

Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura *

JOSÉ ANTONIO PÉREZ RUBIO **

RAFAEL ROBIRA RAMÍREZ ***

INTRODUCCIÓN

Hasta el momento la mayor parte de los estudios sobre satisfacción laboral han abordado la relación entre satisfacción y las variables subjetivas tales como la edad, sexo, antigüedad, etc., y en menor medida han adoptado una visión más propia de la sociología de las organizaciones. A partir de diferentes enfoques (Lucas Marín y García Ruiz, 2002: 351, entre otros), el estudio de la satisfacción necesita traspasar la esfera individual, para abordar las características que influyen en la conducta e incor-

porar aquellas variables que inciden en la satisfacción a partir de las características sociales tales como: diferencias de estatus, categoría profesional, la reacción a partir de los grupos de pertenencia y referencia, etc., que, sin lugar a dudas, inciden en la motivación y el grado de satisfacción laboral (Pérez Rubio, 1997: 135-136).

La satisfacción puede ser abordada desde un doble enfoque según las consecuencias que pueda tener para el individuo o para la organización. En el primer caso «alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea» (Garmendia y Parra Luna, 1993:117). Mientras que si concebimos la satisfacción según los beneficios que reporte para la organización, ésta «representa una situación, un estado, relacionada con la productividad y con la eficacia, su ámbito de intervención se ha centrado en la mejora de las condiciones de trabajo, en cuanto se creía que el desarrollo de la satisfacción de los trabajadores mediante la mejora de las condiciones de trabajo contribuiría a incrementar la

* 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 estimable 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.

** Catedrático de Sociología. Escuela Universitaria. Universidad de Extremadura.

*** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

eficacia de la empresa» (Infestas Gil, 2001;190-191).

No hay que olvidar que la estructura de la organización y la consecución de objetivos de carácter productivo y los factores de carácter subjetivo son variables íntimamente relacionadas, de tal forma que cualquier cambio que se produzca en una de ellas afecta y modifica a todas las demás, como partes de un sistema (Katz y Kahn, 1985; 130)¹. En este sentido, los trabajadores, los grupos pequeños, las organizaciones totales y la interacción de éstas con su contexto social más amplio, comprenden las unidades de observación de la conducta organizacional. Se trata de «comprender la acción más que observar el comportamiento» como parte de un todo más generalizado (Silverman, 1970; 125-127) para descubrir el significado subjetivo (para los empleados) y objetivo (para la organización) que tienen las acciones dentro de la estructura organizativa.

Así, a los factores de carácter subjetivo y medioambientales se suelen articular otros de carácter organizativo como; el grupo administrativo, las relaciones con los superiores etc. que también contribuyen a definir la motivación y satisfacción en el desarrollo del trabajo. Todo este conjunto de factores son interiorizados a través de directrices que especifican los tipos de conducta y actitudes que deben desempeñar los distintos miembros de la organización, expresados en «roles organizacionales». Esos roles pueden entenderse en un contexto más amplio, donde se tengan en cuenta las influencias de las interacciones entre los miembros de una misma

organización y los elementos culturales que identifican a dicha organización. Esta visión sobrepasa la dimensión meramente individualista de la motivación al abordar los distintos mecanismos socializadores de los empleados dentro de la dinámica del sistema social (Parsons, 1999; 40-42).

EL CAMPO Y LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El protagonismo adquirido por el número creciente de efectivos de las Administraciones Autonómicas, consecuencia de la progresiva asunción de transferencias estatales, nos indujo a interesarnos por este fenómeno y el estado de ánimo de los funcionarios. La gran dispersión geográfica de los empleados públicos de los servicios periféricos, así como la adaptación administrativa por las transferencias de educación y sanidad en pleno proceso, nos indujo a designar a los empleados públicos de los servicios centrales de la Comunidad como los destinatarios de la investigación, al entender también que las características sociolaborales de unos y otros son diferentes, restringiendo así el universo poblacional al Gobierno de la Administración Regional². La técnica del cuestionario empleada trataba de superar, como dicen Castillo y Prieto (1990: 122-123), las encuestas de satisfacción mediante cuestionarios de carácter subjetivo. Efectivamente a partir de los resultados del cuestionario se pueden identificar y estimar no sólo la satisfacción laboral desde un enfoque meramente psicológico, sino aquellos factores de carácter sociológico que contribuyen a detectar la interrelación de

¹ En el ámbito de la organización confluyen una serie de actividades como las «productivas» basadas en el procesamiento de productos y servicios, las «de mantenimiento» se centran en el insumo humano en aspectos como la formación y motivación laboral, las «administrativas» desempeñan una función de coordinación y supervisión, y las «de adaptación» destinadas a optimizar en beneficio de la organización las modificaciones constantes del entorno.

² El espectro administrativo de la Comunidad Autónoma de Extremadura está dividido 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.

variables como las diferencias de estatus a tenor de la categoría profesional, las relaciones sociales con los jefes y la incidencia de los grupos de referencia con el grado de satisfacción laboral de los empleados.

A partir de las investigaciones realizadas por el Instituto Speyer en organizaciones públicas de Alemania, hemos incluido las aspiraciones o aspectos «deseables» y su grado de cumplimiento o aspectos «reales» que se dan en el ámbito del trabajo, con objeto de realizar una aproximación a las orientaciones y expectativas de los empleados (INAP, 1999; 19-21)³. Para el tratamiento de estas variables hemos construido 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 relacionadas y detectar el grado de satisfacción en los empleados.⁴

³ Las investigaciones del Instituto Speyer parten de la desmotivación laboral de los empleados públicos donde el desencanto personal y el desaprovechamiento del potencial de los empleados no son más que una expresión de la moderación consciente del rendimiento. A partir de ahí estudia como aprovechar el potencial no utilizado. Ya que a tenor de las investigaciones realizadas 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% del total.

