

Productividad y satisfacción laboral de los empleados públicos. El caso de Extremadura¹

José Antonio Pérez Rubio*

Rafael Robina Ramírez**

1. Introducción

Tradicionalmente el estudio de la satisfacción laboral ha sido abordado desde un predicado eminentemente productivista. La ideología dominante a partir de la Organización Científica del Trabajo “impuso” la existencia de una posible relación entre ambas variables: la eficiencia precede a la satisfacción, y no han faltado autores que han defendido una estrecha relación entre ellas (LAWLER y PORTER 1967), incluso en una formulación invertida, aunque progresivamente se haya ido abandonando la intuición instintiva que las relacionaba. Ya KORMAN (1978; 309) postulaba la escasa relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad argumentando el elevado número de variables que inciden en el rendimiento y que dificulta su calificación objetiva. Señalaba que en determinados casos los trabajadores pueden ser competentes en su trabajo con un alto nivel de eficacia, y realizarlo al mismo tiempo con un bajo nivel de satisfacción y viceversa por diferentes motivos: nivel de aspiraciones cubiertas o no por la organización, deficiente o positiva relación con los compañeros de trabajo, alto o bajo nivel retributivo, etc. La dificultad de precisar estos motivos llevó a LEVY-LEBOYER (1975) a intentar objetivar las causas responsables de la satisfacción en el trabajo y su incidencia en la productividad, sin omitir la posibilidad de una acción directa de la satisfacción experimentada en el trabajo sobre la producción, aunque esta acción sólo se ejerce en determinadas situaciones, en ciertos tipos de tareas, y que sus consecuencias sean diferenciadas en el tiempo.

Hace tiempo que HERZBERG (1959) realizó la conocida distinción entre *satisfactores e insatisfactores* en el desempeño de la tarea relacionando los primeros con los elementos extrínsecos a su ejecución (salario, política de la organización, supervisión, etc.), mientras que los segundos los identificaba con los aspectos internos a la misma (trabajo interesante y variado, promoción, logros conseguidos, participación, etc.). Sin embargo, conviene resaltar que las consecuencias de ambos factores las analizó desde una perspectiva “micro” sin tener en cuenta el entorno laboral, cultura organizacional, etc. Con esta perspectiva, KREIGER (2002: 92) alude a la noción de “motivación sitiada” por la que “los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de entorno, sobre la base de percepciones colectivas, y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre ese contexto, moviéndose de una circunstancia a otra. La forma en que reaccionan las personas y las motivaciones que adquieren dependen de cómo definen y estructuran ese escenario”. Esta visión sociológico/situacional permite tener en cuenta las características propias de la organización y sus consecuencias en el trabajo de los empleados y es conocida como “perspectiva organizacional”. Apoyando los anteriores postulados, GARMENDIA, NAVARRO y PARRA LUNA (1987: 407) van más allá al confirmar, de un lado, la correlación de la satisfacción con la estabilidad de la organización y, de otro, la consideración de que una amplia mayoría de trabajadores (en torno al 80%) encuentra una cierta satisfacción en el trabajo.

Llevadas estas consideraciones a la Administración Pública, el escenario organizativo donde actúan los empleados enfatiza una serie de “peculiaridades” caracterizadas por la ausencia de

medición de “la productividad” y por el escaso interés que ha habido tradicionalmente por aumentarla. Donde la eficacia se entiende en términos de posicionamiento de carácter político en los niveles altos y de estricto cumplimiento de la norma al margen de la consecución de determinados resultados en los niveles medio y bajo. La dificultad para redefinir el trabajo y evaluar el rendimiento, en clave de una mayor productividad, se ve frenada por la poca sensación de urgencia y presión en general, aspectos heredados de la tradición burocrática y su relación como el empleo vitalicio, el respaldo presupuestario de las actividades, la politización de los directivos, ausencia de planificación, etc., que dificultan aún más la valoración de las tareas basadas en indicadores de productividad.

La Administración presidida por una cultura poco proclive a la racionalidad productiva, plagada de normas y donde las iniciativas de mejora son atendidas con un elevado grado de desconfianza, hace que los estudios que abordan dicha problemática cobren cada vez más sentido en una sociedad que demanda una mayor profesionalización de los servicios públicos.

