

ALBERTO ARMAS DÍAZ

PABLO ZOGHBI MANRIQUE DE LARA

*Profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad de Las Palmas en el
área de Recursos Humanos*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1996

Sumario:

- I. Introducción.

- II. La satisfacción en el trabajo de los empleados del INEM.
 - 1. Introducción.

 - 2. La satisfacción en general.

3. Factores específicos de satisfacción en el trabajo.

3.1. Remuneración.

3.2. Los medios necesarios.

3.2.1. Medios materiales y técnicos.

3.2.2. Requerimientos humanos.

3.3. Los grupos de trabajo en el INEM.

3.3.1. Integración en el grupo.

3.3.2. La dedicación a la tarea.

3.3.3. Las relaciones personales.

4. Los indicadores indirectos del nivel de satisfacción.

4.1. Preocupación por evitar gastos inútiles.

4.2. Interés por cambiar de compañeros.

4.3. Interés por cambiar de puesto de trabajo o función.

4.4. Interés por cambiar de organismo en las mismas condiciones laborales.

Conclusiones.

III. Cultura corporativa en el INEM de Las Palmas.

1. Introducción.

2. Cultura corporativa dominante en el INEM.

3. La cultura corporativa deseada en el INEM.

Conclusiones.

IV. Conclusiones finales.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo, con el que acudimos al presente concurso, nació de la conjunción de un reto interior y de una investigación realizada en 1993. La investigación tenía por objeto diagnosticar el clima laboral reinante en la delegación del Instituto Nacional de Empleo en la provincia de las Palmas de Gran Canaria. Obviamente, trascendía, con creces, los propósitos del artículo que ahora ofrecemos. A través de diferentes técnicas de exploración sociológica, profundizamos en la situación laboral del INEM proporcionando un resultado final de más de 200 páginas donde abordábamos el diagnóstico de la moral organizativa y trazábamos un amplio cuadro de acciones a emprender por la institución, en orden a mejorar sus relaciones humanas internas. De ella, extraeremos los datos reales necesarios para confeccionar el entramado empírico del trabajo que ahora nos ocupa.

El desafío, al que antes aludíamos, quizás convenga explicitarlo algo más. Dos de los tres autores de dicha investigación somos docentes universitarios y, además, funcionarios. Quizás por esta doble condición, desde hace algunos años empezó a urgirnos una preocupación que, de alguna forma, habría de traducirse en actividades concretas tendentes a paliarla. El origen de tal tensión anímica no era otra que un tópico, reiterado hasta la saciedad: «los funcionarios públicos no parecen interesarse apenas por su trabajo diario». Que podría formularse de docenas de formas diferentes, pero siempre con el *leitmotiv* de la desidia y la abulia de los trabajadores de la Administración como santo y seña de un estereotipo vergonzante que parece haberse convertido en un lugar común cada vez que se aborda la compleja temática de la motivación de las personas al servicio de una organización.

En muchos de nuestros cursos, tanto en el seno de la Universidad, como en el mundo empresarial, cada vez que se ponían ejemplos de colectivos laborales profundamente desmotivados indefectiblemente se alzaban voces de los participantes señalando con un dedo acusador, ampliamente compartido, a los funcionarios públicos como el paradigma indiscutido del trabajador sin ilusión que no le encuentra sentido a su desempeño. Alguien al que no le preocupa mínimamente el éxito suficiente de su gestión y que, en definitiva, se limita a transitar cansinamente por una actividad que sólo le reporta seguridad laboral y una remuneración estable... ¡Y nosotros nos veíamos incluidos, al menos formalmente, en semejante denuncia!

Ciertamente no pretendemos asumir, al menos en estos momentos, la defensa de los funcionarios públicos. Ni tan siquiera emprender la tarea, por otro lado sugestiva, de intentar desmontar semejante tópico, para algunos muy lacerante. Casi todos los estereotipos entrañan una mezcolanza indeterminada de certezas y falsedades. Y éste no podía ser menos. Nuestra variada experiencia laboral tanto en la empresa privada como en la Administración Pública nos permite una cierta perspectiva relativizadora. Ni todos los trabajadores de nuestras empresas están suficientemente motivados ni todos los funcionarios son indiferentes a sus quehaceres profesionales. Se trata, una vez más, de las clásicas verdades parciales que la sabiduría popular reputa como las peores mentiras.

En esta parcela de probable verdad que el tópico encierra, vamos a movernos en el presente trabajo. Con el propósito ilusionado de aflorar una posible causa de tal efecto desmoralizador en los servidores públicos que a nuestro juicio no ha sido suficientemente resaltada. Nos referimos a las consecuencias perniciosas que, para la moral de los trabajadores de la Administración, pueda acarrear el desfase profundo entre la cultura organizativa que en la misma predomina y la que aquéllos desearían percibir. Decimos esto, porque tras analizar con detenimiento las respuestas dadas por los empleados del INEM a más de una docena de factores a través de los cuales queríamos rastrear su nivel de satisfacción, nos encontramos con que tan sólo en dos (remuneración y disponibilidad de medios materiales para efectuar el trabajo) se obtenían resultados negativos. El resto eran considerados como positivos, y en algunos, con unas cotas inusuales de satisfacción comparadas con otros entornos organizativos. Sin embargo, el nivel global de motivación resultaba claramente insatisfactorio.

En nuestra opinión «algo», que no estaba incluido en el análisis factorial de motivación, estaba incidiendo decisivamente en el resultado final obtenido. Nos aventuramos a suponer que la clave podría residir en el fuerte desfase cultural entre lo percibido y lo deseado en el conjunto de valores dominantes en el INEM, que habíamos encontrado en otros *ítems* de la encuesta realizada. Ésta es la hipótesis que se nos reveló como más plausible y que vamos a intentar desarrollar en este artículo.

Quizás convenga aportar algunas breves notas sobre la metodología empleada en la investigación. La experiencia sociológica indica que difícilmente se podrá llevar a buen término una investigación de este tipo si, previamente, no se obtiene un nivel mínimo de interés en el colectivo correspondiente. Para tratar de estimularlo, lanzamos una especie de pretest inicial donde solicitábamos la colaboración de los empleados y les pedíamos unos datos elementales y una mínima aproximación a la problemática interna que debíamos analizar. Hemos de manifestar que la acogida superó ampliamente nuestras expectativas, ya que fue respondido por la práctica totalidad de los empleados entonces en activo.

El segundo instrumento investigador utilizado lo constituyeron una serie de entrevistas personales y de reuniones, en grupos reducidos, con empleados aleatoriamente escogidos. El objetivo de las mismas era doble. Por un lado se pretendía elaborar, a través de las opiniones vertidas por los entrevistados sobre los temas fundamentales del funcionamiento interno de su organización, unas hipótesis de trabajo, donde se decantarían aquellos aspectos más conflictivos, a juicio de los propios interesados. Esos presupuestos servirían, posteriormente, para redactar el cuestionario definitivo que se ofrecería masivamente a la consideración voluntaria del colectivo. Y, de otra parte, se trataba también de asegurarnos su amplia colaboración posterior en la investigación emprendida, contando con su participación directa, desde el inicio de la misma.

Finalmente, se estructuró un extenso cuestionario que igualmente obtuvo una favorable acogida, puesto que fue respondido por 181 empleados sobre un colectivo de algo más de 200, muestra ampliamente satisfactoria. Para su cumplimentación, se prefirió el método de entrevista presencial con encuestadores que, aunque más laborioso, permitió una más correcta comprensión, por parte de los entrevistados, de los numerosos *ítems* propuestos, alguno de ellos, con considerable nivel de complejidad conceptual.

Finalmente quisiéramos justificar una decisión tomada que requirió prolongada controversia entre nosotros. Se trataba de escoger entre reflejar en este trabajo los resultados minuciosos de la encuesta en los *ítems* correspondientes, o recortarlos sensiblemente. A favor de la primera opción jugaba el dotarlo de detalles que podían enriquecer y matizar jugosamente las conclusiones obtenidas en cada cuestión, confiriéndoles cierto empaque científico. Nos estaríamos refiriendo a los entrecruzamientos clásicos por edades, sexo, antigüedad, niveles jerárquicos, estudios realizados, etc., propios de estas técnicas investigadoras. La segunda se apoyaba básicamente en el propósito de hacerlo más asequible al lector no iniciado en tales vericuetos sociológicos, liberándolo de la asimilación de una profusión de datos que pudieran resultarle engorrosos. Finalmente, y como casi siempre, nos decantamos por una solución ecléctica: reseñar sólo los datos interactivos que pudiesen ser ilustrativos suprimiendo aquellos que prácticamente no añadirían nada nuevo...

II. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DEL INEM

1. Introducción.

Como afirma LEE JACOBSON, uno de los líderes indiscutibles del *management* occidental actual: «Cuando se quiere que un puesto de trabajo funcione, todo depende de la motivación». Evidentemente, el concepto de motivación resulta mucho más amplio que el de satisfacción en el trabajo, pero no es menos cierto que éste se convierte en uno de los ingredientes fundamentales de aquél. Difícilmente podrá funcionar globalmente una institución productiva si el nivel de satisfacción de sus trabajadores no alcanza cotas claramente significativas.

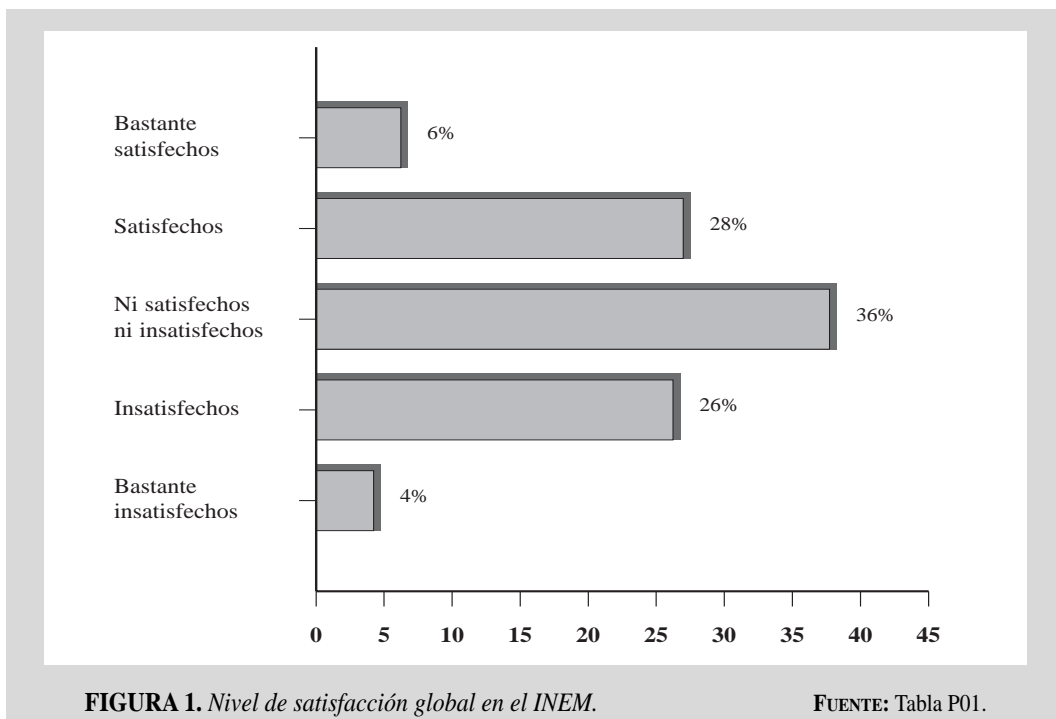
En este epígrafe analizamos el grado de satisfacción de los empleados del INEM en el desempeño cotidiano de su quehacer laboral. Comenzamos reflejando su satisfacción global con el trabajo, englobando, en una primera aproximación, todos los variados aspectos del mismo. Y luego intentamos pormenorizar, descendiendo sectorialmente a elementos concretos tan definitorios como la remuneración percibida, la adecuación, en cantidad e idoneidad, de los medios necesarios para desarrollar la tarea, y la calidad profesional y humana del equipo de trabajo, en el que el trabajador se integra diariamente. Éstos son los motivos esenciales que determinan el grado de satisfacción de una persona en el trabajo.