⁴ Para obtener una única dimensión del grado de motivación que nos permita la comparación con las aspiraciones cumplidas y aproximarnos así al grado de satisfacción hemos calculado 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 «mucha 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.

Para estructurar el grado de satisfacción-insatisfacción en la relación de trabajo hemos elaborado una escala con el objeto de cuantificar las variaciones obtenidas. 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) y muy satisfechos: (+20% en adelante).

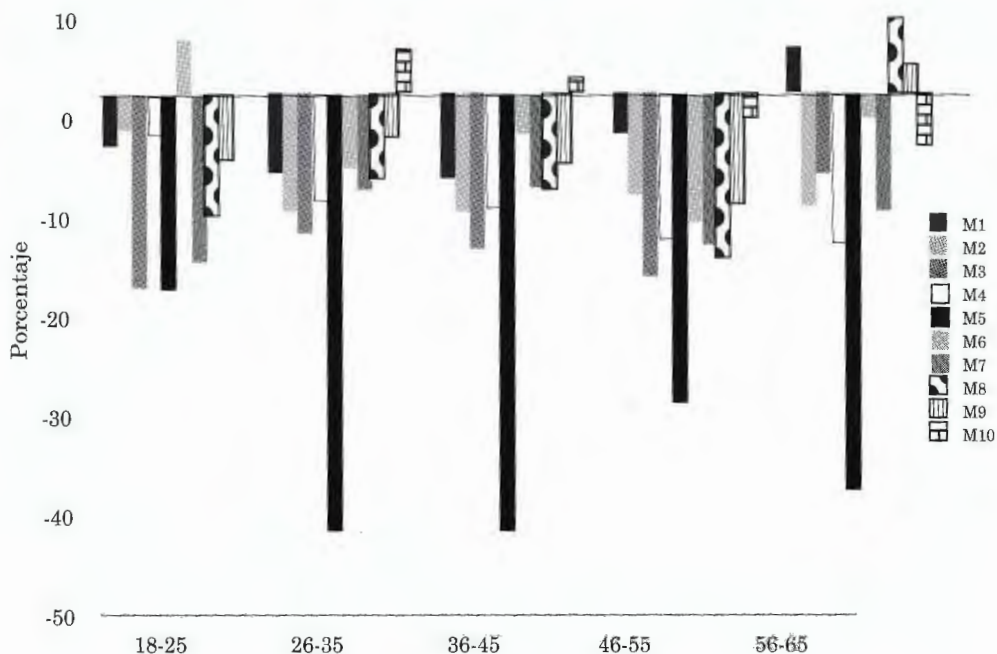
La población de los servicios centrales de la Junta de Extremadura correspondiente al mes de mayo de 2001 era de 2.320 empleados públicos. Este número se tomó como referencia total, respondieron al cuestionario 1.625 y 17 fueron considerados no válidos, lo que equivale a un porcentaje de respuesta de un 70,04%. Para abordar los diferentes ámbitos de la relación laboral, partiendo de las consideraciones expuestas anteriormente, se constituyeron dos bloques de preguntas en los que se abordará la satisfacción desde un enfoque psicológico, donde se tuvieran en cuenta variables subjetivas del empleado (edad, antigüedad, sexo, etc.), y desde un enfoque sociológico: las organizativas (grupo administrativo, las relaciones con los superiores) y sociales (las repercusiones de los grupos de referencia, etc.).

LOS ASPECTOS SUBJETIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Es fácilmente comprensible que en los primeros años de la vida laboral adquieren un mayor protagonismo factores como la capacidad de aprendizaje, las expectativas de alcanzar un estatus y prestigio social, etc., que inciden positivamente en la motivación en el trabajo. De ahí que algunos investigadores como Gibson y Klein (1970; 411-425), Furnham y Schaeffer (1984; 295-307) y Pond y Geyer (1987; 552-557)⁵, hayan postulado una relación directa entre la satisfacción laboral y la edad, hasta los años previos a la jubilación. Sin embargo, este binomio de relación no tiene porqué ser creciente en todos los intervalos de edad, pudiéndose mantener constante

⁵ GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. (1970): «Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization», *Academy of Management Journal*, nº 13. FURNHAM, A. y SCHAEFFER, R. (1984): «Parson-environment fit, job satisfaction and mental health», *Journal of Occupational Psychology*, nº 57. POND, S. B. y GEYER, P. D. (1987): «Employee age as a moderator of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, nº 72.

FIGURA 1. SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS INTERVALOS DE EDAD DE LOS EMPLEADOS



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.

en algunos e incluso decrecer en otros. Otros trabajos, (Saleh y Otis, 1964; 425-430), llegan a la conclusión de que si se mantiene constante el nivel profesional existe una clara relación positiva entre edad y satisfacción laboral hasta llegar a las vísperas de la jubilación, en la que se les encomiendan tareas de menor importancia y prestigio social, con la consiguiente carga de insatisfacción que las mismas producen.

Quinn (1974) llegó a unas conclusiones similares, afirmando que no sólo en una fase cercana a la jubilación los índices de satisfacción decrecen, sino también en el inicio de la vida laboral, pues los trabajadores más jóvenes suelen mostrar un nivel de satisfacción menor que el de sus compañeros más veteranos al estar en el comienzo de su carrera pro-

fesional ocupando puestos menos agradables. El mayor nivel de aspiraciones y expectativas de cambio pueden también explicar este mayor nivel de insatisfacción manifestado por los jóvenes.

