos al crecimiento del gasto público por la misma crisis, consiguiendo un control que repercuta en la calidad de los servicios. En resumidas cuentas, no sólo habría que propiciar mecanismos de voz, sino prever el contenido de esa voz, ante el cual ni los obreros, ni los sindicatos, ni los analistas han comenzado siquiera a investigar.

En la actualidad, en nuestro país, parece que se pierde esta visión global sobre los trasfondos de la satisfacción y se impone una tendencia hacia la cuantificación de las variables personales y las relativas al entorno del puesto de trabajo, dando por sentado que la satisfacción se limita al contexto que delimitan los propios investigadores. Hernández Perlines (1995) nos da un ejemplo de cómo perciben los trabajadores su grado de satisfacción teniendo en cuenta sus características heredadas y adquiridas (edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en la categoría profesional, sexo y nivel de estudios)⁶⁶. Utilizando el

⁶⁶ F. HERNÁNDEZ PERLINES (1995), «La satisfacción personal en el trabajo», en IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés: *La innovación en la empresa*, organizado por la Asocia-

TSP, llega a la conclusión de que en general existe un nivel bajo de correlación y covarianza entre la satisfacción en el trabajo y las características de los trabajadores, aunque se establece una correlación y covarianza positiva entre satisfacción y la antigüedad en la empresa y la categoría profesional, y, por último, una correlación y covarianza negativa entre la satisfacción y la edad, el sexo y el nivel de estudios. En resumidas cuentas, la correlación entre las variables hace que todas estas características consideradas en conjunto tengan una influencia muy reducida sobre los niveles de satisfacción.

El estudio de Aguado Correa y Llorens Montes (1995) pretende ser novedoso en el contexto laboral español al emplear como dimensiones del enriquecimiento del trabajo: la variedad de habilidades, la identidad en la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el *feedback*, que relaciona con la satisfacción, la motivación laboral y el compromiso organizacional de los empleados⁶⁷. Para ello maneja tres hipótesis en las que se establece una relación positiva entre aquellas y la satisfacción, es decir, cuanto mayor sea el grado en el que un puesto de trabajo está caracterizado por estas dimensiones, mayor será su relación positiva con la motivación, con la satisfacción y el compromiso, aunque la satisfacción antecede al compromiso organizacional (cuarta hipótesis). La contrastación empírica se realiza a partir de las respuestas a 140 cuestionarios, de una muestra de 200 empleados en una empresa industrial de pasta de papel, usando como técnica de medición una versión de las escalas de Hackman y Oldman para el cálculo de la valoración y el análisis de las covarianzas. El resultado es que cuatro de las dimensiones que determinan el enriquecimiento del trabajo están relacionadas positiva y significativamente con la satisfacción laboral, aunque los datos mostraron que no había ninguna relación entre la variedad en el trabajo y la satisfacción. Por otro lado, la variedad y significado están relacionados significativamente con la motivación, pero no así la autonomía, que se relaciona de forma negativa, mientras que el *feedback* y la identidad no llegan a tener ninguna relación significativa. Las limitaciones del estudio son reconocidas por los propios autores y las achacan a que los resultados pueden haberse visto influenciados por la cultura y el «clima organizacional» de la empresa, así como por las percepciones de los trabajadores.

Ciertas investigaciones recientes se han centrado en la medida de la satisfacción entre los empleados de las organizaciones en el sector servicios, las cuales, aunque tienen un sesgo eminentemente psicológico, se centran en aspectos relativos al contexto de las condiciones de trabajo y llegan a considerar la

ción Europea de Dirección y Economía de la Empresa, celebrado en Toledo en mayo de 1995. Obtuvo los datos a partir de una encuesta realizada a 237 trabajadores de Toledo durante los meses de octubre a diciembre de 1994.