Finalmente, reseñaremos una serie de indicadores que funcionan como efectos, *a posteriori*, del mayor o menor grado de integración del trabajador en su tarea diaria y, por ende, en la organización a la que pertenece. Señalaremos, así, un dato que a veces suele pasarse por alto, pero que entendemos muy significativo, como es el tratar de evitar o no, los gastos inútiles en su empresa.

El otro indicador, a comprobar, ya resulta más evidente. Nos referimos al deseo de cambio por parte del trabajador insatisfecho. Cambio de compañeros, de puesto de trabajo, y, en último término, de empresa. El abandono de compañeros, puesto o institución se constituye así en el más claro exponente de la profunda insatisfacción laboral del trabajador.

2. La satisfacción en general.

Investigaciones relativamente recientes preconizan la tendencia general a situar el nivel de insatisfacción tolerable en una organización alrededor del 20% de su plantilla. En el INEM, el panorama se revela algo más sombrío. Efectivamente, si sumamos los porcentajes de «insatisfechos y bastante insatisfechos», nos encontramos con un preocupante 30% de trabajadores que se confiesan abiertamente no gratificados con su trabajo. Si añadimos que nada menos que el 36% se declaran «ni satisfechos ni insatisfechos», resulta que tan sólo la tercera parte de los encuestados, apenas un 33%, parece sentirse razonablemente a gusto con su desempeño. Esto se palia, de algún modo, con el dato de que únicamente el 4% aparece como insatisfechos agudos.



Por edad, el segmento de mayor insatisfacción se anota en el tramo comprendido entre 46 y 55 años con sólo un 17% de satisfechos, mientras que los más satisfechos son los de 36-45 con un 40% y los mayores de 55 años que alcanzan la cota del 75%.

El nivel de satisfacción parece ir decreciendo a medida que aumenta el nivel de estudios de los encuestados. Así, vemos cómo el 67% de los que sólo alcanzaron los estudios primarios se consideran satisfechos, mientras que entre los que cursaron estudios de bachillerato se reducen al 28% y 27% entre los titulados superiores. Esto añade una nota de preocupación, puesto que, al parecer, una teórica mayor capacitación humana lleva aparejada una más acusada insatisfacción. ¿Quizás porque son más conscientes del desfase entre cultura percibida y cultura deseada?

En cuanto a la antigüedad, los tramos centrales 3-5 y 6-10 años de permanencia, entre las que se halla más de la mitad de los encuestados, denotan los niveles más bajos de satisfacción: 20% y 28%, respectivamente.

En oficinas se detecta una mayor insatisfacción, 28% de satisfechos, que en la Central, 43%. Una sustancial diferencia, que posiblemente pueda explicarse cuando descendamos al análisis pormenorizado de los diversos factores que confluyen en el tópico «satisfacción».

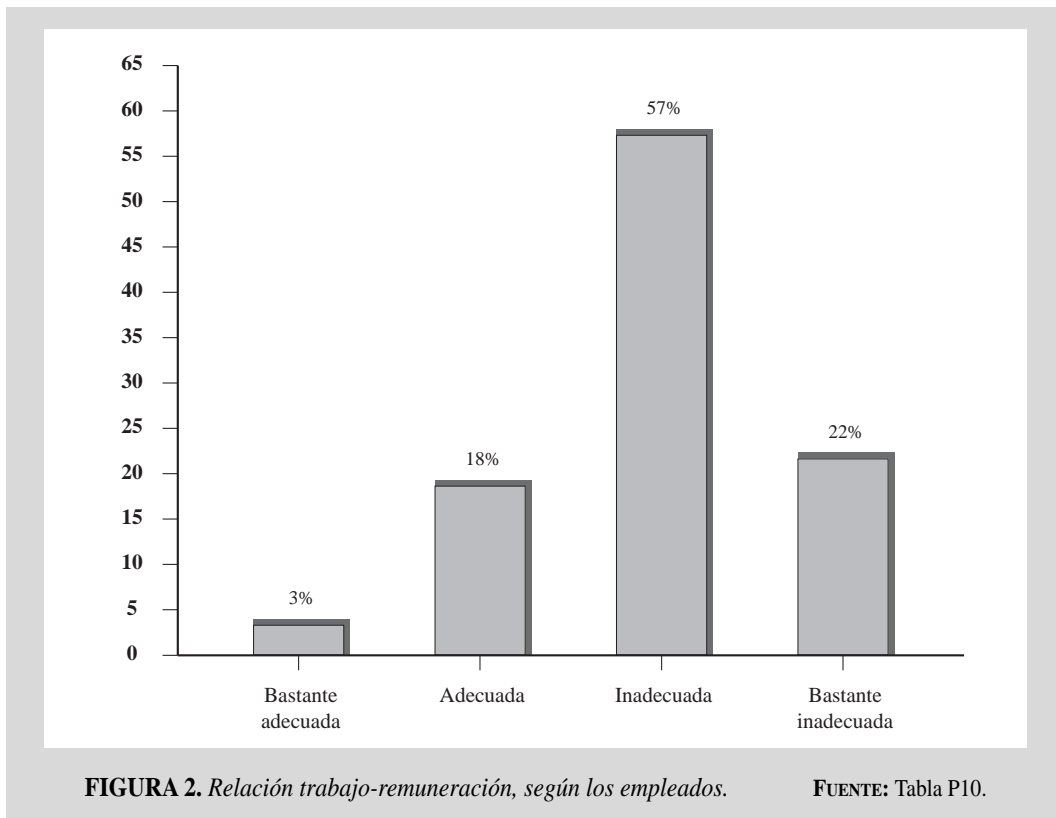
Los directores y subdirectores aparecen como los más satisfechos, 60%, mientras que los subalternos llegan al 100%. En el extremo opuesto, anotamos los técnicos y titulados con tan sólo el 27%. Conviene señalar que únicamente el 31% de los directores de oficina y jefes de sección, claves por su función y situación estratégica intermedia, se encuentran razonablemente satisfechos.

3. Factores específicos de satisfacción en el trabajo.

3.1. Remuneración.

Debemos tener presente que, intencionadamente, al formular la pregunta se puso en relación la remuneración recibida con el trabajo desempeñado. No se trataba de averiguar si el salario, en sí mismo, era elevado o escaso, en términos absolutos, sino si parecía adecuado o no al esfuerzo laboral realizado para devengararlo, lo que necesariamente incidiría en el nivel general de satisfacción de los encuestados.

Si consideramos factor de satisfacción a la aglomeración de los que consideran la relación entre remuneración y trabajo «bastante adecuada» y «adecuada» y de insatisfacción los que opinan «inadecuada» y «bastante inadecuada», el resultado parece pobre. Tan sólo un 21% se consideran satisfechos y un 79%, por el contrario, insatisfechos. Datos agravados por el complemento negativo de que únicamente el 3% lo estiman «bastante adecuada» y nada menos que el 22% la tildan de «bastante inadecuada».



Por edades los más satisfechos resultan ser los menores de 25 años, 63%, resultado lógico si tenemos en cuenta que su nivel de responsabilidad económica suele ser, normalmente, inferior a los de edades superiores. En la configuración actual de nuestra sociedad, muchos de los jóvenes menores de esa edad, conviven aún en el domicilio paterno. El grueso de los encuestados, prácticamente el 88%, se encuentra ubicado en los tramos comprendidos entre los 26 y los 45 años. Son esos, justamente, los que presentan el índice más bajo de satisfacción por la remuneración recibida: 17%, para incrementarse posteriormente entre 46 y 55 años: 33% y aumentar sensiblemente entre los mayores de 65 años: 50%. La configuración por antigüedad confirma, en buena medida, este planteamiento: sólo los que llevan menos de un año en el INEM, presentan niveles algo aceptables de satisfacción: 38%.

Nadie, entre los encuestados en posesión de estudios superiores, considera «bastante adecuada» la remuneración, con sólo un 18% de satisfacción. Y tan sólo los que cursaron FP2 se elevan positivamente sobre la media con un 36% de satisfechos. Y en el apartado de categoría laboral aparece el dato tajante de que ninguno de los administrativos encuestados, estima bastante adecuada, ni siquiera simplemente adecuada, la remuneración por su trabajo y, además, casi el 46%, la considera bastante inadecuada. Los directores alcanzan un nivel sensiblemente más elevado que el promedio: 40% y los subalternos llegan al 50% de satisfechos aunque ninguno de ellos la considera bastante adecuada.

A pesar de la considerable importancia que para la satisfacción del trabajador posee la sensación de recibir una remuneración para nada acorde con el esfuerzo realizado para devengarla, quizás convenga relativizarla si la confrontamos con otro dato cierto: la estabilidad laboral. En efecto, en un mercado laboral caracterizado, cada vez más, por la precariedad en el empleo, el poder contar con un horizonte despejado de siniestras incertidumbres sobre la seguridad futura de seguir percibiendo una contraprestación económica, comporta una indudable y más que apreciable ventaja. Ciertamente los funcionarios en general y los del INEM en particular no parecen considerarse bien retribuidos. Pero, al menos por ahora, sus perspectivas de futuro económico se perciben como claras y seguras. Y si se comparan con su entorno laboral, considerando niveles retributivos y seguridad en el empleo, quizás no encuentren, al menos en este aspecto, demasiadas razones reales para abonar su indudable insatisfacción.