En el caso que nos ocupa hemos constatado que los empleados están insatisfechos en términos generales con los aspectos que integran la relación laboral, especialmente con el salario, y la falta de variedad y grado de interés que ofrece el trabajo público, quizás sea consecuencia de que en la Administración pública los salarios se fijan normativamente y su contenido se halla fuertemente reglamentado. En nuestro caso, la relación entre ambas variables indican que los empleados más jóvenes (18-25 años) están menos insatisfechos con algunas variables como el «sala-

rio, capacidad de introducir ideas nuevas» y «favorecer las relaciones con los compañeros», en contra de los postulados por Quinn (1974). Quizás sea debido a la novedad que supone para todo joven empleado incorporarse a la Administración y encontrarse motivado con un elevado grado de compromiso que le lleve a aportar nuevas ideas y disposición al trabajo en la Administración. Como observamos en la Figura 1 estas aspiraciones tienden a desvanecerse con el paso del tiempo. Sin embargo, para la generalidad de los intervalos no podemos establecer una relación entre ambas variables ya que no siguen una ley predeterminada.

La interrelación entre la satisfacción laboral y la condición masculina o femenina de los empleados está sujeta a condicionamientos socioculturales. Los roles prefijados del hombre y la mujer en relación con el trabajo se tratan de superar. En el caso de España uno de los cambios más significativos desde los años 80 ha sido la incorporación de la mujer al trabajo, simultaneando la vida laboral y familiar (Alemany 2000; 41). Aún así son conocidas las connotaciones que la variable sexo puede tener en la importancia concedida al trabajo y su relación con la satisfacción laboral. Desde muy temprano, Bass y Duntzman (1963; 419-428) analizaron la relación entre estas variables y se puso en evidencia que las mujeres están mejor dotadas para la interacción o las relaciones interpersonales, prefiriendo trabajar en grupo. Esto implicaría una mayor capacitación de las mujeres hacia trabajos que han de ser desarrollados en equipo y hacia aquellas otras tareas de liderazgo en las que se hace necesario priorizar el elemento humano por encima de los aspectos meramente técnicos. Esta preferencia en el trabajo de las mujeres por la comunicación se haría extensible también hacia los superiores iguales y los subordinados. Sin embargo, los hombres tendrían tendencia a valorar otros aspectos más relacionados directamente con el contenido de la tarea; promoción, estatus y prestigio social. Dado

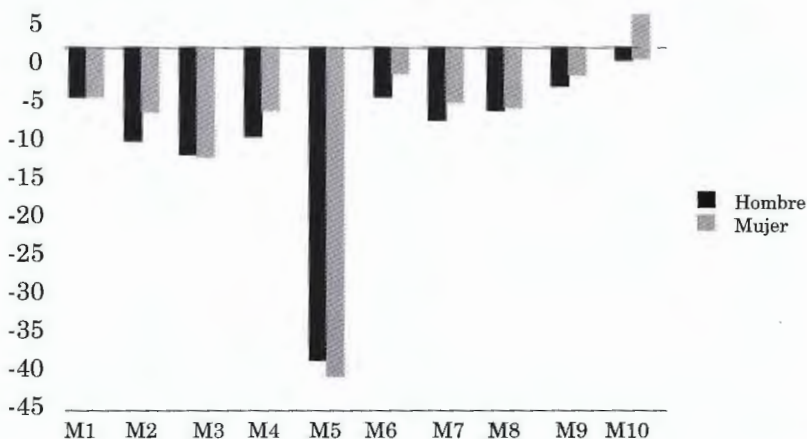
esto, la satisfacción que experimentan los hombres por el ejercicio del puesto se basaría principalmente en el deber de haber realizado la tarea encomendada, por el éxito social que ello reporta.

Abundando en las diferencias entre los empleados de distinto sexo, Manhardt (1972; 361-368) ha tratado de demostrar que los hombres conceden más importancia al desarrollo de la carrera profesional que las mujeres. Estos resultados vienen a reforzar las investigaciones citadas anteriormente, en las que el hombre muestra una mayor predisposición hacia aquellos elementos más propios del contenido del puesto, mientras que las mujeres dan mucha mayor importancia a las relaciones interpersonales entre subordinados, iguales y superiores. Esto es debido, como señala Quinn y otros (1974), a que las mujeres, en general, valoran más que los hombres aquellos factores que permitan hacer compatible el trabajo con las responsabilidades familiares y domésticas; número de horas de trabajo, distribución de la jornada, lugar de residencia, etc.

En la Figura 2, hemos puesto en relación el sexo y cada uno de los aspectos que forman parte los elementos satisfactorios, y hemos constatado que las mujeres están más satisfechas con la posibilidad de compaginar el trabajo con otras ocupaciones corroborando los postulados de Quinn (1974). No obstante, y en general, los hombres están menos satisfechos que las mujeres con los factores que integran el puesto de trabajo «introducir ideas propias», «asumir responsabilidades» y «participar en las decisiones», contradiciendo en parte las conclusiones de Manhardt (1972; 361-368) al respecto.

Al abordar la relación entre la satisfacción laboral y la antigüedad partimos de una escasez de trabajos de referencia sobre los que argumentar las conclusiones. Baumgartel y Sobel (1959; 431-443) mostraban como aquellos empleados que llevan menos tiempo en la organización se encuentran más insatisfe-

FIGURA 2. SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN EL SEXO



Fuente: Elaboración propia.