Como consecuencia del extendido prejuicio de “la pasividad” con el que abordan el trabajo los empleados públicos, a finales de 1999, el Instituto Speyer (INAP, 1999; 31-35) preocupado por el ingente volumen de trabajo no explotado en las organizaciones públicas, desarrolló una investigación sobre el nivel de “aprovechamiento potencial”, cuestionándose si existen reservas de trabajo no explotadas². Dicho estudio se planteó desde una doble perspectiva: organizativo-individual, a partir de la valoración subjetiva de la carga de trabajo³. Partiendo del principio de que si se acepta el prejuicio de la pasividad de los trabajadores, la mayoría de los encuestados debería optar por una reducción en la carga de trabajo o por el mantenimiento de la misma al mínimo. No obstante, el análisis de las respuestas sobre la variación de la carga arroja un resultado sorprendente puesto que el 53.6% prefirió que se aumentase la carga, el 29,8% que se mantuviera y el 17.6% que disminuyera. Ante estos resultados, se puede deducir que la mitad aproximada de los encuestados tienen la sensación de que se les exigía menos de lo que pueden dar, independientemente de la carga que soportaran, con una disposición considerable hacia el trabajo que aún no había sido aprovechado, es decir, que habría que considerar el “ritmo potencial” a diferencia del “ritmo real” al que se trabaja ordinariamente. La cuestión primordial, por tanto, consiste en averiguar si se puede materializar aquella disposición no aprovechada y si se encuentra en cierto modo latente.

Es un hecho el planteamiento ideológico de que para alcanzar mayores cotas de productividad se requiere una actitud que ha de ser provocada a partir de un aliciente externo a la actividad (el salario, las condiciones sociolaborales, la reducción de la jornada laboral, etc). No obstante, la disposición hacia el trabajo aún no aprovechada, y mencionada por el Instituto Speyer se

refiere más a los elementos internos al puesto, más conocida por HERZBERG (1959) como “factores motivantes”, y que debido a las características burocratizadas del trabajo aún no han sido “explotados”. Por ello, la sola modificación de los alicientes externos no es suficiente para reactivar la motivación y la productividad. Como señalan VILLORIA MENDIETA y DEL PINO MATUTE (2001: 329), la manipulación posterior de estos factores exteriores no tiene por qué mejorar la motivación y la productividad. Dado este punto de no retorno, es necesario comenzar a trabajar sobre los factores de motivación interna.

Las rigideces y formalismos burocráticos, con sus problemáticas y sus repercusiones en las Administraciones, han hecho abrir un campo de análisis apasionante para los sociólogos. En nuestro caso, el estudio se cierce a los aspectos que están relacionados con la satisfacción y sus condicionantes, centrándonos en la conexión, aparentemente asumida, con la productividad.

2. Metodología y resultados de la investigación

Ante la falta de indicadores objetivos que midan la posible relación de la motivación en la productividad hemos tratado de aproximarnos al estado de la cuestión a través de diferentes factores organizativos que pueden atemperar o reactivar el rendimiento de los empleados. A ello nos referimos (PÉREZ RUBIO 1997: 157-159) cuando se alude al atractivo de los estudios de la satisfacción como factor que permite controlar la variabilidad del rendimiento por encima de otras consideraciones de carácter psicológico al objeto de lograr la adaptación del trabajador a la tarea y la integración con los intereses de la organización. A partir de las consecuencias observables de la conducta, el también llamado método objetivo, se puede valorar los efectos de la satisfacción-insatisfacción sobre la productividad, en fenómenos tan reales como el absentismo o la rotación de personal, manifestaciones del grado de aceptación o rechazo de la política seguida por la empresa⁴.

Los estudios llevados a cabo por el Instituto Speyer diferencian las valoraciones “deseables” por los empleados, y de otro las “reales”, según el grado de cumplimiento de las expectativas en el trabajo (INAP, 1999: 19-21). Si bien las primeras, a través de una perspectiva subjetiva, exploran los sentimientos de satisfacción-insatisfacción a partir de las manifestaciones de los empleados, las segundas obedecen a factores de índole objetivo según los efectos que puedan provocar en el absentismo o la rotación de personal.

Ateniéndonos a esta metodología, y combinando por tanto las medidas subjetivas y las objetivas de la satisfacción, establecemos un índice en sus valores medios (LUCAS MARÍN, 1990: 221) con objeto de llegar a obtener una medida de una sola dimensión de un conjunto de diversas variables relacionadas⁵, de forma que con su aplicación se pudiera cuantificar y abordar una interpretación coherente de la realidad⁶. En el caso que nos ocupa, para la detección del grado de satisfacción de estos empleados públicos se partió del “método subjetivo”, siguiendo a CASTILLO y PRIETO (1990: 122-123), es decir, se han aplicado encuestas con objeto de identificar y estimar no sólo la satisfacción laboral desde una valoración personal, sino también teniendo en cuenta variables organizativas relacionadas en mayor o menor medida con la productividad, el absentismo y la rotación del personal. A partir de ahí se trató de averiguar cómo incide el ritmo de trabajo en la satisfacción laboral de los empleados, si las ausencias en el trabajo guardan alguna relación con el tipo de trabajo burocratizado y repetitivo, y, finalmente, si la incidencia de la política administrativa sobre las rotaciones de personal incide en el comportamiento de los empleados en su tarea.