3.2. *Los medios necesarios.*

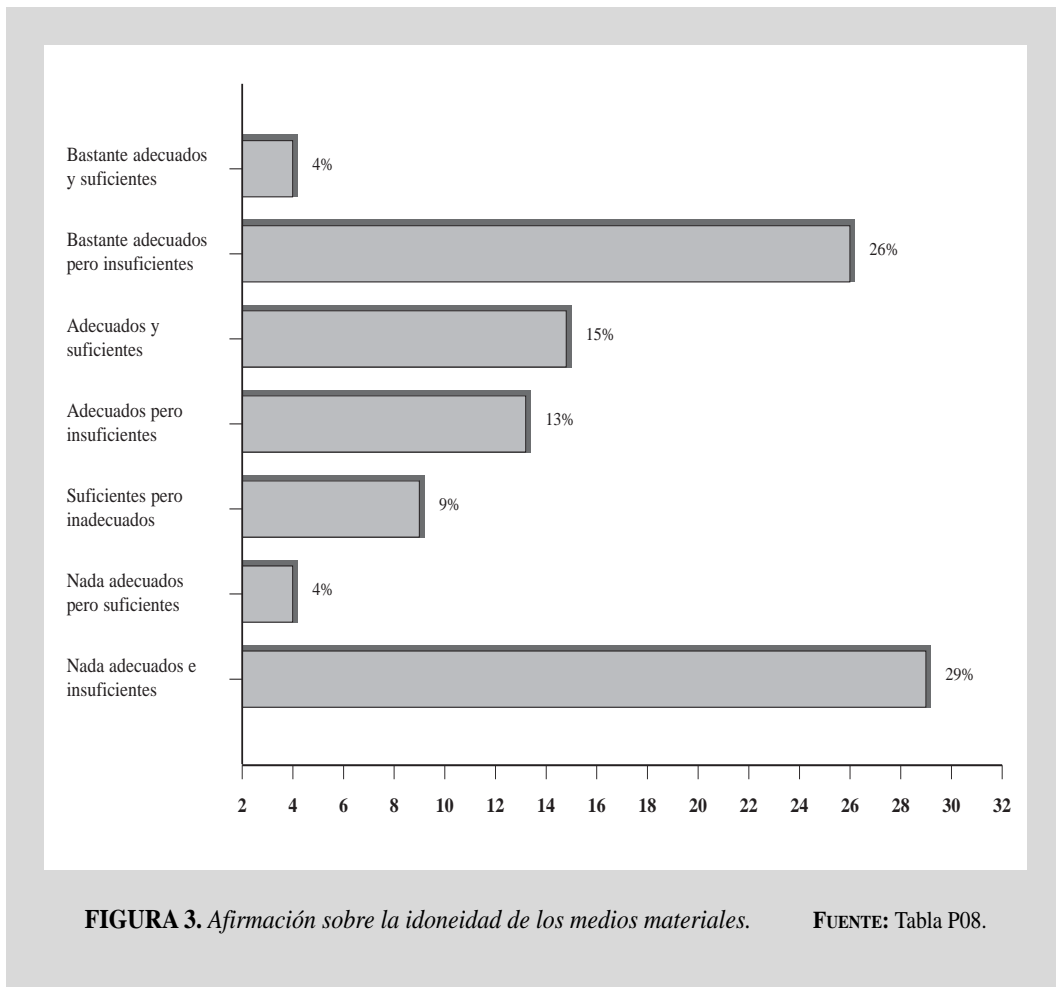
Nos vamos a referir ahora a lo que algunos autores (KINLAW, 1989) denominan «un entorno laboral adecuado», incluyendo en él desde la cantidad y la idoneidad de los instrumentos de trabajo necesarios hasta la tecnología y las capacidades humanas requeridas para un correcto desempeño del puesto de trabajo correspondiente. Sin ese entorno así diseñado, el trabajador no podrá sentirse «cómodo» en su quehacer y disminuirá, proporcionalmente, su nivel de satisfacción.

3.2.1. Medios materiales y técnicos.

Poniendo en conexión las preguntas 8 y 14.4 del cuestionario (véanse las **Figuras 3 y 4**), podremos bosquejar un panorama bastante aproximado de las disponibilidades de útiles de trabajo en el INEM. La afirmación inicial que podría formularse es la de que los medios usados parecen correctos y adecuados, pero claramente insuficientes.

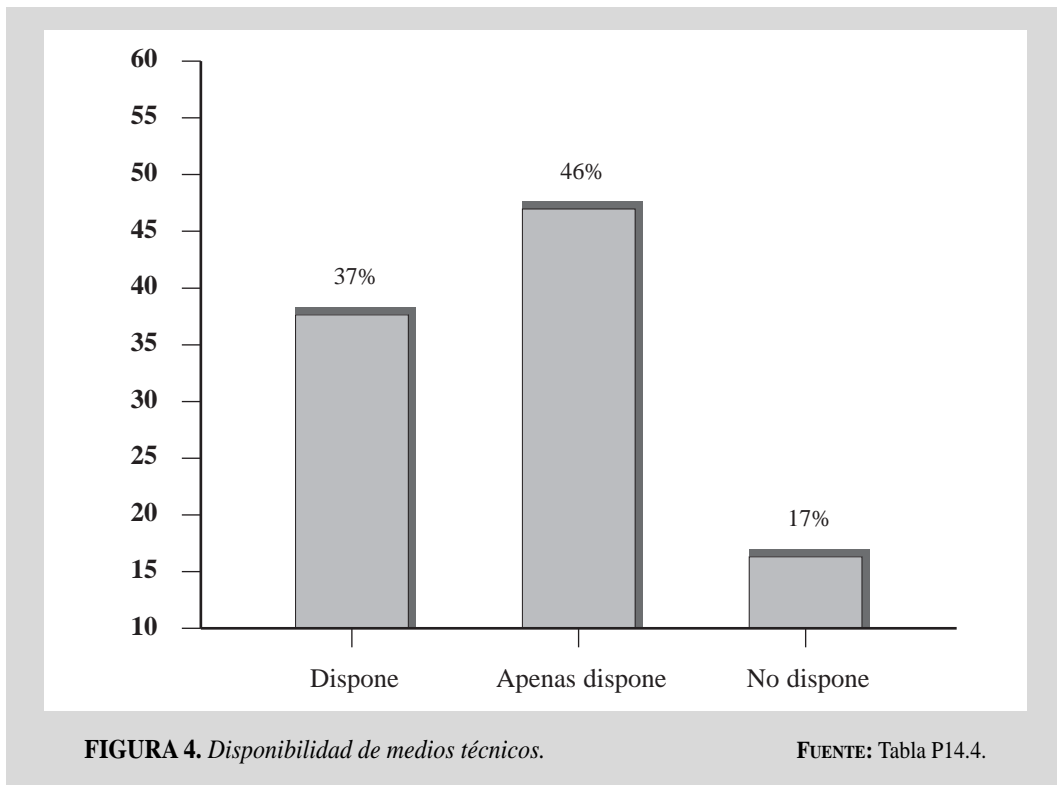
Tendríamos, de acuerdo con la **Figura 3**, que definir como medios correctos la agregación de los conceptos «bastante adecuados y suficientes» y «adecuados y suficientes». Dicha adición nos arroja que sólo el 19% de los encuestados considera correctos los útiles puestos a su disposición, en el trabajo diario, porcentaje que parece insuficiente.

Avanzando en la interpretación de la **Figura 3** y jugando con los diversos apartados, parece prevalecer, ampliamente, el concepto de «insuficientes» sobre el de «inadecuados», aunque no conviene olvidar que más de un tercio de los consultados se pronuncia en contra de la adecuación a la tarea de los medios materiales puestos a su disposición. Conviene señalar, además, que parece ésta una opinión generalizada sin cambios significativos por sexo, edad, categoría, estudios ni cualquiera otra condición de los entrevistados.



En cuanto a los medios técnicos, la situación no mejora sensiblemente. Sólo un 37% cree contar con los apoyos técnicos necesarios, especialmente informáticos, según manifiestan reiteradamente en las entrevistas y reuniones previas.

¿Esta aparente cicatería de medios técnicos y materiales para el correcto desempeño de las tareas habituales, justificaría razonablemente tan elevado nivel de insatisfacción general? Lo dudamos seriamente. No se niega la importancia de contar con herramientas idóneas, en cantidad y calidad, para realizar la labor encomendada, pero no hasta tales preocupantes extremos.



3.2.2. Requerimientos humanos.

Como tales hemos considerado las capacidades humanas previas para el buen desempeño de las tareas encomendadas, la formación adquirida, la responsabilidad suficiente para decidir en la problemática cotidiana del puesto de trabajo y el nivel jerárquico adecuado a las funciones realizadas.

TABLA 1. DISPONIBILIDAD DE REQUERIMIENTOS HUMANOS (EN %)

	APTITUDES	FORMACIÓN	RESPONSABILIDAD	JERARQUÍA
Dispone	80	55	67	40
Apenas dispone	14	25	24	19
No dispone	6	20	9	41

FUENTE: Tabla P14.1, P14.2, P14.3 y P14.5.

Como podemos deducir de esta **Tabla 1**, la consideración concedida a la disponibilidad de estos recursos no materiales es bien dispar. Desde una deficiencia palpable en la posición jerárquica ocupada que sólo parece correcta a un 40%, mientras que el 41% opina que carece claramente de ella, hasta el optimismo evidente del 80% de los entrevistados que se consideran plenamente capacitados para desempeñar eficazmente sus funciones. Se advierte una queja soterrada en el aspecto de la necesaria formación, puesto que, únicamente, algo más de la mitad, 55%, cree poseer la suficiente. Y parece correcto el nivel de responsabilidad concedido puesto que dos tercios del personal así lo reconocen y, además, sólo el 9% opina que no dispone en absoluto de ella.

Analizando sectorialmente los resultados obtenidos en estos cuatro *ítems*, convendría anotar el dato curioso de que, en aptitudes y habilidades, los empleados detentadores del nivel académico más bajo, estudios primarios, se consideran en un 100% totalmente capacitados, mientras que, en el extremo opuesto, los altos directivos del INEM aportan una cifra sensiblemente más modesta: 60%.

Los empleados con menor edad, menos antigüedad y más bajo nivel educativo son los que presentan, en su conjunto, más elevados niveles de satisfacción con la formación propia. Así, «estudios primarios» ofrece un 58% de satisfacción, sólo superable, en ese apartado, por los «estudios medios» y «estudios superiores» con un 64% y un 62%, respectivamente. En edad, los resultados más satisfactorios los reflejan exactamente los dos extremos: menores de 25 años con un 63% y mayores de 55 años con un 75%. Por antigüedad, el índice más elevado lo aportan aquellos que aún no llevan un año en el INEM: 71%. En lo que respecta a situación laboral y categoría, los que mejor nivel formativo se reconocen, en orden al desempeño de sus tareas, son los contratados para obras y servicios con un 70% y, los que menos, los altos directivos: 40%.

La responsabilidad concedida que, a niveles generales, parece correcta, presenta altas cotas de satisfacción entre los comprendidos en el tramo 46-55 años: 100%. Lógicamente, en los altos directivos y jefes de oficina y sección: 80% para ambos sectores y, una vez más, para los de menos estudios y menor antigüedad: 83% para los «estudios primarios» y 84% para los comprendidos entre 1 y 2 años de permanencia en la institución. Un dato negativo aparece en la categoría laboral. Los «técnicos y titulados» sólo anotan un 56% de satisfacción por las atribuciones y responsabilidades concedidas. No es difícil conjeturar una latente frustración por estar desempeñando puestos de trabajo cuyas tareas no parecen corresponderse con el nivel de conocimientos tan laboriosamente adquiridos...

La posición jerárquica ocupada es la que peores resultados ofrece de los cuatro tópicos comparados. Efectivamente, no es positivo que más de la mitad de la plantilla lamente no poseer el nivel que cree merecer... pero suele ser una queja sociológicamente generalizada. Por edades, los más satisfechos con el rango atribuido son los más viejos: 67% para los de 46-55 años y 62% para los mayores de 55, probablemente porque han tenido más oportunidades de ascender en el transcurso de los años dedicados al INEM. Posibilidad que parece confirmarse al considerarse satisfechos en un 60% los comprendidos entre los 11 y 15 años de antigüedad.

Dada la estrecha conexión entre responsabilidades desempeñadas y categoría jerárquica atribuida, no es de extrañar que nuevamente asome la frustración de los técnicos y titulados con la cota más baja de satisfacción en el apartado de categoría laboral: 31%. En este mismo segmento conviene resaltar el considerable nivel alcanzado por los jefes de oficina y sección, 60%, revelador de un encaje positivo en sus funciones y competencias.