Nota 2: 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.

chos y más inclinados a renunciar a su puesto de trabajo que aquellos con un grado de antigüedad mayor. Esto sería comprensible porque los trabajadores que llevan menos tiempo desempeñando su puesto no han desarrollado vínculos de unión lo suficientemente fuertes. A similar conclusión llegó Lucas Marín (1981; 80) al afirmar que a medida que aumenta la antigüedad en la organización, los trabajadores están más satisfechos con algunos aspectos de la relación laboral como el salario recibido y el tipo de salario. Del resto de factores como; la «relación con los jefes», «con los compañeros» y las «condiciones ambientales» no se pueden realizar afirmaciones concluyentes. La Figura 3 nos induce a pensar en algunos comportamientos que contradicen lo postulado por Baumgertal, Sobel (1959) y Lucas Marín (1981), apuntando a las disfunciones del sistema de trabajo mecánicamente organizado: la falta de variedad, la creciente normativización que dificulta la toma de decisiones y asumir responsabilidades, la rigidez de la estructura burocrática que impide la adaptación al entorno cambiante y la actualización de conocimientos. Si nos fijamos en los intervalos donde se hallan

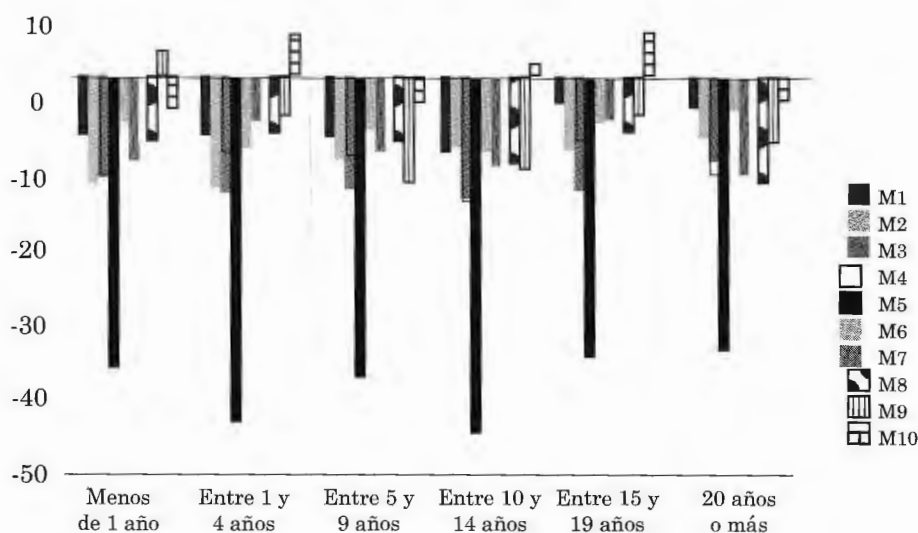
representados más del 90% de los empleados (de 1 a 4 años, de 5 a 9 años, de 10 a 14 años de antigüedad) podemos establecer que:

1. A mayor antigüedad en la Administración más insatisfechos están los empleados al reducirse el grado de interés por el trabajo y al ser menos variado.
2. A medida que la antigüedad aumenta los empleados están más insatisfechos con la posibilidad de asumir responsabilidades, posiblemente como consecuencia de la falta de un diseño adecuado de la carrera administrativa.
3. Existe una relación directa entre la antigüedad y la insatisfacción de los empleados por la falta de actualización de conocimientos en el puesto que desempeñan.

LOS GRUPOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Como hemos apuntado anteriormente, desde una visión más holística, el análisis de

FIGURA 3. SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Nota 2: 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.

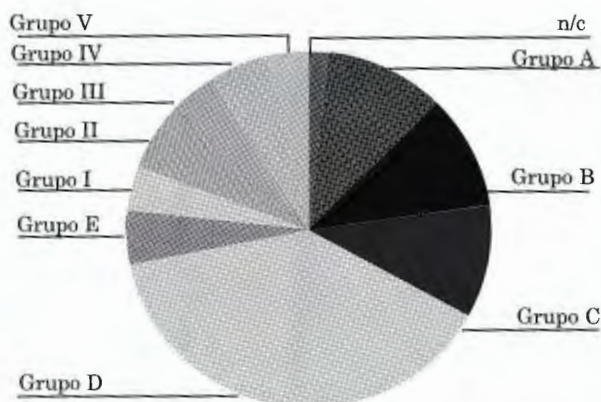
la satisfacción laboral no sólo debe tener en cuenta las variables personales de los empleados, sino también aquellos factores de carácter social que inciden en las actitudes y comportamientos en el trabajo, ya sea a partir del establecimiento de valoraciones de carácter comparativo entre una ocupación y otra, de una categoría con otra o aquellos que se establecen a partir de determinados grupos de referencia en otras organizaciones públicas y privadas.

Ya Reynaud (1963) recomendaba que para aproximarse a la satisfacción laboral habría que realizar el esfuerzo de contextualizar no sólo las variables personales de los empleados, sino también las posiciones de los grupos que rodean al trabajador: tanto los que ocupan posiciones análogas (compañeros de profesión, trabajadores con otras empresas,

ramas de producción u otras de similar naturaleza, etc.) como aquellos cuya actividad está estrechamente ligada a la posición ocupada (relación con los superiores inmediatos o aquellos individuos que por vínculo laboral tienen alguna influencia sobre el trabajador encargados de definir programas y la política de la organización). La incidencia de estos grupos pueden conducir al empleado a secundar las políticas de personal impuestas en la organización mediante el cumplimiento de metas, objetivos etc., o bien pueden influir negativamente en la consecución de aquellas.

En el caso de nuestro estudio, nos referimos a los grupos administrativos recogidos en el ordenamiento legal, cuya distribución se estructura en función de la titulación obtenida y acreditada al acceder a los puestos, ya sean de funcionarios de carrera (Grupos A, B,

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN EL GRUPO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia.

C, D y E) o como personal contratado laboral (Grupos I, II, III, IV y V) ⁶. En general los datos revelan un mayor porcentaje de funcionarios (75,2%) sobre el personal laboral (23,6%). Del total de los funcionarios, destaca el Grupo D por encima del resto, con un 32,9%, frente al 13,5% del Grupo A y al 14,2% del Grupo B. Estas cifras contrastan por los reducidos porcentajes del personal laboral (4,4% Grupo I, 4,9% Grupo II).