– El protagonismo adquirido por el número creciente de efectivos de las Administraciones autonómicas, consecuencia de la progresiva asunción de transferencias estatales, nos llevó a interesarnos por este fenómeno en la Administración autonómica de Extremadura⁷. La dispersión geográfica de los empleados públicos en los servicios periféricos, así como la adaptación administrativa derivada de las transferencias de educación y sanidad en pleno proceso, nos indujo a tomar como referencia en la investigación a los empleados públicos de los servicios centrales autonómicos. La población de los empleados públicos de los servicios centrales de la Junta de Extremadura correspondiente al mes de mayo de 2001 era de 2.320 empleados. El hecho de que la población fuera finita y abordable en su totalidad nos llevó a tomar a este número como población de referencia⁸.

– Para analizar la posible relación entre el ritmo de trabajo y la satisfacción laboral, se aplicó un coeficiente de correlación (Pearson), y, posteriormente, se trató de comprobar si una variación en el ritmo de trabajo alteraba la satisfacción laboral (agrupados los elementos de la satisfacción en dos bloques: *satisfactores* e *insatisfactores*). Como se señala el cuadro 1 una variación en el ritmo de trabajo influye en todos los aspectos del ámbito laboral a excepción del salario, ya que el valor criterio (0,033) es inferior al mínimo estimado (0,05) según el tamaño de la muestra (1.625 empleados)⁹. La relación entre el ritmo de trabajo y la capacidad de asumir responsabilidades y participar en las decisiones es mayor al resto de elementos que forman parte de la tarea, y por tanto, la satisfacción que experimentan será mayor si el aumento del ritmo de trabajo lleva aparejada una asunción de responsabilidades o permite tomar decisiones en la relación laboral.

Cuadro 1:
Grado de correlación entre el ritmo de trabajo (R) y la satisfacción laboral

	R	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
R	1,000	,068**	,077**	,102**	,103**	,033	,159**	,118**	,062**	,088**	,059**

Fuente: Elaboración propia.

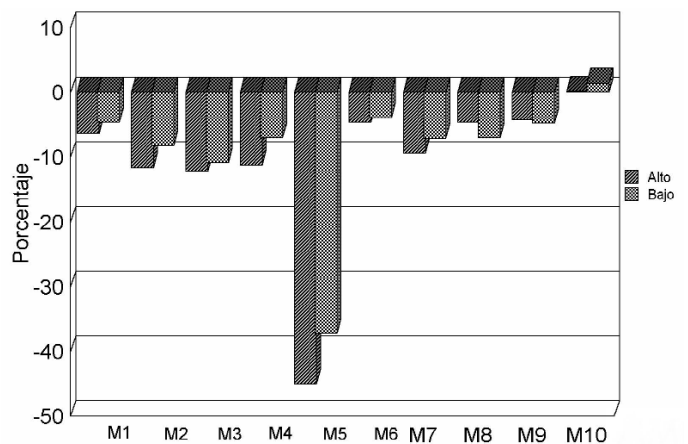
Nota 1: (**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota 2: R: Ritmo de trabajo. M1: Favorece el contacto con los compañeros. M2: Permite la introducción de ideas propias. M3: Es variado e interesante. M4: Se puede supervisar y evaluar. M5: El salario está correctamente fijado. M6: Permite asumir responsabilidades. M7: Permite la participación en las decisiones. M8: Se actualiza a lo largo del tiempo. M9: Permite identificarse con la Administración. M10: Compagina la vida fuera del trabajo

Para conocer el tipo de relación entre ambas variables se realizó la siguiente pregunta: *¿el ritmo de trabajo de su unidad administrativa es más elevado del que puede realizar?*¹⁰. Como se observa en la figura 1, los resultados nos indican que tanto los que dicen trabajar a un ritmo por encima de sus capacidades, como aquellos que dicen desaprovechar su potencial, están insatisfechos en cada una de los elementos contemplados en el puesto de trabajo. Lógicamente, ante la inexistencia en la Administración de mecanismos que premien el exceso de trabajo los empleados que trabajan a un ritmo superior comparativamente están más insatisfechos en el trabajo.

Figura 1:

Satisfacción de los empleados según la productividad en la unidad



Fuente: Elaboración propia.

Nota 1: M1: Favorece el contacto con los compañeros. M2: Permite la introducción de ideas propias. M3: Es variado e interesante. M4: Se puede supervisar y evaluar. M5: El salario base está correctamente fijado. M6: Permite asumir responsabilidades. M7: Permite la participación en las decisiones. M8: Se actualiza a lo largo del tiempo. M9: Permite identificarse con la Administración. M10: Compagina la vida fuera del trabajo.