⁶⁷ F. AGUADO CORREA y J. LLORENS MONTES (1995), «Una evaluación del impacto de las características del puesto de trabajo sobre la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados», en IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés: *La innovación en la empresa*, organizado por la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, celebrado en Toledo en mayo de 1995.

influencia de los grupos de referencia formales. Entre éstas se encuentra la tesis de Muñoz Adanez (1990), que nos muestra los resultados de una encuesta realizada entre 192 empleados de todas las categorías profesionales de una compañía de seguros⁶⁸. En este estudio se manejan un conjunto de variables de naturaleza subjetiva a partir de la opinión que le merecen al trabajador ciertas proposiciones relativas a la satisfacción con la tarea a partir de 43 hipótesis. Estas hacen referencia a la relación de la satisfacción con otros aspectos como la motivación para trabajar de forma eficiente en el trabajo, volumen de trabajo a desarrollar, simplificación del trabajo, opinión en comparación con otras empresas sobre el trato dado a los empleados, horario de trabajo, política de vacaciones, etc., y justifican la relación de la satisfacción con las variables «demográficas y profesionales»: edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, categoría laboral, antigüedad, jerarquía y nivel de supervisión. Por último, en esta perspectiva se sitúa el estudio de Loitegui Aldaz (1990), que versa sobre la búsqueda de los factores «determinantes» de la satisfacción laboral en los empleados de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, situando a la satisfacción bajo aspectos y condicionantes de carácter técnico, legal, estructural e individual⁶⁹.

A MODO DE CONCLUSION

De lo expuesto se deduce que se suelen emplear procedimientos diversos o formas diversas de aproximación a una realidad tan compleja como la motivación y satisfacción laboral. Entre las más empleadas predominan las de tipo psicológico o microsociológico, que privilegian aspectos de la motivación individual frente al trabajo o las condicionadas por el ámbito trabajo, tratando de mostrar las vías de solución y evitar un excesivo grado de disconformidad con la tarea. Los análisis que consideran la satisfacción como un *continuum* entre dos polos, en forma de expectativas y experiencias o de contribuciones y retribuciones, no se plantean los condicionantes sociales de dichos extremos, limitándose a comprobar que en un momento dado existe un desequilibrio a partir de la existencia de contribuciones no retribuidas que someten al trabajador a una tensión al no ver satisfechas sus aspiraciones.

Las perspectivas que amplían el campo de visión, centrándose en el conjunto de factores que condicionan el rol laboral y las imposiciones formales por parte de la empresa, permiten ir más allá del ámbito del trabajo, al considerar que los juicios, comportamientos y actitudes de los trabajadores no se

⁶⁸ A. MUÑOZ ADANEZ (1990), *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*, tesis doctoral presentada en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense, Dpto. de Personalidad, Evaluación y Tratamientos Psicológicos II: Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo.

⁶⁹ J. R. LOITEGUI ALDAZ (1990), *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*, tesis doctoral presentada en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense, Dpto. de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo.

explican solamente a partir de las políticas empresariales o las condiciones de trabajo, sino de las orientaciones, aspiraciones, motivaciones que están influenciadas por el conjunto de pertenencias y referencias dentro de una estructura social dada. De esta forma, se emplaza al individuo en el sistema de relaciones sociales delimitadas por grupos de referencia y pertenencia que determinan el volumen y la amplitud de las comparaciones dentro y fuera de la empresa, en el mercado de trabajo o en la actividad social de los trabajadores (tanto en el espacio como en el tiempo). Sin embargo, las perspectivas que toman como referencia el contexto sociocultural para explicar la motivación de los individuos apuntan a una visión más holística de sus causas, siendo en el nivel de decisiones donde se manifiesta de forma más clara la pérdida de control de las obras por parte del actor. Mientras que estos estudios se encuentran con variables globales como el nivel de desarrollo, tipos de propiedad, grado de rigidez de los sistemas sociales y su percepción, etc., que inciden en la motivación en el trabajo, en los países capitalistas industrializados ya no se suelen tener en cuenta por haber asumido en la mayoría de las investigaciones que sus conclusiones tienen validez de carácter universal. Los trabajadores en contextos socioeconómicos diferentes (caso de la India) pueden llegar a estimar las gratificaciones económicas y la seguridad en el empleo más que cualquier otra cosa, de tal forma que por asegurar su trabajo y mejorar su remuneración, vista la pobreza y la alta tasa de desempleo, pueden apoyar e impulsar un fuerte asociacionismo sindical. Por otra parte, estos estudios recalcan que la satisfacción no puede separarse de la percepción del medio social en el cual vive el trabajador. En el caso de la India, los trabajadores se encuentran y perciben un sistema de estratificación social rígido, y, por tanto, están más satisfechos que aquellos que perciben una estructura social abierta aunque su movilidad sea limitada. Algo parecido ocurre en el modelo de propiedad pública y pequeña empresa de la República Popular China, donde se demuestra la gran incidencia del grado de compromiso familiar en la satisfacción laboral de los que en ella participan.