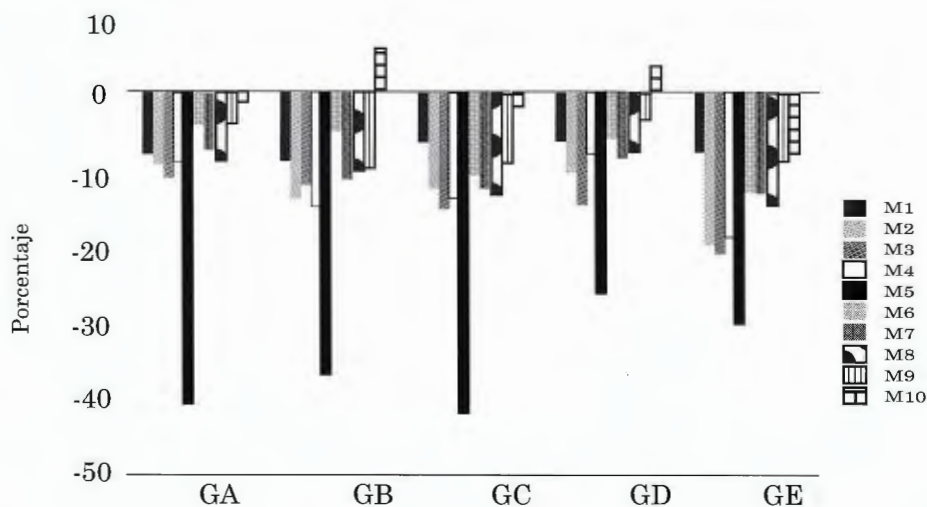
Hay que tener en cuenta las diferencias sociolaborales y de carácter contractual entre los funcionarios de carrera y el personal laboral, al regirse aquellos por reglas de derecho administrativo y someter a estos grupos a un tipo de contratación de carácter estatutario cuya reglamentación uniformiza las condiciones sociolaborales y dificulta la implantación de instrumentos de defensa para el trabajador como la negociación colectiva, derecho de huelga, etc. Como señala la Figura 5 los funcionarios, en términos generales están insatisfe-

chos en su puesto de trabajo y principalmente con el salario. Pensamos que esto es debido a la falta de correspondencia entre las prestaciones (titulación, preparación de la oposición, etc.) y las contribuciones (salario, expectativas laborales, etc.). Así viene recogido también en el diagnóstico realizado en la Administración Central ante la necesidad de modernizar su estructura de funcionamiento, donde se evidencia la ausencia de una adecuada gestión de los recursos humanos al referirse a la falta de expectativas profesionales conocidas por sus empleados (MAP, 1990; 140).

Aunque el personal laboral es muy inferior a los funcionarios de carrera y por tanto poco significativo en el conjunto de los empleados públicos, tanto sus características laborales como la adscripción a un régimen menos normativizado provocan unos resultados que conducen a un estado de satisfacción en el trabajo, concretamente en los grupos II y IV con aspectos de la relación laboral como: la «capacidad de asumir responsabilidades» y «la posibilidad de participar en la toma de decisiones». A nuestro modo de ver ello es debido a que generalmente desempeñan su trabajo desde una mayor proximidad al usuario, sujetos en menor medida a factores desmotivadores como la excesiva burocratiza-

⁶ Grupo A/ I: Titulación superior, licenciados Grupo B/ II: Titulación media, diplomados, Grupo C/ III: Bachiller Superior (Bachillerato o Formación Profesional II), Grupo D/ IV: Graduado Escolar o Formación Profesional I, Grupo E/ V: Certificado de Estudios Primarios.

FIGURA 5. SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS



Fuente: Elaboración propia.

Nota 4: GA: Grupo A, GB: Grupo B, GC: Grupo C, GD: Grupo D, GE: Grupo E.

Nota 5: 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.

ción, la falta de percepción de los resultados del esfuerzo, la excesiva estratificación de los puestos y la presencia de la jerarquía política. Sin embargo, parece ser que es el Grupo III donde hay una mayor diferencia entre las aspiraciones laborales y el grado de cumplimiento de las mismas, donde la insatisfacción producida tanto por el «salario» como por la falta de «relaciones con los compañeros», «introducir ideas nuevas» y la «variedad y grado de interés» son más acuciantes.

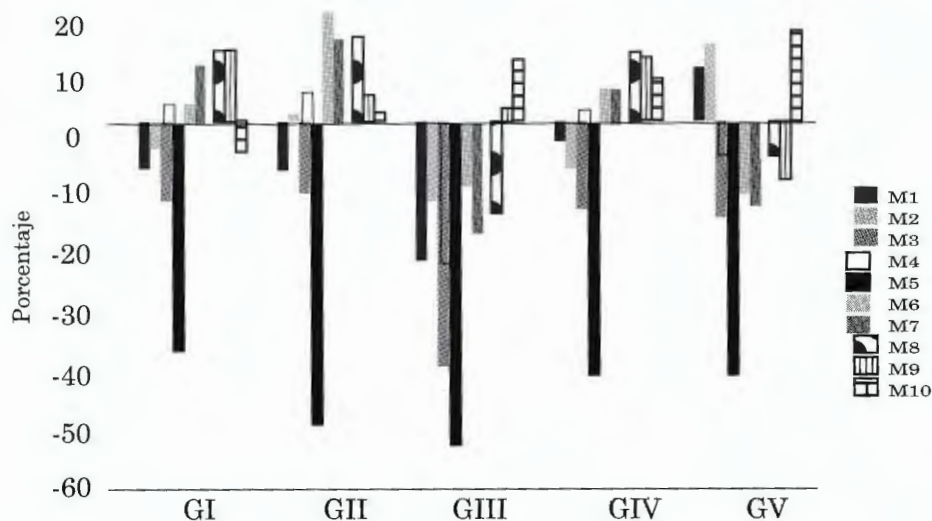
Consecuencia de estos resultados positivos es la «identificación de sus empleados con las medidas tomadas por la Administración» a excepción del grupo V. La aspiración que lleva al personal laboral a cumplir los objetivos organizacionales como se ve en la Figura 8, y creemos que puede ser fruto de una adecuada política de personal fijadas en el convenio colectivo.