De todos los aspectos relacionados con la posición laboral, destaca la insatisfacción que produce la retribución en el trabajo, motivado por la valoración negativa de la carga laboral que

soportan los empleados. Si tomamos todos los elementos agrupados bajo la denominación de *satisfactores* podemos afirmar que los empleados públicos carecen de elementos “motivadores” debido principalmente a la falta de “variedad”, “grado de interés” y la dificultad “introducir innovaciones” en el trabajo. Esto se puede explicar por la fuerte sujeción a la que los somete la estructura formal y jerárquica de la Administración, donde la coordinación horizontal, y más aún la coordinación informal, tiene un valor relativo, como señala el reciente informe de la Federación Sindical de Administración Pública (2000: 253). En este documento se señala de manera gráfica que “es raro que se asuman las conclusiones y propuestas de niveles bajos, puesto que la coordinación es asumida por instancias formales medias o elevadas, que se basan en mecanismos demasiado clásicos y lentos como para lograr resultados contundentes, lo que dificulta la implantación de un sistema de organización del trabajo basado en la búsqueda de la satisfacción de los empleados.

– La literatura sociológica sobre la interrelación entre el ritmo de producción y la ausencia del trabajo nos ha mostrado desde hace décadas la preocupación por “la gravedad” de ese fenómeno¹¹. El interés por el análisis de las causas del absentismo venía determinado no sólo en las restricciones que supone para la productividad de los trabajadores y las perturbaciones de orden económico, sino también las repercusiones en el funcionamiento de la organización. Como señala LUCAS MARÍN (2002: 366), los efectos del absentismo tienden a ser muy variados y se suelen citar entre otros los siguientes: pérdidas económicas directas para la empresa y para el país, desorden en la organización, desmoralización por la insolidaridad en la tarea común, pérdida de prestigio, trabajo administrativo complementario.

En nuestro caso, hemos realizado una aproximación a esta interrelación reflejada en el cuadro 2. En él se puede observar como se relaciona el absentismo, principalmente, con la falta de “variedad y grado de interés en el trabajo”, la “supervisión y evaluación”, la capacidad de “asunción de responsabilidades” y con el “salario”, ya que sus valores son superiores a la cifra mínima (0,048) para que la correlación entre aquellas variables sea significativa. En este caso la intensidad de relación entre las variables es muy similar, se puede apreciar que la variedad y el grado de interés de la tarea es la más determinante para aumentar o reducir las ausencias en el trabajo como señalan los estudios de KORMAN (1978) y LEVY-LEBOYER (1975) anteriormente mencionados.

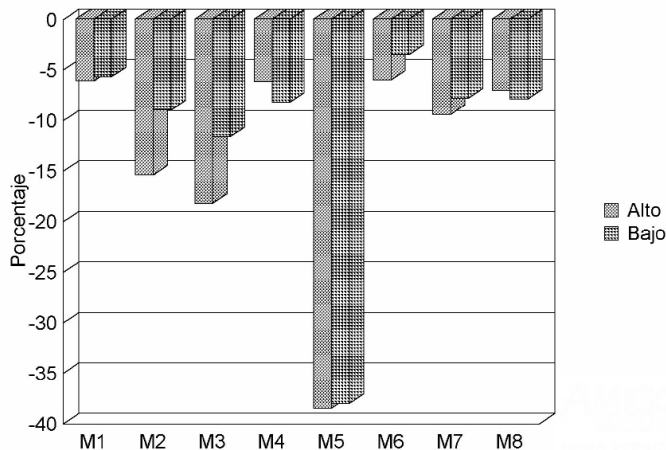
Cuadro 2:
Grado de correlación entre el absentismo (A) y la satisfacción laboral

	A	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
A	1,000	,041	,023	,055**	,053**	,123**	,049**	,044	,030	,042	,042

Nota 1: (**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Nota 2: A: Absentismo. M1-M10: Igual que en el Cuadro 1.

A partir de la siguiente pregunta: *¿A su juicio señale en qué grado existen las ausencias de trabajo en su unidad administrativa?* se puede también ver la correspondencia de la interrelación entre absentismo y cada uno de los elementos que forman parte del puesto de trabajo. Los resultados nos dicen que en términos generales los trabajadores están insatisfechos en el trabajo principalmente con el salario regulado normativamente¹². En la figura 2, se aprecia la diferencia, en términos comparativos, de la insatisfacción laboral según el grado de absentismo en la unidad administrativa. En este sentido los empleados que se ausentan más en el trabajo están más insatisfechos por la falta de introducción de nuevas ideas que mejoren la ejecución del trabajo, por la falta de variedad e grado de interés que despierta la actividad que realizan, y por la dificultad de participar en las decisiones en el ámbito de la tarea.

Figura 2:
Satisfacción-insatisfacción de los empleados según el nivel de absentismo



Fuente: Elaboración propia.
Nota 6: Idem Figura 1.

En términos generales podemos afirmar que el absentismo laboral no sólo va en detrimento de la productividad de los empleados y de la eficacia de la organización, sino que al mismo tiempo una conducta “absentista” viene precedida por una desmotivación encubierta, ya que, como señala MOLINERA MATEOS (2001: 223), “la desmotivación del empleado está frecuentemente en el origen de muchas ausencias fraudulentas”.