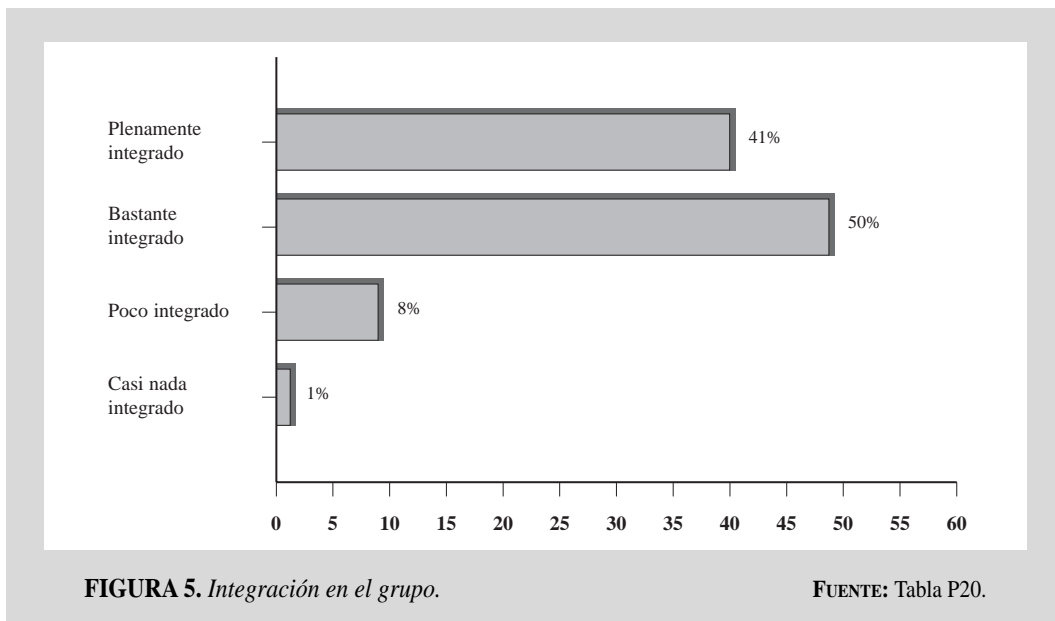
El resumen comparativo de la citada tabla podría reflejarse, en clave de humor, en una frase de este estilo: «valgo mucho, aunque no me dan la formación suficiente; me atribuyen serias responsabilidades... y no me ascienden como indudablemente me merezco...».

3.3. Los grupos de trabajo en el INEM.

Poco hay que decir sobre la determinante importancia que un correcto funcionamiento de los grupos supone para la eficiencia de una organización y para la satisfacción personal de los trabajadores. Desde la perspectiva del individuo, porque una de las necesidades superiores que MASLOW señalaba, las sociales, encuentran su mejor cauce de realización en el seno de grupos cohesionados y estimulantes. El crecimiento emocional y social se produce en grado máximo en el proceso de interacción social que tiene lugar en los grupos (GIBB, 1989). Y desde la óptica organizacional, porque la forma más eficiente de dirección es aquella que establece una armonía entre los objetivos del grupo y los objetivos de la empresa (LATTMANN y GARCÍA ECHEVARRÍA, 1992).

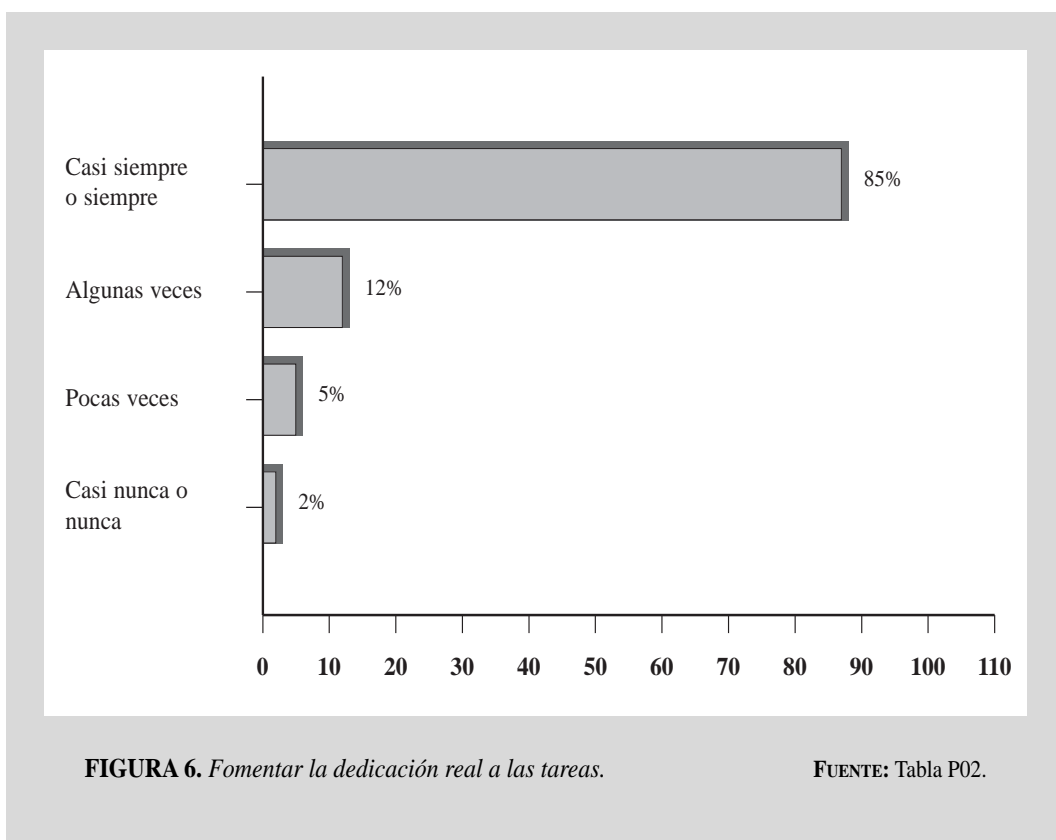
Vamos a abordar el análisis de los comportamientos grupales en el INEM estudiando en primer lugar el grado de integración, descendiendo posteriormente al detalle concreto que ayude a configurar el perfil de la relación empleado-equipo de trabajo. Para ello nos guiaremos, algo libremente, por la dicotomía tarea-personas hecha famosa por BLAKE y MOUTON y posteriormente recogida en buena parte por HERSEY y BLANCHARD, como conducta-tarea y conducta-relación.

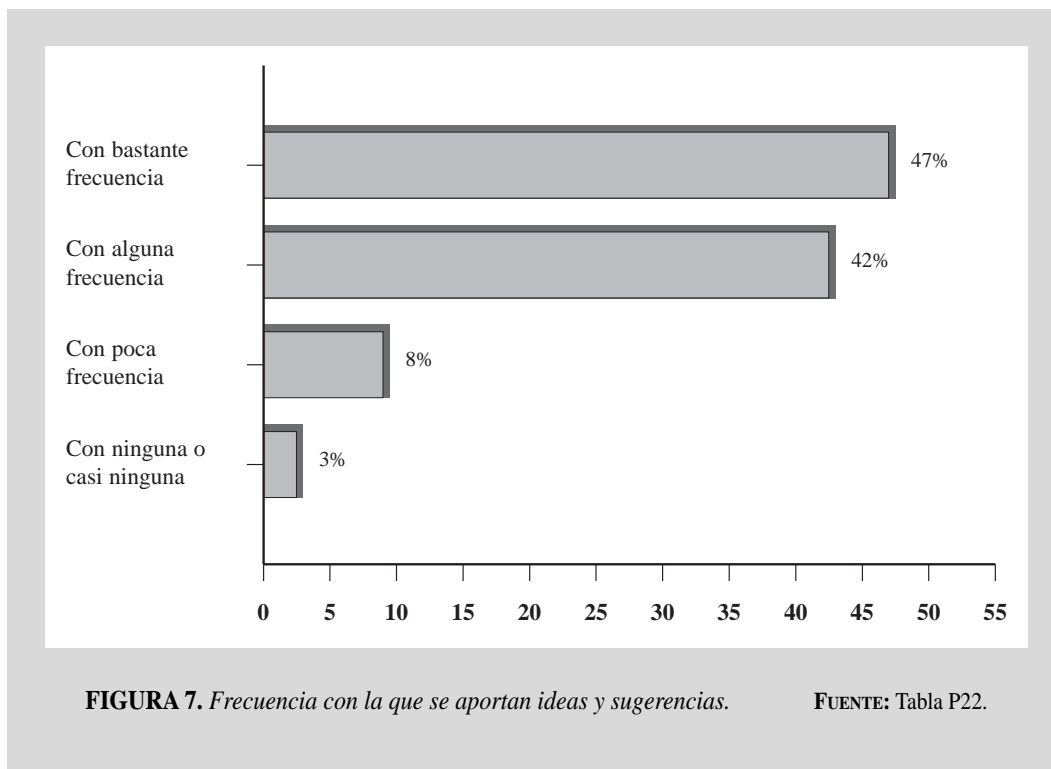
3.3.1. Integración en el grupo.



Si agregamos obviamente los conceptos «plenamente integrado» y «bastante integrado» nos encontramos con un elevadísimo porcentaje, 91%, de entrevistados que se consideran positivamente insertados en sus equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, el INEM debería congratularse de que la práctica totalidad de sus empleados, sólo un 1% se considera «casi nada integrado», se auto-perciben como satisfactoriamente encajados en un grupo. Cuando tantos esfuerzos se realizan, en otras organizaciones, para tratar de consolidar grupos de trabajo cohesionados y gratificantes, el constatar una realidad de este tipo en una institución pública, equivale, cuando menos, al hallazgo de un activo altamente valioso que convendría preservar con esmero.

3.3.2. La dedicación a la tarea.





El aspecto de dedicación a la tarea constituye la validación práctica de lo anteriormente expuesto sobre el nivel de integración en el grupo. Decimos esto, porque cabría la posibilidad de que efectivamente los grupos mantuvieran un alto nivel de interrelación humana, ciertamente gratificante, pero con olvido de la vertiente profesional en el desempeño diario. Poner el énfasis en la recíproca satisfacción afectiva y postergar, de algún modo, la realización eficiente de las tareas encomendadas. Estaríamos entonces ante la perspectiva, no infrecuente, de funcionar más como grupos de ocio que como verdaderos equipos de trabajo.