En el caso de nuestro país, parece que hay una tendencia a perder la visión global que en cierta forma tenían algunos pioneros, y se impone la tendencia de la cuantificación y el empleo de métodos estadísticos para analizar la interrelación entre las variables personales y las relativas al entorno del puesto de trabajo, dando por sentado que la satisfacción se limita al contexto que delimitan los propios investigadores.

Hemos entrado en la consideración de los valores, la ética y la moral aplicados a un sistema organizado «en equilibrio», sin salir del ámbito de la organización del trabajo y sin poner en duda el sistema de producción tal como se desarrolla. Sonnenberg afirma que la «era de la información» se caracteriza por «los intangibles»⁷⁰, difíciles de cuantificar y que no entran en las cuentas anua-

⁷⁰ F. K. SONNENBERG (1994), «La era de los intangibles», *Deusto Business Review*, núm. 59, 1/94. Este artículo ha sido publicado en *Management Review*, vol. 83, núm. 1, con el título «The age of intangibles».

les, no pudiéndose dejar éstos al socaire de que la pérdida de compromiso por parte de los empleados quede supeditada a las formas de liderazgo basadas en la falta de ética y al predominio de un espíritu burocrático. La introducción del código ético como marco de referencia del *management* se basa en el axioma de la prioridad de la persona, es decir, en la libertad, como axioma ético del mercado, el valor ético de la defensa de la competencia, en la justicia y solidaridad (defensa del empleo, protección del consumidor, defensa del accionista al servicio)⁷¹, o bien en la figura del *manager* ideal en el año 2000, del *euromanager* o de la jerarquía de valores a partir de la *Centesimus Annus*, como explica García Echevarría (1994)⁷². Parece que el éxito de las modernas instituciones empresariales depende cada vez más de la capacidad de integrar a los hombres en un proyecto empresarial de forma que crean en él y se identifiquen con la dirección a través de la participación en los procesos de dirección, es decir, en la constitución de los esquemas culturales⁷³. Como señalan García Echevarría y Lattmann (1992), la integración de las personas en el acervo cultural del conocimiento empresarial se reduce a un problema de participación de grado variable por niveles y sectores culturales⁷⁴, consiguiendo de esta forma una flexibilización, una satisfacción y motivación de los trabajadores con objeto de que no se dilapiden recursos humanos ni económicos⁷⁵. El «*management* de las organizaciones al servicio del progreso humano» (Palom y Tort, 1995) sigue en la actualidad dependiendo de factores desmotivadores (salario bajo y sin perspectiva, falta de horizontes profesionales, mal ambiente, injusticias, rutina y burocracia, mala comunicación y falta de información, falta de autonomía y de libertad, paternalismo ilustrado, fracaso y mediocridad constante) y de políticas de motivación (crecimiento, reconocimiento, exigencia, logro, promoción, liderazgo, responsabilidad, buenos modales, delegación, descentralización, salarios)⁷⁶, o bien en fórmulas de mejorar la motivación en forma de «contrato con la dirección» (P. Morin, 1991) en función de las contribuciones y retribuciones⁷⁷. Aunque cambia el eje de referencia en relación con el trabajo y se desplaza al grupo humano que trabaja, a partir del enriquecimiento de las

⁷¹ Jesús DE GARAY (1994), «Los códigos éticos de las empresas», en A. Lucas Marín (coord.), *Sociología para la Empresa*, Madrid, McGraw Hill.