– Por regla general todo empleado que no se encuentra satisfecho en su trabajo, buscará alternativas que le produzcan una mejora en su situación, bien a través de la rotación en su puesto de trabajo o bien abandonando la organización. Este proceso se produce, como señala DELGADO PLANÁS (2002: 25), cuando “las expectativas que tenía sobre su misión y forma de hacer el trabajo se ven entorpecidas por alguna de las dimensiones de su motivación. Dichas expectativas pueden ser de tipo económico o no económico”. Por eso, en contra de lo reconocido por la mayoría de los

autores, ROSS y ZANDER (1976) afirman que el hecho de que una persona continúe en su trabajo depende del nivel de satisfacción de las necesidades de “reconocimiento”, “autonomía”, “importancia del trabajo”, “evaluación equitativa”, etc., y no sólo exclusivamente del “salario”. Otros autores, como HULIN (1966; 4), no se limitaron solamente a la realización de un estudio de la incidencia de la rotación en la satisfacción laboral, sino que promocionaron intervenciones concretas en las políticas de personal que provocaron cambios en las actitudes de los trabajadores¹³.

Se entiende por rotación de los empleados públicos el “abandono” o sustitución de una unidad administrativa por otra que ofrezca unas condiciones laborales más acordes con las expectativas de los empleados. Hasta la fecha las unidades administrativas se han ido formando sin criterios fijos y como señala la FSAP (2000: 254-255) “pocas veces se plantea que la creación de unidades orgánicas, o áreas de trabajo, deben ir unidas a la adscripción del personal adecuado para tal unidad o área”. En la Administración, los mecanismos de movilidad voluntaria están excesivamente reglamentados, reducidos a criterios estáticos y subjetivos como la antigüedad o el nombramiento, y no tanto a criterios de productividad o intereses de las personas. La rotación, por tanto, se reduce a la participación en los concursos de traslado propios de su grupo o categoría, y en última instancia se termina asumiendo la permanencia en un mismo lugar, dada la dificultad de acceder a otras esferas de la actividad profesional.

Por tanto, ante la escasez de vías de redistribución del personal y adecuación de las plantillas, capaces de pasar de una reubicación estandarizada a una efectiva distribución sobre la base de criterios profesionales, nuestro interés se centraría en aproximarnos al grado de satisfacción laboral de los empleados que han tenido la posibilidad de rotar en su puesto de trabajo y a la de aquellos otros que por las circunstancias antes señaladas han tenido que permanecer en sus puestos.

Como en el estudio de las anteriores variables, el cuadro 3 nos señala que la rotación está relacionada principalmente con el “salario”, y en menor medida con el “trato entre los compañeros”, y la “variedad y grado de interés” por el trabajo. La correlación con el salario muestra que la importancia de un planteamiento de carácter económico no está por encima de otros de carácter social o personal al rotar en el puesto de trabajo.

Cuadro 3:
Grado de correlación entre la rotación (R) y la satisfacción laboral

	R	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
R	1,000	,056**	,044	,056**	,045	,145**	,023	,012	,020	,039	,029

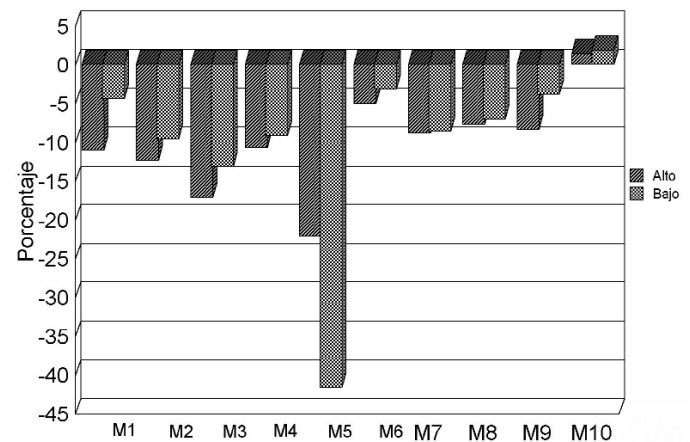
Nota 7: (**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota 8: R: Rotación. M1-M10: Igual que el Cuadro 2.

Para los efectos que produce la rotación en la satisfacción laboral lo deducimos de la siguiente pregunta: *¿a su juicio, señale cual es el nivel de rotación en su unidad administrativa?*¹⁴. Los resultados de la figura 3 nos indican que aquellos que han rotado a través de los concursos de traslado y, por tanto, con un cierto nivel de movilidad están más insatisfechos en términos generales en el trabajo. A nuestro juicio, ello se debe a las elevadas expectativas por mejorar las condiciones laborales no cubiertas por la Administración Autonómica.