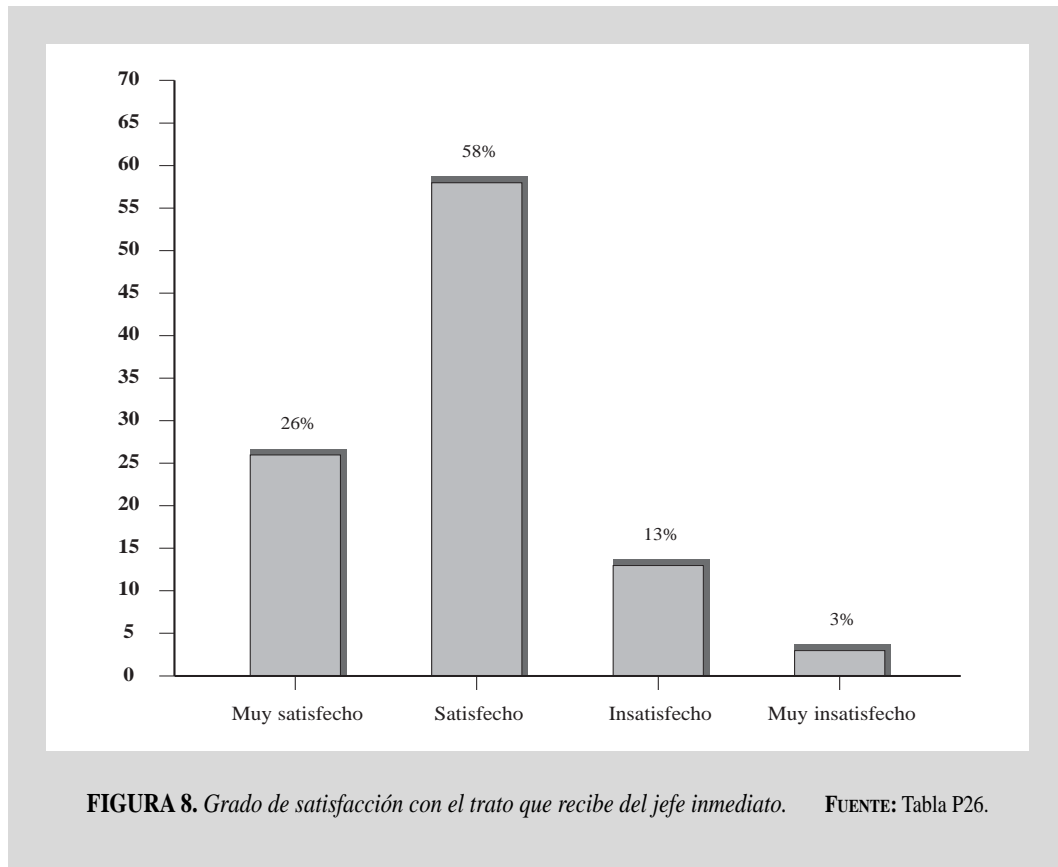
La nueva contemplación de las **Figuras 6 y 7**, disipa tajantemente cualquier tipo de duda al respecto. Nada menos que el 95% afirma fomentar la dedicación real a la tarea dentro del grupo y únicamente el 2% confiesa que no lo realiza, nunca o casi nunca. Por otro lado, la concreción práctica de ese afán por incentivar la dedicación a las tareas suele ser la aportación de ideas y sugerencias para la más eficiente realización de las mismas. Y el 89% señala que lo lleva a cabo habitualmente y sólo un 3% que nunca o casi nunca.

Al parecer, nos encontramos en presencia de verdaderos equipos de trabajo, estimulados por un desempeño creativo que en sí mismo resulta satisfactorio. Y los elevadísimos porcentajes alcanzados evitan cualquier tipo de análisis sectorial.

3.3.3. Las relaciones personales.

En este epígrafe analizaremos las relaciones humanas en los grupos de trabajo, separando de un lado las relaciones con el jefe inmediato y de otro, las relaciones horizontales entre compañeros, pormenorizando, en éstas, los niveles de comunicación profesional y los contactos humanos informales configurados por el compañerismo y la mutua ayuda, con el posible contrapunto de los casos de discriminación.

a) Las relaciones con el jefe inmediato.



El 84% afirma encontrarse suficientemente satisfecho con el trato que su jefe inmediato le depara y sólo un 3% se considera altamente insatisfecho. Una vez más, anotamos unos porcentajes positivos muy elevados y que, en este aspecto, rozan cotas insólitas, comparadas con otras investigaciones similares.

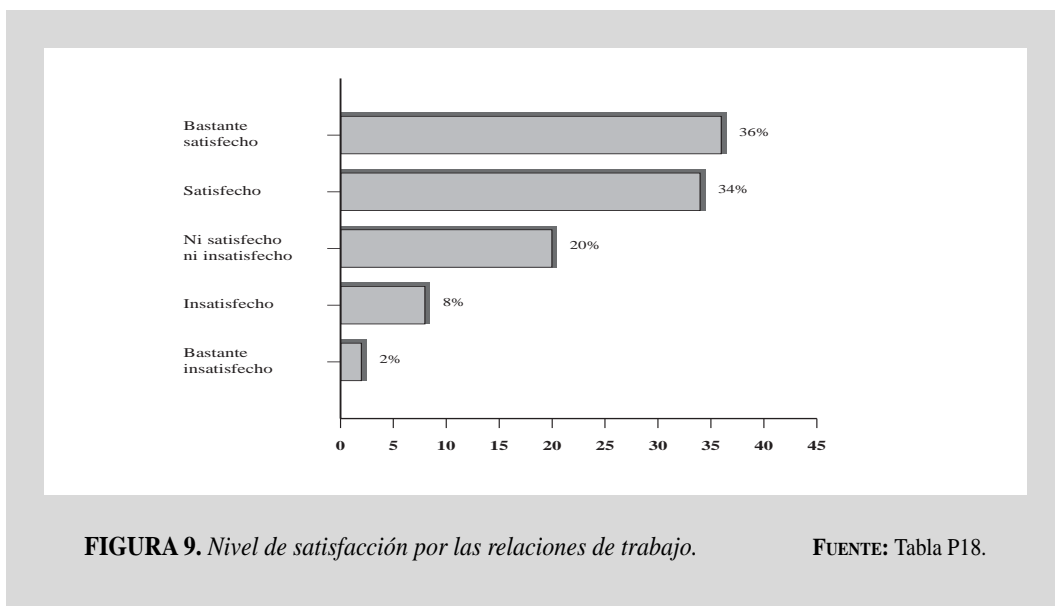
Sectorialmente sólo destacan, como desviaciones significativas, que los de mayor edad y más antigüedad reflejan menor nivel de satisfacción: los mayores de 55 años presentan casi un 13% de muy insatisfechos y los que han permanecido en el INEM más de 15 años «sólo» muestran un 76% de satisfechos.

En cuanto a la categoría profesional, parece ciertamente significativo que los encuestados de mayor nivel sean los que menos satisfacción perciben en el trato inmediato con sus jefes directos. En efecto, los porcentajes de satisfechos se limitan al 69% en los directores de oficina y jefes de sección y al 60% en los altos directivos. Si los porcentajes generales en este ítem no fuesen tan elevadamente positivos, habría que considerar seriamente la realidad de que aquellos que ostentan jefaturas medias o superiores se considerasen, a su vez, insatisfechos con sus inmediatos superiores. Pero no conviene olvidar que, en el peor de los casos, estamos hablando de unos niveles de satisfacción superiores a los dos tercios en el caso de los cuadros directivos, pilares indudables en la configuración jerárquica de una organización.

b) Las relaciones con los compañeros:

b1) Las relaciones formales de trabajo.

Este tópico podrá servir, en cierto modo, de transición entre la dedicación a la tarea y la atención a las personas según el citado esquema de BLAKE y MOUTON. Se trata de relaciones entre personas, pero con referencia directa a la tarea a desempeñar, es decir, las típicas relaciones de trabajo. Aquí el nivel de satisfacción resulta considerablemente positivo. El 70% se considera satisfecho, con más de una tercera parte de «bastante satisfechos». La insatisfacción sólo llega al 10%, con un mínimo de 2% de «bastante insatisfechos».

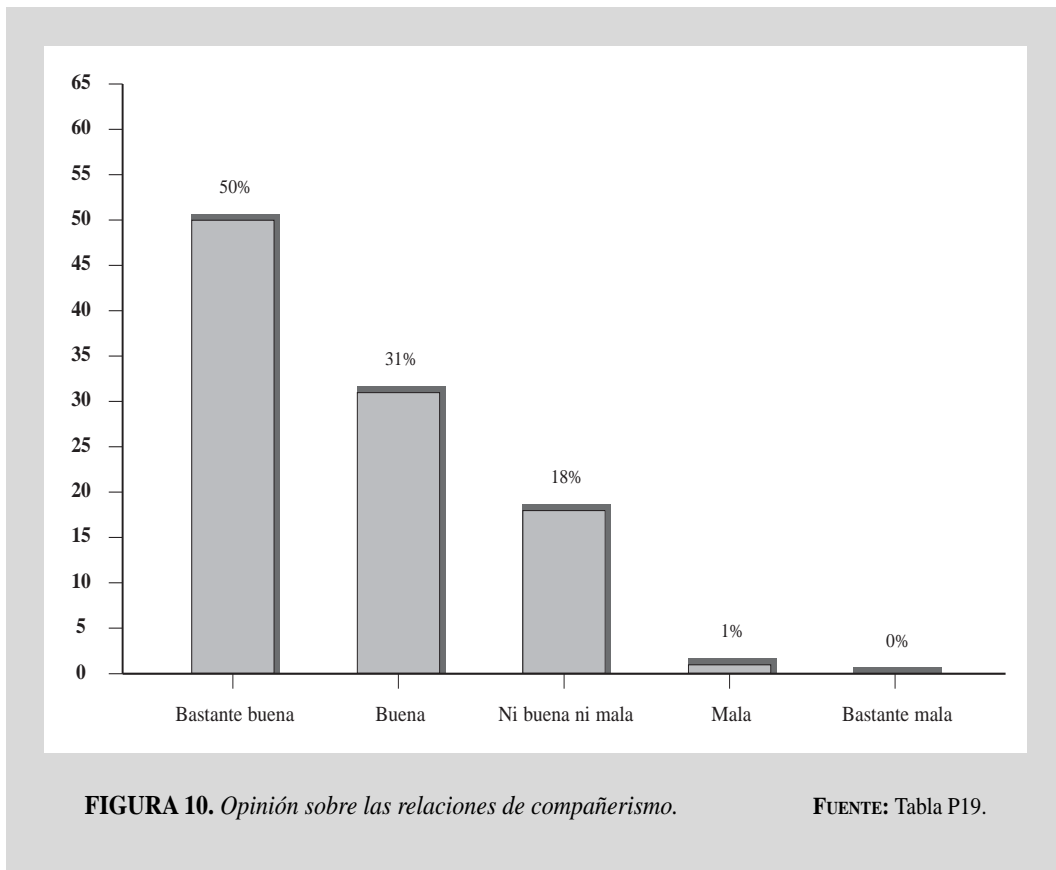


Por edades, los menores de 25 años reflejan el índice más bajo, 50% de satisfacción, mientras que, por el extremo opuesto, los mayores de 55 años alcanzan el 100%, apoyado, además, por el 90% que señala los comprendidos entre 11-15 años de permanencia en la institución.

Los laborales contratados temporalmente son los que dan el índice más bajo, 48% y en las dependencias centrales parece existir algo más de satisfacción que en las oficinas: 77% y 66%, respectivamente.

b2) Las relaciones informales: el compañerismo.

Vuelven, a elevarse considerablemente los niveles de satisfacción por la relación personal entre compañeros (véase **Figura 10**). Nada menos que el 81% se consideran satisfechos y el 50% muy satisfechos, datos reforzados al máximo por la práctica inexistencia de descontentos, no llegan al 2%, entre los dos apartados negativos.