La satisfacción debe entenderse también a partir de los empleados cuya actividad está estrechamente ligada a la posición ocupada

(relación con los superiores inmediatos o aquellos individuos que por vínculo laboral tienen algún ascendiente encargados de definir programas y la política de la organización). Como señala Krieger (2002, 381) la función del directivo no se limita exclusivamente a la asignación y cumplimiento de tareas, sino «más bien debe motivar a sus miembros apelando a la inteligencia y satisfacción de sus necesidades, mediante el desarrollo de cualidades de liderazgo». Es un hecho constatado que la satisfacción de los empleados está interrelacionada con el tipo de liderazgo que ejerzan los directivos⁷.

⁷ En la Administración se puede diferenciar a los empleados que desempeñan cargos que implican tareas directivas «jefes de servicio», de aquellos que obedecen a funciones meramente ejecutivas, los llamados «puestos de estructura» (que incluyen a los «jefes de sección» y «de negociado») por entender que sus funciones se desarrollan bajo la esfera directiva de los anteriores.

FIGURA 6. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL LABORAL



Fuente: Elaboración propia.

Nota 6: GI: Grupo I, GII: Grupo II, GIII: Grupo III, GIV: Grupo IV, GV: Grupo V.

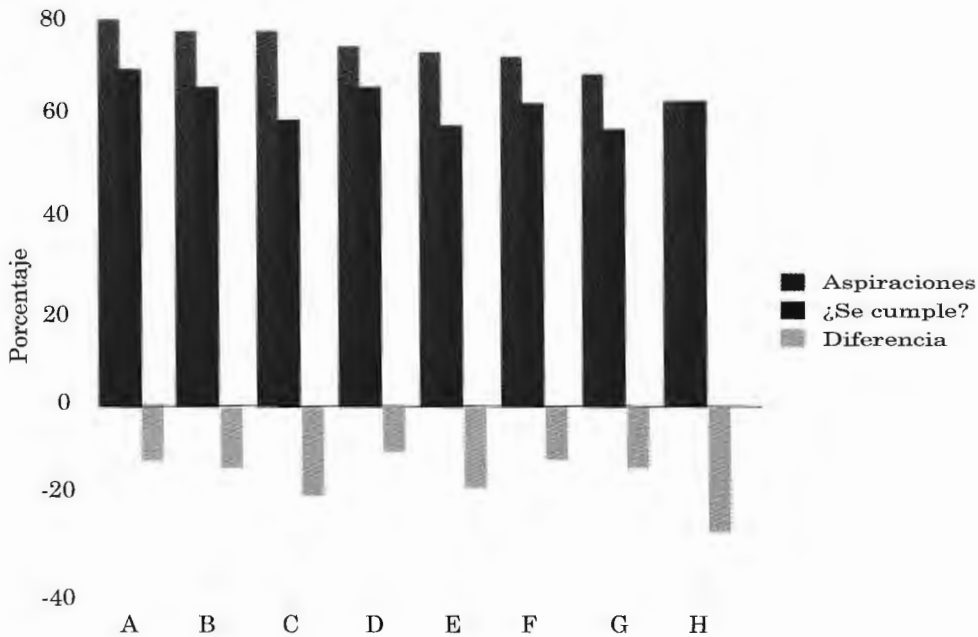
Nota 7: M1: Favorece el contacto con los compañeros. M2: Permite la introducción de ideas propias. M3: Es variado e interesante. M4: Se puede supervisar y evaluar. M5: El salario base está correctamente fijado. M6: Permite asumir responsabilidades. M7: Permite la participación en las decisiones. M8: Se actualiza a lo largo del tiempo. M9: Permite identificarse con la Administración. M10: Compagina la vida fuera del trabajo.

En nuestro caso, hemos tenido en cuenta la relación entre las aspiraciones de los empleados y el estilo de dirección a partir de las características que definen los roles formales e informales de los jefes de los servicios centrales de la Junta de Extremadura. Se trata de conocer las características y funciones de los jefes a las que los empleados conceden mayor importancia y el grado de cumplimiento de aquellas. Para los empleados que desarrollan tareas de dirección se formuló la siguiente pregunta; ¿qué importancia da a los siguientes aspectos? ¿se cumplen en la gestión de su jefe inmediato?. Según la Figura 7, los empleados conceden una gran importancia a la actividad ejercida por sus superiores estimando en mayor proporción su «grado de competencia y preparación» (79,3%), «el respeto de los directivos a los conocimientos adquiridos» (77,8%), y «el reconocimiento de los trabajos realizados» (76,8%). Sin embargo parece que la Administración no ha conseguido adaptarse a los deseos de sus empleados

especialmente en dos aspectos de la relación laboral: «el reconocimiento y valoración del trabajo realizado» y «la necesidad de información sobre el rendimiento en el trabajo». Las diferencias entre el resto de los ítems muestran grados de insatisfacción relativos al funcionamiento de la Administración y también para la propia motivación laboral de los empleados.

Es una evidencia inapelable que los grupos de referencia sirven de modelo para el comportamiento laboral de forma que, a partir de ellos, se establecen criterios de comparación donde se juzga la propia relación del trabajador con su tarea. En este sentido, Lucas Marín y García Ruiz (2002; 360) subrayan que la satisfacción de un empleado se articula al grado de acuerdo con el tipo de influencia que el grupo ejerce sobre el empleado, ya sean de la organización o bien otros grupos de referencia externos a la misma. Por tanto en la determinación de los roles que realiza toda

FIGURA 7. SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS CON SUS SUPERIORES INMEDIATOS



Fuente: Elaboración propia.