Figura 3:

Satisfacción-insatisfacción de los empleados según la rotación



Fuente: Elaboración propia.

Nota 9: Idem Figura 1.

Es destacable también que la rotación provocada por la insatisfacción respecto al salario, ya que los empleados que han podido “concurrir” a otras plazas experimentan una satisfacción considerablemente inferior a la de aquellos que han permanecido en sus puestos originarios, muy posiblemente por haber pasado a ocupar plazas mejor remuneradas, aunque esto no signifique que dichas plazas ofrezcan unas mayores posibilidades de realización en el trabajo.

4. A modo de conclusión

Cuando se estudia la productividad de los empleados públicos y su relación con la satisfacción laboral partimos de la escasa literatura al respecto. Por este motivo, basado en las investigaciones ya realizadas en la Administración Federal de Alemania sobre la falta de aprovechamiento del potencial de trabajo de los empleados público hemos descubierto en la Administración Pública de Extremadura constantes en el comportamiento de los empleados semejantes a las que nos indica dicha literatura.

Los resultados nos dicen que en términos generales los empleados están insatisfechos en el trabajo y, en mayor medida, con el “salario”, motivados por la regulación normativa y la resistencia por la Administración a adecuar las subidas salariales a las demandas de los empleados. En menor proporción, y debido a las características del trabajo burocratizado, la “falta de variedad”, el “grado de interés” y la “dificultad para introducir innovaciones en el trabajo”, provocan insatisfacción, principalmente por la estricta sujeción a una estructura de tipo jerárquica que lleva a desconfiar en la coordinación horizontal y más aún de la coordinación informal.

Una reflexión más detenida nos lleva a afirmar que los empleados que trabajan a un ritmo superior comparativamente están más insatisfechos en el trabajo, explicándose según nuestra opinión por la deficiente distribución de incentivos de la Administración basada en la uniformización salarial con independencia del nivel de producción.

En algunas unidades administrativas ese ritmo de trabajo puede reducirse al ser provocado por los diferentes niveles de absentismo. En la determinación del nivel de las ausencias, como

deducimos del estudio, pueden incidir entre otros aspectos: la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos nos dicen que los empleados que se ausentan más en el trabajo están más insatisfechos por “la falta de introducción de nuevas ideas” que mejoren la ejecución del trabajo, por “la falta de variedad e grado de interés” que despierta la actividad que realizan y por “la dificultad de participar en las decisiones” que afectan al ámbito de la tarea.

La movilidad o rotación en el puesto de trabajo también puede incidir en la satisfacción laboral. Los empleados con expectativas de mejorar sus condiciones laborales están menos insatisfechos con relación al salario que aquellos otros que han permanecido en sus puestos de trabajo, aunque estén igual o en mayor medida insatisfechos con el resto de aspectos.

En definitiva, el estudio de la productividad en la Administración y la conexión con una visión del trabajo más humanista se convierte a nuestro juicio en una de las principales vías para contrarrestar la inercia del sistema burocrático, dando prioridad a los aspectos subjetivos informales que pueden plantearse con un enfoque productivo basados en la celeridad de respuesta y supervisión del trabajo.

Notas

* CEU Universidad de Extremadura. Ldo. en CC. Políticas y Sociología Universidad Complutense. Ldo. en Sociología Universidad de Lovaina. Ldo. en Sociología Universidad Complutense. Doctor en Sociología. Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo de la Universidad de Extremadura.

** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Gerente de la Asociación Empresarial Cacerseña.

¹ Este artículo ha nacido de los resultados de la investigación llevada a cabo por los autores a partir de un Proyecto financiado por la Consejería de Presidencia de la Junta de Extremadura, que lleva por título: “La situación sociolaboral de los empleados públicos de la Comunidad Autónoma de Extremadura”. Los autores no sólo agradecen la financiación recibida sino la inestimable colaboración de todos los organismos de la Junta de Extremadura y en particular a D. Jorge Valle Manzano, Director General de Coordinación e Inspección y a D. Manuel Curiel Guerrero, Jefe del Servicio de Inspección, así como a todos los empleados públicos que han participado en la investigación.

² La Universidad Alemana de Ciencias de la Administración, a través del Instituto Speyer, inició una línea de investigación en la que se abordaron estudios basados en la optimización del trabajo de los empleados públicos a partir del concepto de “desarrollo personal” en el puesto de trabajo (DP). La naturaleza del DP consiste en dotar a los empleados de incentivos sociolaborales para reactivar la motivación en la ejecución del trabajo. Según los estudios realizados en distintas Administraciones estatales en Alemania, el porcentaje de empleados que utilizan a fondo su potencial de capacidades en el desempeño de sus tareas ordinarias apenas alcanza el 50%. Según estos datos, podríamos pensar que en el sector público actualmente prevalece el desencanto personal y el desaprovechamiento del potencial de los empleados que dan lugar a una moderación consciente del rendimiento.