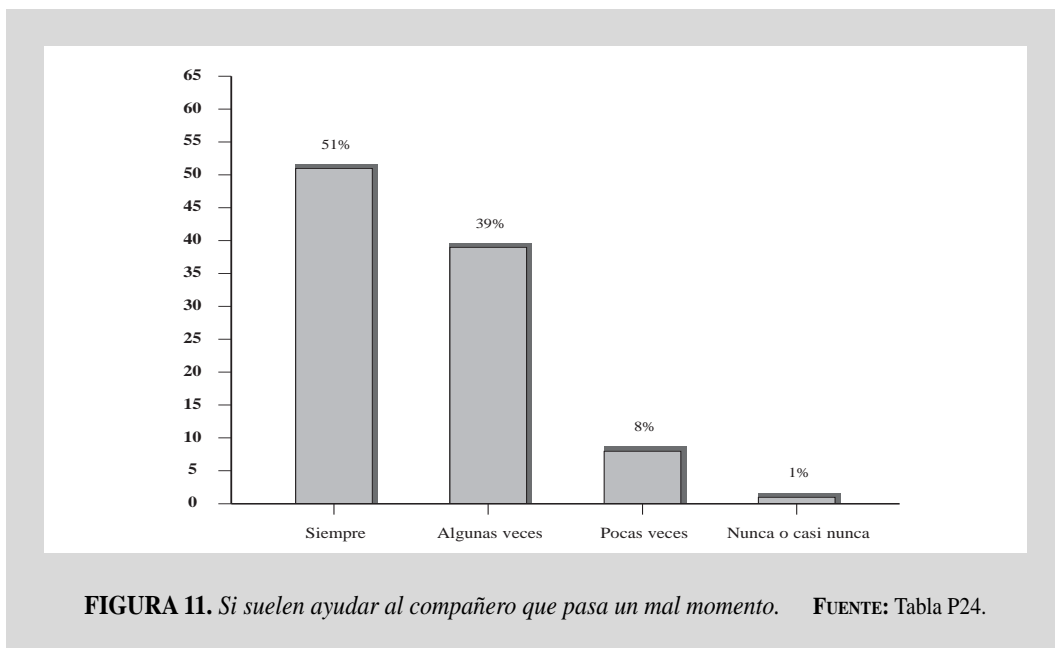
Aunque suele ser tónica general de la investigación sociológica en las organizaciones, que el mayor índice sectorial de satisfacción sea el de relaciones informales entre compañeros, las cotas positivas alcanzadas por el personal del INEM en estos tópicos rebasan, con creces, los límites habituales. También aquí, los menores de 25 años muestran el nivel más bajo: 63% y los mayores de 55 el más alto: 100%. Esta vez, son los contratados para obras y servicios los que anotan la más baja satisfacción, 52%, en el segmento de situación laboral. Y, nuevamente, las oficinas señalan una sensible diferencia, a la baja, en su satisfacción respecto a la Central: 76% de aquéllas por 92% de ésta.

b3) La ayuda moral al compañero.

En realidad, con este *ítem* se trata de concretar de alguna forma las relaciones de compañerismo que tan favorable impresión han mostrado anteriormente. El mejor modo de demostrar un nivel de relación afectivo positivo hacia el compañero, es el de echarle una mano en los momentos psicológicamente difíciles que éste atraviese. Precisemos que al formular la pregunta se les insinuaba la posible depresión del compañero...

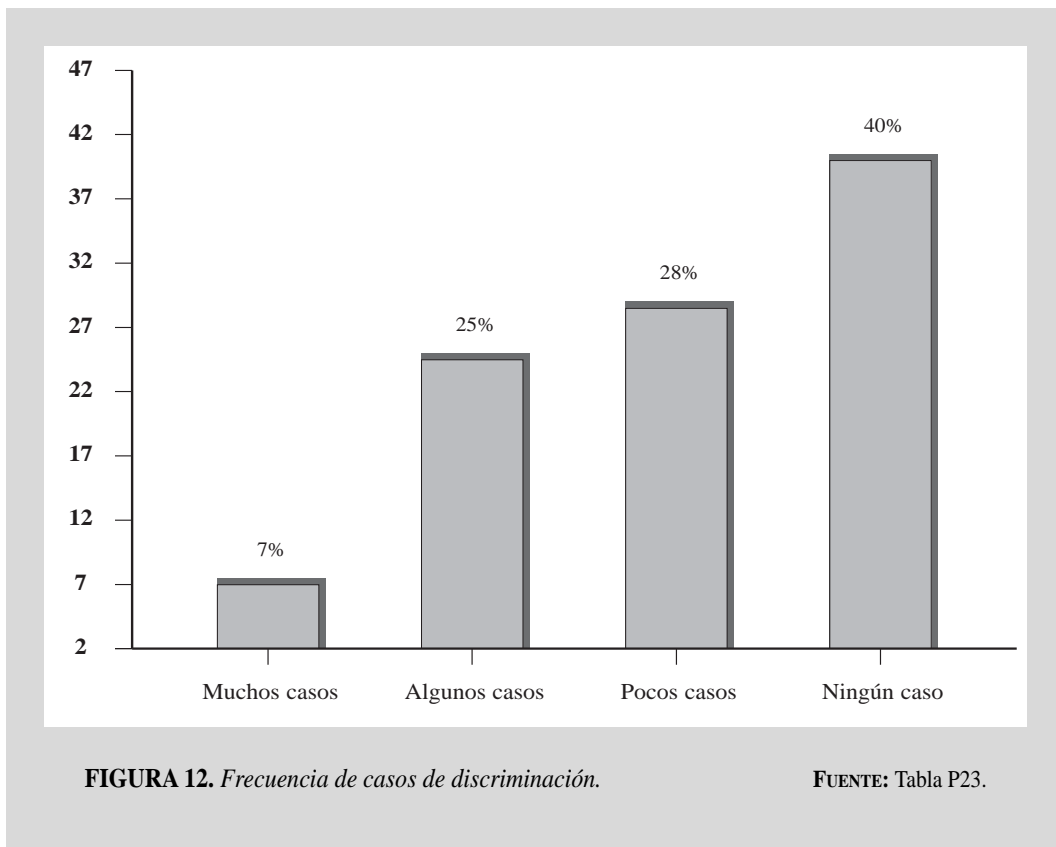
Los resultados, reflejados en la **Figura 11**, no pueden ser más halagüeños para calibrar el clima socioafectivo predominante en los equipos de trabajo del INEM.

La práctica totalidad de los encuestados, sin diferencias significativas por segmentos analizados, reconoce ayudar al compañero en dificultades de tipo moral. Sólo un mínimo 1% no lo hace nunca o casi nunca. El 90% lo hace habitualmente y algo más de la mitad, 51%, siempre. Creemos que los meros datos son suficientemente elocuentes.



b4) Las posibles discriminaciones a compañeros.

Antes de reflejar los resultados obtenidos, conviene precisar que los casos de discriminación, «dar de lado a un compañero», aunque muy lamentables en sí mismos, no siempre constituyen un indicador negativo sobre el clima laboral de un colectivo. No conviene olvidar que mientras más cohesionado aparezca un grupo, más proclive resultará a castigar con cierto grado de ostracismo al miembro díscolo que, de alguna manera, haya transgredido, en opinión del grupo, las normas tácitas de conducta, las pautas de comportamiento colectivo inconscientemente establecidas por aquél. Paradójicamente, puede darse una correlación positiva entre un alto nivel de membrecía o pertenencia al grupo y la aparición de esporádicos casos de marginación grupal. No parecen detectarse muchos casos de discriminación. Sólo un 7% afirma que observa muchos casos y, por el contrario, un 40% no registra ninguno, con una equivalencia entre quienes afirman que algunos casos, 25%, y quienes consideran que son pocos los casos de discriminación existentes, 28%.



4. Los indicadores indirectos del nivel de satisfacción.

Se tratará ahora de rastrear, de forma tangencial, el grado de satisfacción de los trabajadores del INEM, a través de algunos efectos que el mismo puede originar. Analizando detenidamente comportamientos externos de los empleados se puede llegar a conclusiones, más o menos certeras, pero siempre indicativas, sobre el nivel de integración, la mayor o menor identificación con objetivos, grupos, o la misma institución y, en definitiva, sobre aspectos relevantes de la motivación de los individuos. En cierto modo, se trataría de confirmar lo ya anteriormente señalado. Por aducir un ejemplo clarificador, no existiría la suficiente coherencia lógica si unos empleados que han confesado sentirse muy a gusto con sus compañeros y demostrado un alto índice de solidaridad con ellos, a renglón seguido, respondiesen mayoritariamente que desean cambiar de compañeros de trabajo...

Desde otra perspectiva, se obtienen también unos índices de sinceridad global en las respuestas de los entrevistados, porque, en la propia estructura de la encuesta, estos *ítems* se encuentran intercalados de forma que no presenten una secuencia temporal inmediata. De hecho, los cuatro indicadores que hemos utilizado corresponden a las preguntas 15, 16, 17, 25 y 38 del cuestionario, y sensiblemente alejados de sus referentes conceptuales.

4.1. Preocupación por evitar gastos inútiles.

Quizás convendría razonar brevemente la utilización de la preocupación por evitar el derroche superfluo como indicador válido para averiguar el grado de satisfacción de unos trabajadores. En sentido positivo, si un empleado se siente a gusto en su desempeño diario, si se encuentra integrado en un equipo de trabajo, si se identifica con los objetivos de la institución para la que trabaja, si posee, en definitiva, lo que en la terminología de CLARK se denomina «motivación de miembro de una organización», lógicamente intentará cuidar de la misma, como algo suyo y obrará respecto a ella con un consecuente estilo de pertenencia. Entre otras cosas, tratará de evitar en cuanto esté de su mano, derroches y gastos inútiles que indudablemente puedan perjudicarlo.

En sentido opuesto, un trabajador desarraigado, frustrado y con conciencia de no estar justamente retribuido por la empresa en la que se encuentra, intentará desahogar esos sentimientos negativos de alguna forma que, al menos, no sea directamente nociva para sus propios intereses. Si no puede luchar frontalmente contra una institución a la que considera omnipotente frente al individuo aislado, intentará, con mucha probabilidad, acudir a las pequeñas revanchas, quizás pueriles, contra aquélla. No apagar una luz que se han dejado encendida, derrochar material innecesariamente, no avisar de una pequeña avería... constituyen fútiles sabotajes que pueden resultar altamente gratificantes para un empleado que, con razón o sin ella, se considera no equitativamente correspondido por su organización.

TABLA 2. PREOCUPACIÓN POR EVITAR GASTOS INÚTILES (EN %)

	SUS COMPAÑEROS	VD. MISMO	PROMEDIO
Sí	23	41	32
A veces	34	44	39
No	43	15	29

FUENTE: Tablas P15 y P16.

A simple vista, resalta la considerable diferencia entre la autopercepción de la preocupación por evitar el despilfarro y la consideración que, en el mismo tema, se tiene sobre la actitud de los demás. Mientras que la predisposición positiva alcanza muy elevadas cotas para el propio sujeto, 85%, la ajena se limita a un aceptable 57%, muy alejado del anterior. En sentido negativo, únicamente el 15% de los encuestados se declaran no dispuestos a colaborar, mientras que se tacha a los compañeros de mucho más negligentes: 43%. Al parecer, estamos ante una situación típica de lo que, en análisis transaccional, se conoce como la posición «Yo estoy bien-Tú estás mal».

Consideraciones al margen, las conclusiones de este tópico como indicador del nivel de satisfacción se nos muestran como claramente positivas si promediamos los resultados obtenidos, como método para corregir la evidente visión optimista que de sí mismos parecen tener los encuestados. Se nos proporciona así, la estimulante imagen de que casi las tres cuartas partes, 71%, de los empleados del INEM, están dispuestos a efectuar acciones tendentes a evitar la proliferación de gastos inútiles. Algo muy difícil de entender si no presuponemos un elevado índice de integración hombre-organización. Dicho de otra forma, este primer indicador indirecto parece corroborar ampliamente lo antes reseñado sobre el grado de satisfacción de los encuestados con el grupo de trabajo en el que se incardinan.