Nota 8. A: Es competente en su materia, B: Respeto la profesionalidad de los superiores, C: Reconoce y valora el trabajo realizado, D: Se comporta como un compañero, E: Las críticas que hace son constructivas, F: Se hace respetar por sus superiores, G: Delega responsabilidad, H: Informa sobre el rendimiento.

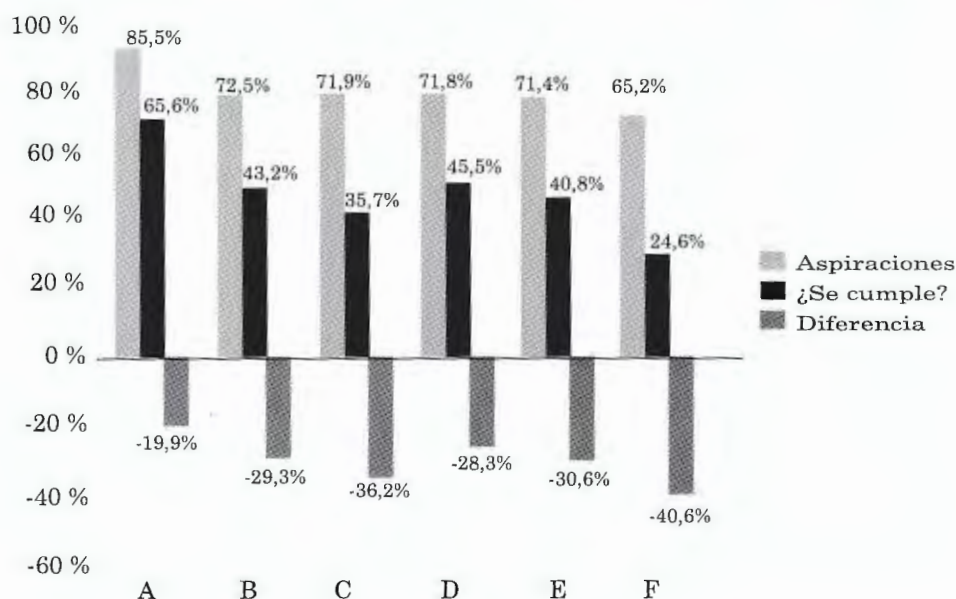
organización y la satisfacción fruto de su cumplimiento, encontramos una serie de influencias que van más allá de un análisis de condiciones subjetivas de trabajo (Pérez Rubio, 1997; 138-140)⁸.

⁸ PÉREZ RUBIO (1997; 138-140) subraya que, desde un enfoque sociológico, según la posición que ocupa el empleado en la organización, los distintos factores que inciden en la satisfacción laboral se pueden plantear; 1. A partir de uno o más términos (individuo-organización). 2. A partir de las relaciones que condicionan los grupos de trabajo (roles prefijados por la organización, importancia de los grupos de referencia y pertenencia social). 3. Contextos sociales de la motivación en el trabajo según diversos ámbitos sociológicos y distintas orientaciones en el mismo ámbito. Las orientaciones de los trabajadores en las relaciones sociales de producción. 4. Las dimensiones de la satisfacción y el valor que se le otorga a las categorías profesionales y sectores industriales, a las variables: descriptivas y algunos ejemplos de empleo de métodos sobre la satisfacción en

Desde un enfoque comparativo, la evolución que ha supuesto la organización y gestión de la empresa privada adaptando sus estructuras a las necesidades del mercado le ha granjeado el título de «organización de referencia» en la que se fijan tanto los directivos públicos preocupados por la mejora y modernización de las Administraciones, como los propios empleados cuando establecen comparaciones ya sean en el ámbito retributivo, jornada de trabajo, condiciones materiales, contenido del trabajo, seguridad laboral, promoción, etc. En este sentido se pronuncia el Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos (2002) cuando afirma que «la respuesta del

contextos culturales diferentes al de los países industrializados. 5. Tendencias predominantes en la medida de la satisfacción en el trabajo: aspectos objetivos y subjetivos.

FIGURA 8. SATISFACCIÓN-INSATISFACCIÓN SEGÚN LAS ASPIRACIONES Y EXPECTATIVAS



Fuente: Elaboración propia.

Nota 9: A: La posibilidad de realizar un trabajo bien hecho, B: El ambiente de trabajo de la unidad, C: Mejorar su competencia profesional, D: El deseo de alcanzar las metas fijadas por la Administración, E: Ve cumplidas sus expectativas laborales, F: Está satisfecho con los incentivos recibidos con relación a otras profesiones.

sector privado toma en consideración el nuevo papel del individuo en la sociedad postindustrial, su mayor grado de exigencia, la demanda de personalización en la relación tanto laboral como con los entornos de proveedores de bienes o servicios y su disposición a quebrar la fidelidad cuando no quedan convenientemente satisfechas sus necesidades y atendidas sus expectativas razonables». En el caso de los empleados de la Administración Central de Extremadura, como señala la parte inferior de la Figura 8, destaca la insatisfacción con relación a los empleados de la empresa privada. En concreto, con «los incentivos recibidos con relación a otras profesiones». Esto se explica por el hecho de desempeñar un tipo de trabajo eminentemente burocrático y normativizado donde no se suelen satisfacer expectativas relacionada con la mejora de la competencia profesional, alcanzar las metas previstas por la organización, y,

en definitiva poder realizar un trabajo bien hecho que motive a los empleados.

CONCLUSIONES

El hecho de que hasta la fecha los estudios sobre la motivación y satisfacción laboral han sido abordados desde planteamientos desde el individuo frente a la tarea, han hecho ponderar básicamente variables personales en la conducta del empleado. Desde nuestro punto de vista, esta visión reducida de la realidad debería ser completada desde una óptica más holística considerando la incidencia de las interacciones sociales (ya sean en términos comparativos pertenezcan o no a la organización, de procedencia social, etc.).