³ La valoración se realizó a partir de las contestaciones a estas tres cuestiones: ¿Cómo considera la carga de trabajo que usted desempeña?, ¿cómo prefiere que sea la carga del trabajo que usted desempeña?, ¿debería ser más alta, más baja o permanecer igual? Las respuestas se estructuraron en base a una escala de 1 (carga muy baja) a 7 (muy alta).

⁴ PÉREZ RUBIO señala el interés por parte de ciertos autores al estudiar la incidencia del absentismo y la rotación en la satisfacción laboral al demostrarse una discordancia importante entre las declaraciones y las consecuencias observables en el comportamiento. Algunos autores como GORZ (1972) estableció algunos índices de presencia o

ausencia en el interior de la empresa (paradas y pausas, errores, rotación del personal, ausencia justificada o no, etc.) como una manifestación del grado de satisfacción, cfr. GORZ (1972), “Le despotisme d’usine et ses lendemains”, *Les Temps Modernes*, núms. 314-315, pp 428-437. Otros autores como LÉBOYER (1975) o KORMAN (1978) proponen que el influjo de la satisfacción sobre la conducta puede ser discutible, pero no dudan de que la insatisfacción provoca la huida del trabajo en forma de absentismo.

⁵ Siguiendo los postulados de HERZBERG (1959) hemos empleado las siguientes variables: 1) *Satisfactores*: incorporar ideas propias, variado e interesante, asunción de responsabilidades, participación en las decisiones; y 2) *Insatisfactores*: salario, supervisión y evaluación contacto con los compañeros. actualización a lo largo del tiempo: identificarse con la Administración y compaginar la vida fuera del trabajo.

⁶ Para obtener una única dimensión del grado de motivación que nos permita la comparación con las aspiraciones cumplidas y hallar así el grado de satisfacción se procede a calcular la media ponderada de las aspiraciones de los empleados según la escala de respuestas:

(MP): $(M \times 2 + P \times 1) / 2$ Donde MP es la media ponderada, M es el porcentaje de personas que concederían “mucho importancia” a ese aspecto concreto en su trabajo, P es el porcentaje de personas que concederían “poca importancia” a ese aspecto concreto en su trabajo.

El nivel de aspiración de los empleados, que se compone de tres niveles “mucho”, “poco”, “nada”. Para el análisis de éstos hemos hallado la media ponderada concediendo un grado de importancia (2), (1), y (0) a los diferentes aspectos de la relación laboral. El grado de cumplimiento de los diferentes factores por parte de la Administración (“sí” o “no”). Descartando aquellas preguntas no contestadas e incorporando sólo aquellas respuestas afirmativas. Para estructurar el grado de satisfacción-insatisfacción en la relación de trabajo hemos elaborado una escala con el objeto de cuantificar las variaciones obtenidas:

Satisfacción/ Insatisfacción: Los valores se encuentran entre -100% y 100% y la clasificación obedece a: levemente insatisfechos: si los valores diferenciales oscilan entre (0 y -10%), levemente satisfechos: entre (0 y 10%). Insatisfechos: entre (-10% y -20%), o satisfechos: entre (+10% y +20%), muy insatisfecho/satisfechos: (-20% en adelante).

⁷ La Administración de la Comunidad Extremeña está dividida en “servicios centrales” y “periféricos”: los primeros anejos a los centros de decisión política ubicados en

la capital autonómica -Mérida- compuestos por 11 Consejerías, las Secretarías Generales correspondientes y un total de 45 Direcciones Generales. Los segundos escindidos y ubicados en las dos provincias -Cáceres y Badajoz-.

⁸ Respondieron al cuestionario 1.625 empleados, 170 fueron considerados no válidos, lo que equivale a un porcentaje de respuesta de un 70.04%.

⁹ La significación estadística de una relación está fuertemente determinada por el tamaño muestral utilizado, de manera que a medida que aumenta el tamaño de la muestra es más fácil encontrar una relación significativa al disminuir el valor criterio de referencia. A modo de ejemplo para una muestra de 10 observaciones si se observa una correlación de 0,53 diremos que existe una correlación estadísticamente significativa, para 100 observaciones el valor baja a 0,19, para 1.000 observaciones a 0,062 y para 2.000 se reduce a 0,044. En nuestro caso, para un total de 1.625 observaciones se considera significativa la correlación con un valor superior a 0,048.

10 Para la determinación del grado de satisfacción en función del ritmo más elevado (alto) o inferior (bajo) cruzamos dicha pregunta con la siguiente: *Díganos, por favor, en su puesto de trabajo ¿qué grado de satisfacción tiene con los siguientes aspectos?* 1) Favorece el contacto con los compañeros. 2) Permite la introducción de ideas propias: 3) Es variado e interesante: Se puede supervisar y evaluar. 4) El salario base está correctamente fijado. 5) El salario está fijado correctamente 6) Permite asumir responsabilidades. 7) Permite la participación en las decisiones. 8) Se actualiza a lo largo del tiempo. 9) Permite identificarse con la Administración: 10) Compagina la vida fuera del trabajo.