En cuanto a la opinión sobre si los demás están dispuestos a remediar posibles derroches, encontramos pocas desviaciones sectoriales. Por estudios realizados, los más favorables son los que cursaron FP1 con un 75% y los más negativos los titulados superiores, con un 47%. Por *situs* laboral, en las oficinas parece tenerse una opinión algo más optimista, 61%, que en las dependencias centrales, 49%. Y el dato más relevante aparece en el apartado de categoría laboral. Mientras los subalternos alcanzan un 75% de asentimiento, los altos directivos registran un rotundo 0%: todos ellos opinan que el resto de los empleados nunca intentan aminorar los gastos superfluos...

En la autopercepción ante dicho tema y dado el altísimo nivel de respuestas positivas, 85%, apenas si registramos desviaciones sectoriales significativas. Los que estudiaron FP2, llegan al 100%; los mayores de 55 años, al 95%. Se invierte la tendencia entre oficinas y dependencias centrales, 93% para la central y 80% para las oficinas. Y los altos directivos alcanzan, esta vez, el 100% de respuestas afirmativas.

4.2. *Interés por cambiar de compañeros.*

La confirmación aquí, al buen clima laboral intragrupo, es casi plena. Nada menos que el 87% de los entrevistados manifiesta que no desea cambiar de compañeros de trabajo. Ante una tan concluyente expresión de conformidad con las relaciones sociales dentro del equipo de trabajo, no parece necesario añadir mucho más.

En cuanto a los motivos admitidos por los escasos entrevistados que manifiestan deseo de cambio, el resultado es el siguiente. Aparecen tres motivos claramente destacados de los demás. En primer lugar, un 32% de los que expresaron intención de cambiar reconocen que más que los desacuerdos con los compañeros actuales, lo que les mueve es el deseo de conocer gente distinta y entablar con ella nuevas interacciones. En segundo lugar, aparece un *ítem* que sí que manifiesta un auténtico desagrado con la situación presente: «insatisfacción con el grupo actual». Este concepto alcanza un 23%. En tercer lugar, encontramos la disparidad de criterios con los actuales compañeros, 18%, que a veces se relaciona más concretamente con los aspectos profesionales del trabajo que con las relaciones socioafectivas del grupo. El resto de los tópicos queda bastante alejado en la opinión de los encuestados.

4.3. *Interés por cambiar de puesto de trabajo o función.*

Este indicador abarca ya un aspecto más amplio de posibles causas de insatisfacción ya que no se trata únicamente de estar descontento con la convivencia humana con los actuales compañeros. En el deseo de cambiar de puesto o función pueden incidir causas tan diversas como la naturaleza misma de la tarea predominantemente desempeñada, la falta de idoneidad de los útiles de trabajo a su alcance, la presión o carga de trabajo, sus propias características características que impiden un fácil acomodo al perfil del puesto, etc. Se trata de un indicador motivacional ampliamente generalizador y, por ello, de considerable valor demostrativo.

Las respuestas de los encuestados reflejan una casi absoluta igualdad entre quienes desean cambiar de puesto de trabajo, 48% y quienes no, 47%. El hecho de que la mitad del personal quiere abandonar sus tareas y funciones actuales es sintomático de una seria insatisfacción global entre el colectivo del INEM. Si, además, tenemos en cuenta que entre la mitad que no desee cambiar, habrá influido, a no dudarlo, el deseo de permanecer con unos compañeros cuya convivencia parece muy

gratificante, como acabamos de reseñar, el peso insatisfactorio de los otros factores adquiere mayor relevancia. No olvidemos que esta cuestión se les presentó a los encuestados bastante antes que los temas relacionados con el compañerismo, con lo que no podemos considerar el consabido efecto «arrastre» de éstos sobre aquélla.

Mientras que el sexo no aparece como determinante en los deseos de cambiar de puesto, la edad sí que lo es. El 63% de los menores de 25 años desea trasladarse a otro *situs* laboral, y los mayores de 55 años sólo en un 13%. Una vez más, se refleja la ya sabida dicotomía entre juventud deseosa de otras experiencias, incluso laborales, y los años como decantadores de una mayor inercia a todo lo que pueda significar adaptación a nuevas circunstancias. La antigüedad en la institución lógicamente se manifiesta en idéntico sentido. Los de menos de 1 año desean cambiar en un 62%, mientras que los de más de 15, sólo en un 38%.

Por estudios realizados y situación laboral no se advierten desviaciones significativas, pero sí por categoría y lugar de trabajo. Los subalternos, 25% y los altos directivos, 20%, son los que menos deseos de cambio manifiestan, mientras que nuevamente los técnicos y titulados son los que más insatisfechos se muestran, con un considerable 60% de deseos expresados de cambiar de puesto o función, reveladores, quizás, de su inadecuación a las tareas actualmente desempeñadas.

Entre oficinas y departamentos centrales se advierten ciertas diferencias reseñables. El propósito de traslado se reduce en aquéllos a un 38%, mientras que en las oficinas, alcanza un 53%. ¿Podrá interpretarse esto como un temor latente entre los empleados de las dependencias centrales a ser destinados a una oficina, con una problemática laboral sensiblemente diferente?

En cuanto a los motivos aducidos para cambiar de puesto o función sobresalen tres *ítems* exactamente igualados, 20% para cada uno, que se destacan claramente en la lógica dispersión de respuestas que conlleva toda pregunta abierta. Dos de ellos hacen referencia directa a la índole misma de las tareas desempeñadas: «trabajo rutinario y cansado» y «realizar funciones diferentes». La otra, apunta hacia el objetivo de autorrealizarse profesionalmente: «ascender y promocionarse». Algo más lejos, 14%, aparece el propósito de desempeñar «trabajo más acorde con la preparación y titulación», especialmente acusado en determinados segmentos del colectivo. Aún más atrás, 9%, aparece «conseguir una mayor autorrealización», indudablemente conectado con uno de los tres *ítems* líderes. Y finalmente, 6%, encontramos un tópico significativo «poder tratar más con el público», que indica inadecuación personal a una labor que se presume burocrática y que se desea sustituir por otra de trato con los usuarios más acorde con un perfil personal volcado hacia la interrelación humana. Quizás por eso, dicho porcentaje se eleve al 9% en la Central.

Si consideramos detenidamente los mencionados *ítems*, veremos que las causas de insatisfacción que mueven al cambio de puesto o función se reducen prácticamente a dos: el tedio y las dificultades de realizar una tarea monótona, para la que no se cuenta con medios idóneos ni estímulos suficientes y el deseo de desarrollarse profesionalmente en el INEM. El primero dice de defi-

ciencias materiales y laborales poco sugestivas, quizás difícilmente mejorables. El segundo apunta hacia un afán de superación en un considerable sector, 29%, de la institución que podría utilizarse como elemento dinamizador de futuras acciones de mejora a emprender en el INEM. Y, también, al conflicto cultural latente en una institución que no parece ofrecer unas metas laborales acordes con los deseos de sus empleados.

Sectorialmente, sí se advierten diferencias importantes a reseñar. Las mujeres justifican el cambio básicamente en el deseo de realizar tareas y funciones diferentes, 24%, frente al 13% de los hombres. Los menores de 25 años destacan, sobre todo, 40%, el afán de ascender y promocionarse, mientras que los mayores de 55 cifran el deseo de cambio en la autorrealización personal, con un absoluto 100%, confirmado también por ser éste el concepto mayoritariamente escogido, 25%, por los de antigüedad superior a los 15 años.

En cuanto al nivel de estudios, los tres *ítems* antes señalados se distribuyen indistintamente salvo entre los que poseen estudios superiores donde aflora nítidamente el concepto «trabajo más acorde con preparación y titulación» con un claro 38%.

Por situación laboral, no se acusan mayores diferencias con el promedio general, entrecruzándose los tres *ítems* ya conocidos. Pero en categoría laboral sí aparecen rasgos dignos de señalarse. Nuevamente, se remarca al deseo de cambio entre los más instruidos, técnicos y titulados, para poder ejercer funciones más acordes con los conocimientos adquiridos, 36%. El tópico «promocionarse y ascender» es elevadamente prioritario para los administrativos, 50% y, sobre todo, para los subalternos, 100%, dato este que habla muy favorablemente del afán de superación de dicho estamento. Finalmente, llama la atención que la única razón, 100%, aducida para cambiar, por los altos directivos, sea «para realizar funciones diferentes».

4.4. *Interés por cambiar de organismo en las mismas condiciones laborales.*

Éste sería el indicador más omnicomprendivo del nivel de satisfacción de un empleado con su quehacer profesional en el seno de una organización. Si alguien se halla razonablemente satisfecho con el mismo, difícilmente se arriesgaría a plantearse la necesidad de trasladarse a otra empresa. No olvidemos la tradicional inercia al cambio y el deseo de seguridad tan arraigado en la naturaleza humana. Trocar la tranquilidad de lo ya conocido y asimilado por la incertidumbre de iniciar nuevas actividades que se deberán aprender y dominar, implica un riesgo que muchos se resisten a afrontar.

Por eso, que casi la mitad de los encuestados, exactamente el 43%, expresen deseos de cambiar de organismo, se convierte en un dato de seria preocupación por el bajo nivel de satisfacción general que ello indica.

Las mujeres parecen más proclives que los hombres al abandono del INEM, 48% frente al 34% de los hombres. Por edades parece existir una mayor tendencia al abandono en los dos grupos de edad inferiores, estabilizándose luego. Así, ofrecen un 63%, para los menores de 25 años y un 45% para los que poseen una antigüedad entre 1-2 años, permaneciendo en valores promedios el resto de los tramos de edad y antigüedad.

En estudios, la tónica es justamente la contraria: a mayor amplitud formativa, más deseos de abandonar la institución. Los niveles más bajos de deseo de cambio lo proporcionan los estudios primarios con sólo un 25%, llegando hasta el 51% los estudios medios y al 49% los superiores. Estos resultados quedan enfatizados por el elevado número de empleados del INEM que están en posesión de estudios medios o superiores. Nada menos que el 55% de los entrevistados aportan titulaciones universitarias. Esto supone, entre otras cosas, que difícilmente se pueden encontrar en la institución suficientes puestos de contenido sugestivo y retador para dar cabida a la realización profesional de tantos empleados con formación media y superior...

Bajo el epígrafe de situación laboral, destacan los contratados para obras y servicios que expresan, en un 57%, deseos de cambiar de institución. Y en categoría laboral, la tónica general es aproximarse a los promedios salvo los administrativos que señalan un 73% y los subalternos, entre los que nadie, en absoluto, se muestra deseoso de cambiar.

Los empleados de oficina expresan una cierta mayor tendencia a dejar el INEM, 47%, que los que desarrollan su actividad en las dependencias centrales, 34%, tal vez como expresión de unas condiciones laborales más duras en las mismas, por la mayor presión de los usuarios sobre dichos trabajadores.