En nuestro caso, la consideración de las variables subjetivas (edad, sexo, antigüedad)

coadyuvan a un primer acercamiento al grado de satisfacción de los empleados, así: 1º) las mujeres generalmente están más satisfechas en el trabajo que los hombres, 2ª) los empleados de mayor antigüedad están más insatisfechos al reducirse el grado de interés por el trabajo al ser menos variado, asumir menos responsabilidades, quizás como consecuencia de la falta de un diseño adecuado de la carrera administrativa, y no actualizarse los conocimientos en el puesto por la falta de adaptación de la rígida estructura burocrática a los cambios del entorno. 3º) Estas variaciones contrastan con la ausencia de relación, en términos generales, entre la edad y la satisfacción laboral.

Desde una visión más amplia el proceso de satisfacción laboral según las posiciones de los grupos que rodean al trabajador, que ocupan posiciones análogas (compañeros de profesión, trabajadores con otras empresas, etc.), podemos concluir que: 1º) el personal laboral esta más satisfecho en el trabajo que los funcionarios debido, a nuestro modo de ver, a factores de carácter sociolaboral y contractual como el tipo de ordenamiento laboral menos rígido y más adaptado a las necesidades laborales que el administrativo. 2º) En relación a la satisfacción a partir de los grupos de referencia que rodean al trabajador, sobre todo a partir del modelo de empresa privada, supone en términos comparativos que el empleado público está más insatisfecho con los incentivos recibidos por la Administración. 3º) La satisfacción laboral también puede entenderse en función de los responsables cuya actividad está estrechamente ligada a posición ocupada (relación con los superiores inmediatos, etc.). Pese a que los empleados demandan una mayor cualificación de sus jefes y valoración del trabajo realizado, la realidad administrativa señala un déficit de la satisfacción laboral de los empleados al emplear los directivos unos sistemas de dirección impersonales y excesivamente reglamentados. Este sistema de dirección conlleva unas fuertes dosis de insatisfacción ya que pese a que valoran en

gran medida la necesidad de reconocimiento e información en el trabajo realizado apenas satisfacen aquellas aspiraciones.

Atendiendo a la complejidad de factores que influyen en la satisfacción a partir de la realidad organizativa y social del empleado, podemos decir que todos se imbrican en el proceso motivacional de diferente forma e intensidad. Por tanto, el adecuado tratamiento de la satisfacción laboral exige tomar en consideración todos los aspectos personales y ambientales para definir la realidad social que enmarca satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEMANY, C. (2000): «Igualdad de oportunidades y convenios colectivos, la mujer en el mercado de trabajo», Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Consejería de Trabajo e Industria, Junta de Andalucía.
- BASS, B. M. y DUTEMAN, G. (1963): «Behavior in groups as a function of self, interaction, and task organization». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº 66.
- BAUMGARTEL, H. y SOBEL, R. (1959): «Background and organizational factors in absenteeism», *Personnel Psychology*, nº 12, pp 431-443.
- CASTILLO, J. J. y PRIETO, C. (1990): *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, CIS.
- GARMENDIA, J. A. y PARRA LUNA, F. (1993): *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Madrid, Taurus Ediciones.
- INFESTAS GIL, A. (2001): *Sociología de la empresa*, Salamanca, Amarú Ediciones.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (1999): *Experiencias de recursos humanos del Instituto Speyer de Alemania: autoevaluación, modernización, mejora del rendimiento*, Madrid, Documentos INAP, nº20, marzo.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1985): *Psicología social de las organizaciones*, México, Editorial Trillas.
- KRIEGER, M. (2002): *Sociología de la organización: una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Buenos Aires.

- LIBRO BLANCO PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: *Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos* (2002): Madrid, MAP.
- LUCAS MARÍN, A. (1981): «Una aproximación sociológica a estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander», Madrid, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 13.
- (1990): *Sociología de la empresa*, Madrid, Ibérica Europea Ediciones.
- LUCAS MARÍN A. y GARCIA RUÍZ, P. (2002): *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- MANHARDT, P. J. (1972): «Job orientation of male and female college graduates in business», *Personnel Psychology*, nº25.
- MINISTERIO PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (1990): *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*, Secretaría General Técnica, INAP.
- PARSONS, T. (1999): *El sistema social*, Madrid, Alianza Editorial.
- PÉREZ RUBIO, J. A. (1997): «Motivación y satisfacción laboral; Retrospectiva sobre sus formas de análisis», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 80.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. L. (1967): «The effect of performance on job satisfaction», *Industrial Relations*, nº 7.
- REYNAUD, J. D. (1963): *Estructura y organización de la empresa* en FRIEDMANN, G. y NAVILLE, P. (1972): *Tratado de sociología del trabajo*, Madrid, Biblioteca del trabajo, Tomo II.
- SALEH, S. D. y OTIS, J. L. (1964): «Age and devel of job satisfaction». *Personnel Psychology*. Vol 17, nº 4.
- SILVERMAN, D. (1970): *The Theory of Organization*, Londres, Heinermann.
- QUINN, R. P., STAINES, G. L., y MCCULLOUGH, M. R. (1974): *Job satisfaction: Is there a Trend?*, Washington: U. S. Department of Labor.

RESUMEN: En términos genéricos, la mayoría de los estudios sobre la influencia que ejercen las variables subjetivas y ambientales en la satisfacción de los empleados se han centrado en el ámbito de la empresa. Debido a la ausencia de investigaciones en la materia aplicadas a las Administraciones Públicas, en este artículo intentamos una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados, tanto desde un enfoque psicológico como sociológico. Se trata de destacar las perspectivas laborales de los empleados no sólo teniendo en cuenta los aspectos ligados a las condiciones personales y ambientales en que desarrollan la tarea, sino también las que están articuladas en el conjunto de las relaciones sociales, como expresión de una orientación dada a la persona a partir de un entorno cambiante.