¹¹ Cfr. N. A., DOHERTY (1979): "National insurance and absence from work". *Economic Journal*, 85, 353, 50-65; J. MARTIN (1971): "Some aspects of absence in a light engineering factory". *Occupational Psychology*, 45, 2, pp 77-89; C. A., O'MUIRCHARTAIGH (1976): "Response errors in an attitudinal sample survey.

Quality and quantity", *European Journal of Methodology*, 10, 2, pp 97-115; J. K. CHADWICK-JONES, C. A. BROWN, N. NICHOLSON y C. SHEPPARD, (1971): "Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting", *Personnel Psychology*, 24, 3, pp. 463-470; J. HEDGES, (1973): "Absence from work: a look at some national data". *Monthly Labor Review*, 7, jul., pp 24-30.

¹² Para la determinación del grado de satisfacción en función del absentismo, ya sea alto (recoge las respuestas al cuestionario: "mucho" y "bastante") o bajo (recoge las respuestas "poco" o "nada"), cruzamos dicha pregunta con la siguiente: *Díganos por favor, en su puesto de trabajo ¿qué grado de satisfacción tiene con los siguientes aspectos?* *Ibidem* nota 10.

¹³ El estudio de Hulin consistió en la aplicación de un cuestionario a una muestra de 350 empleadas administrativas de una gran compañía manufacturera de Canadá. Estudió los diferentes niveles de satisfacción con: "el trabajo", "el sueldo", "las promociones", "los compañeros de trabajo", "los supervisores" y "la atmósfera de trabajo". En los seis meses siguientes un total de veintiséis trabajadoras que realizaron la encuesta abandonaron la compañía. Comparó los resultados de la veintiséis chicas que abandonaron la empresa con las 324 que todavía continuaban y observó que las puntuaciones en satisfacción que habían obtenido aquellas eran significativamente más bajas, concluyendo que las empleadas que abandonaron la empresa estaban más insatisfechas que aquellas que permanecieron en sus puestos.

¹⁴ Para la determinación del grado de satisfacción en función de la rotación ya sea alta (recoge las respuestas al cuestionario: "mucho" y "bastante") o baja (recoge las respuestas "poco" o "nada"), cruzamos dicha pregunta con la siguiente: *Díganos por favor, en su puesto de trabajo ¿qué grado de satisfacción tiene con los siguientes aspectos?* *Ibidem* nota 10.

Bibliografía

CASTILLO, J. J. y PRIETO, C. (1990): *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, (CIS), Colección "monografías", nº 6.

DELGADO PLANÁS J.(2002); *El uso inteligente de la retribución flexible para directivos*, Mc Graw Hill, Madrid.

FEDERACIÓN SINDICAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (2000): *Factor humano en la Administración Pública*, Madrid, Ediciones GPS, Colección formación.

GARMENDIA, J. A., NAVARRO, M. y PARRA LUNA, F. (1987): *Sociología industrial y de la empresa*, Biblioteca de ciencias sociales, Madrid, Editorial Aguilar.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959): *The motivation to work*, Nueva York, Wiley.

HULIN, C. L. (1966): "Job satisfaction and turnover in a female clerical population", *Journal of Applied Psychology*, nº 2.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (1999): *Experiencias de recursos humanos del Instituto Speyer de Alemania: autoevaluación, modernización, mejora del rendimiento*, Madrid, Documentos INAP, nº 20.

KORMAN, A. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*, Madrid, Editorial Marova.

KRIEGER M. (2002): *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Buenos Aires.

LAWLER, E. E. y PORTER, L. W. (1967): "The effect of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, nº 7.

LÉVY-LEBOYER, C. (1975): *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Planeta.

LUCAS MARÍN A. (1990): *Sociología de la empresa*, Madrid, Ibérica Europea Ediciones.

LUCAS MARÍN A. y GARCÍA RUIZ, P. (2002): *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España.

MOLINERA MATEOS, J. F. (2001): *Absentismo laboral*, Madrid, Fundación Confemetal.

PÉREZ RUBIO, J. A. (1997): "Motivación y satisfacción laboral; Retrospectiva sobre sus formas de análisis", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 80.

ROSS, I. C., ZANDER, A. (1976), "Satisfacción de las necesidades y rotación de personal", en VROOM, V. H. y DECIR, E.K. (1979). *Motivación y alta dirección*. México. Trillas.

VILLORIA MENDIETA, M. y DEL PINO MATUTE, E. (2001): *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*, Madrid, Editorial Tecnos.