⁷² J. GARCÍA ECHEVARRÍA, «La dirección estratégica: Una visión desde la dinámica de sistemas», en *Alta Dirección*, año XXX, núm. 177, pp. 353-366.

⁷³ S. GARCÍA ECHEVARRÍA y C. LATTMANN (1992), *Management de los recursos humanos en la empresa*, Madrid, Díez de Santos, y Angel CORELLA (1994), «La estructura de la Función de Personal: Cultura de Recursos Humanos», en *Capital Humano*, núm. 56, p. 27.

⁷⁴ A. CORELLA (1994), *op. cit.*, p. 24 a partir de L. QUINTANILLA (1991), *Recursos Humanos y Marketing Interno*, Madrid, Pirámide.

⁷⁵ S. GARCÍA ECHEVARRÍA (1994), «Exigencias al directivo empresarial. Valores sobre los que sustenta su actuación», en *Alta Dirección*, año XXX, núm. 177, p. 354.

⁷⁶ J. PALOM IZQUIERDO y LI. TORT RAVENTÓS (1995), *Management en Organizaciones al servicio del Progreso Humano*, Madrid, Ed. Espasa-Calpe, pp. 226-237.

⁷⁷ P. MORIN (1991), *La motivación: Cómo mejorarla en la empresa*, París, Les Editions d'Organisation, p. 25.

tareas, sin embargo, estas «nuevas» visiones no superan el umbral microsocio-lógico de que la falta de motivación también está supeditada a contextos sociales más amplios.

Como hemos intentado subrayar, el planteamiento de la satisfacción del trabajador no tiene por qué atenerse a una búsqueda de recompensas dadas por una dirección inteligente; la satisfacción y la motivación también hay que considerarlas como elementos de la subjetividad del que trabaja dentro del contexto de organización del trabajo a partir de las prácticas de los trabajadores, determinadas por las experiencias vividas, por las representaciones a las que ellas se van adaptando, así como por las identidades que ellas configuran, a través de las cuales los trabajadores reconocen tanto la comunión de intereses que los unen como la divergencia de intereses con respecto a la patronal. En este sentido, la conciencia es entendida como fruto de un desarrollo histórico en el cual hombres y mujeres viven sus relaciones productivas y experimentan sus situaciones determinantes dentro del conjunto de las relaciones sociales, con su cultura y sus expectativas heredadas⁷⁸. El concepto de «experiencia» de Thompson (1984) implica que, aunque las estructuras objetivas influyan en la vida de las personas, esa influencia no está determinada apriorísticamente, sino que depende de cómo manejen las personas las presiones determinantes a partir de su cultura y de sus valores.

ABSTRACT

The main aim of these notes is to contribute to delimiting the various approaches to labour motivation and satisfaction in recent decades. To this end, the author examines different perspectives and highlights those of most interest in terms of social relations, without attempting to vindicate an independent status for sociological focuses given the interdisciplinary nature of this phenomenon. Bearing in mind that for psychology, individual expectations tend to reflect individual needs on the basis of a vision of human nature in an unbalanced state, for sociology the concept of human nature is in itself a social category inasmuch as it is limited to one content and social definition. Consequently necessity and expectation are the expression of the orientation given to the person who is the product of a changing system of relations.

⁷⁸ M. DE PAULA LEITE (1993), «Innovación tecnológica y subjetividad obrera», en *Sociología del Trabajo*, núm. 19, otoño, p. 6, tomando el concepto de «experiencia» de E. THOMPSON (1984), *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Barcelona, Ed. Crítica,

NOTAS DE INVESTIGACION