Si analizamos los motivos confesados para cambiar a otra organización, advertimos que tres *ítems* destacan ampliamente sobre los demás. «Tener más posibilidades de promoción», 12%, «cambiar de actividad», 20% y, sobre todo, y con un índice muy elevado, «desacuerdo con el funcionamiento del INEM», 31%. Que casi una tercera parte de los encuestados señalen un único concepto en una pregunta abierta, como ésta, donde la dispersión de opiniones suele ser tónica habitual, reviste un significado muy especial. Quiere decir que es algo que preocupa enormemente al colectivo cuestionado. A los trabajadores del INEM, parece que les inquieta el funcionamiento de su institución y les produce un rechazo que hipotéticamente les llevaría a su presunto abandono. Muy probablemente por no estar de acuerdo con la orientación mayormente burocrática de la misma...

Aún habría que reforzar más ese sentimiento de inconformidad con el estilo operativo del INEM, si observamos que prácticamente no se advierten diferencias significativas en los distintos segmentos laborales, lo cual, insistimos, es difícil encontrar en una pregunta abierta.

Si acaso, las desviaciones anotadas sirven para destacar el peso específico de dicho *ítem*. Los que han cursado estudios más elevados acentúan su insatisfacción: medios 36%, y superiores 41%. En las oficinas, quizás donde más críticamente se percibe cuál es y cuál debería ser el funcionamiento del INEM, sobre todo en relación directa con el usuario, el desacuerdo alcanza niveles cercanos al 36%.

La única excepción consistente la proporcionan los directores de oficina y jefes de sección, que sólo en un 8% se decantan por dicho tópico. En ellos prevalece, 25%, el «cambiar de actividad». Notemos que aquí sí es ampliamente demostrativo el alto grado de dispersión ofrecido: el *ítem* «otros motivos» alcanza, en este sector laboral, nada menos que un 42%. ¿Podría suponerse que el nivel de integración de estos jefes con la organización que defienden, los hace menos críticos ante las deficiencias de funcionamiento de la misma?

Quisiéramos, finalmente, formular una reflexión que nos parece oportuna. Se refiere al carácter marcadamente altruista de los motivos aducidos para abandonar la institución. Los tres señalados se orientan hacia una mayor realización profesional o hacia un espíritu crítico que se rebela porque «las cosas no se están haciendo como el usuario se merece», en frase de un entrevistado en las reuniones de grupo. El concepto «para obtener mejor remuneración» merece apenas un 7% en la opinión general. Si tenemos en cuenta que la retribución en el INEM, como hemos visto, es considerada por la inmensa mayoría sensiblemente peor que en cualquier otro organismo público, el dato adquiere mayor importancia. Convendría valorar debidamente, que unos empleados que se consideran mal retribuidos, en relación con su trabajo, 79%, y en relación con lo que se percibe en otras instituciones públicas, 83%, no señalen prioritariamente una mejor remuneración como justificación a un cambio deseado. Evidentemente, existen motivos de mayor calado que lo estarían propiciando.

Como conclusión a este amplio recorrido por los múltiples factores de satisfacción analizados, podríamos concluir que:

1. **El nivel genérico de satisfacción laboral** de los empleados del INEM es francamente bajo, sobre todo si lo ponemos en relación con otras investigaciones recientes sobre el mismo tema, tendiendo a descender en los estratos más elevados en cuanto a formación. En ese sentido, los detentadores de estudios universitarios medios o superiores, parecen sentirse más insatisfechos que el resto. Algo que puede resultar preocupante si tenemos en cuenta que conforman más de la mitad de la plantilla.
2. **La remuneración recibida** se percibe como claramente insuficiente, al menos como contraprestación al esfuerzo diario realizado en el puesto de trabajo.
3. **Los medios materiales y técnicos** con que se cuenta para el desempeño de las tareas, se consideran idóneos pero insuficientes en cantidad, para poder realizar eficientemente las labores encomendadas. Se suele hacer hincapié en la carencia de un adecuado apoyo informático.

4. **Los recursos humanos** parecen contar con más que suficientes aptitudes personales, aunque no con la formación que sería de desear. Resulta aceptable el nivel de responsabilidades atribuidas para el desempeño de los puestos asignados. Pero se señalan carencias notables en el nivel jerárquico concedido a los empleados que, al parecer, lo requieren.
5. Sobresaliente **índice de integración** de los encuestados en sus grupos de trabajo, con muy destacados **niveles de dedicación** a la tarea y amplísimo **aporte de sugerencias** en orden a la mejora de la actividad laboral.
6. Se advierten unas **relaciones trabajador-jefe inmediato** muy cordiales y altamente gratificantes.
7. **Las relaciones formales de trabajo** se perciben como positivas y, más aún, el nivel de compañerismo que presenta cotas muy considerables de interrelación fluida y casi generalizados apoyos morales al compañero que atraviesa un mal momento anímico. Los casos de discriminación se mantienen en un nivel tolerable para la correcta convivencia en los equipos de trabajo.
8. **El indicador «evitar gastos inútiles»**, ofrece un saldo muy favorable, como muestra de satisfacción de los empleados, reconociéndose la mayoría de ellos como predispuestos a evitarlos.
9. Prácticamente casi nadie desea **cambiar de compañeros de trabajo**, lo que determina un clima interno francamente positivo, al menos en cuanto a las relaciones socioafectivas predominantes en los grupos.
10. Si a pesar de lo satisfactorias que parecen las relaciones con el jefe inmediato y del excelente nivel de compañerismo anteriormente señalado, la mitad de los encuestados expresan el **deseo de cambiar de puesto o función**, se está revelando un grado de insatisfacción profunda, en el conjunto del desempeño profesional, que dicho clima humano gratificante no consigue paliar. Y que demanda otros planteamientos para tratar de justificarla.
11. Más alarmante aún resulta que también la mitad de los entrevistados aparezcan como **dispuestos a dejar el INEM**, para desarrollar su actividad en otro organismo público, en similares condiciones. Parece oportuno señalar las motivaciones altruistas: deseos de mayor autorrealización personal o disconformidad con el funcionamiento de la institución, expresadas por la mayoría de los encuestados. Las razones económicas apenas tienen relevancia como explicativas del propósito de cambio manifestado, a pesar de que las retribuciones aquí percibidas se consideran abrumadoramente insuficientes en relación con otras entidades análogas.
12. Y como resumen último, señalar, una vez más, que el análisis del conjunto de factores, contemplados en su necesaria globalidad, **no parecen justificar, ni de lejos, tal nivel de insatisfacción general**. Sin duda, existen otras causas determinantes.

III. CULTURA CORPORATIVA EN EL INEM DE LAS PALMAS

1. Introducción.

En la medida en que profundizamos en la observación y análisis de una organización, percibimos determinados aspectos internos que trascienden a la disposición externa de las personas y de las cosas, e incluso a la propia organización informal, para introducirnos en un concepto inspirador de la propia identidad de la organización como es el término *cultura corporativa*.

La cultura podríamos definirla como un conjunto de creencias -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas (SCHEIN, 1985).

Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnicas y máquinas. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres. El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

Aunque la cultura occidental, de origen greco-latino, ha considerado, durante mucho tiempo, el trabajo como una tarea degradante e indigna del ciudadano libre y de las clases dominantes, modernamente, el trabajo, o mejor dicho, el puesto de trabajo, ocupa una posición privilegiada en la escala de valores e intereses de la sociedad moderna. El puesto de trabajo cumple unas determinadas funciones humanas que pasamos a relacionar:

- Proporciona un sentimiento de sentirse útil a la sociedad, de aportar su grano de arena en pos del desarrollo y bienestar de ésta.
- Asegura un determinado grado de prestigio en la sociedad. El vago, el parásito y, en menor medida, el parado son tipos sociales menos estimados e incluso despreciados.
- Permite cumplir adecuadamente el papel de padre o madre de familia.
- Amplía y enriquece las relaciones sociales y, de esa forma, el yo social.
- Estructura el tiempo vital con ocupaciones diarias que liberan al hombre de la desazón de los días vacíos que tan bien conocen los parados y los jubilados sin preparación para dejar el trabajo.

Estas funciones han desembocado en la adoración del trabajo como un dios que remedia todos los males, fundamentado en una ética de viejas raíces, religiosas y culturales, que en algunas sociedades constituía una verdadera mística del trabajo. Incluso para los que desechan dicho misticismo en el trabajo, la profesión es un medio ideal para integrarse en la *sociedad*, de satisfacer *necesidades básicas*, de adquirir *seguridad, confort y bienestar*, de conseguir un *status social*, sin olvidar su condición de factor de *equilibrio mental y social*.

2. Cultura corporativa dominante en el INEM.

Ya el título del apartado sugiere la existencia de varias culturas corporativas en el seno del INEM de la provincia de Las Palmas. En efecto, difícilmente se da una homogeneidad en el ámbito cultural de una organización cualquiera. Vamos a buscar una cultura dominante, una que domine sobre las demás y vamos, también, a intentar detectar la cultura preferida por los miembros del INEM. Sobre el papel ninguna es superior a las demás y ninguna se da en estado puro.

La metodología y la tipología que pretendemos seguir es la propuesta por ROGER HARRISON (HARRISON, 1972) todavía vigente en los modernos manuales sobre cultura (LESSEN, 1992) (RODRÍGUEZ PORRAS, 1989). Dicha metodología ha sido incorporada a la pregunta 35 del cuestionario general.

HARRISON propone una tipología de ideologías organizativas -un concepto asimilable al de cultura corporativa- que resulta muy útil para identificar y clasificar la cultura de una organización. Ya hemos señalado que estas culturas no se dan en toda su pureza, por lo que debemos, más bien, buscar un tipo de cultura dominante. Los cuatro tipos son: la cultura del poder, la cultura de las reglas o de la burocracia funcional, la cultura de las metas u orientada al logro de objetivos y, por último, la cultura de las personas o de la autorrealización. Vamos a detenernos, un poco más, en cada una de ellas:

1. La cultura *orientada hacia el poder*:

Esta cultura se encuentra, a menudo, en pequeñas organizaciones empresariales que tienden a adoptar, como objetivo fundamental, el poder personal, la influencia, la expansión. Dentro de ella, los que disponen de más poder se esfuerzan por mantener un *control absoluto sobre sus subordinados*. Los valores fundamentales serían la *disciplina*, la *fidelidad* al jefe y la *obediencia*. Los jefes ideales tienden a ser duros, pero justos. Los buenos subordinados, trabajadores duros y leales al poder.

2. La cultura *orientada hacia la función*, la burocracia, las reglas:

En este tipo de corporaciones hay una preocupación por la legalidad, por las normas o reglas. Se pone mucho acento en la jerarquía, en el *status* y en los procedimientos. La organización de la función se apoya en la firmeza de sus pilares, sus funciones o especialidades. Los *valores* más reconocidos son la lealtad a la organización y el cumplimiento de las normas. La *base del poder* son los títulos, las oposiciones y la posición en el escalafón. Se aprecia más la respuesta correcta que la efectiva. Este sistema es lento de adaptación al cambio. Suele dominar en los grandes bancos, las compañías de seguro y en organizaciones de la Administración Pública.

3. La cultura *orientada hacia la tarea o metas*:

En esta organización, lo que más se valora es el logro de los objetivos. La *autoridad* se asienta en la competencia profesional. Los valores más cotizados son la mentalidad abierta y la imaginación creativa. El *jefe ideal* se salta los procedimientos, si ello contribuye al logro de los objetivos; actúa de tú a tú con los subordinados y utiliza su prestigio y competencia para aunar esfuerzos en pos del alcance de las metas. *El buen subordinado* es un colaborador, más que un inferior, en el esfuerzo común. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea. A estas organizaciones no les asusta el cambio, todo lo contrario, buscan entornos de progreso...

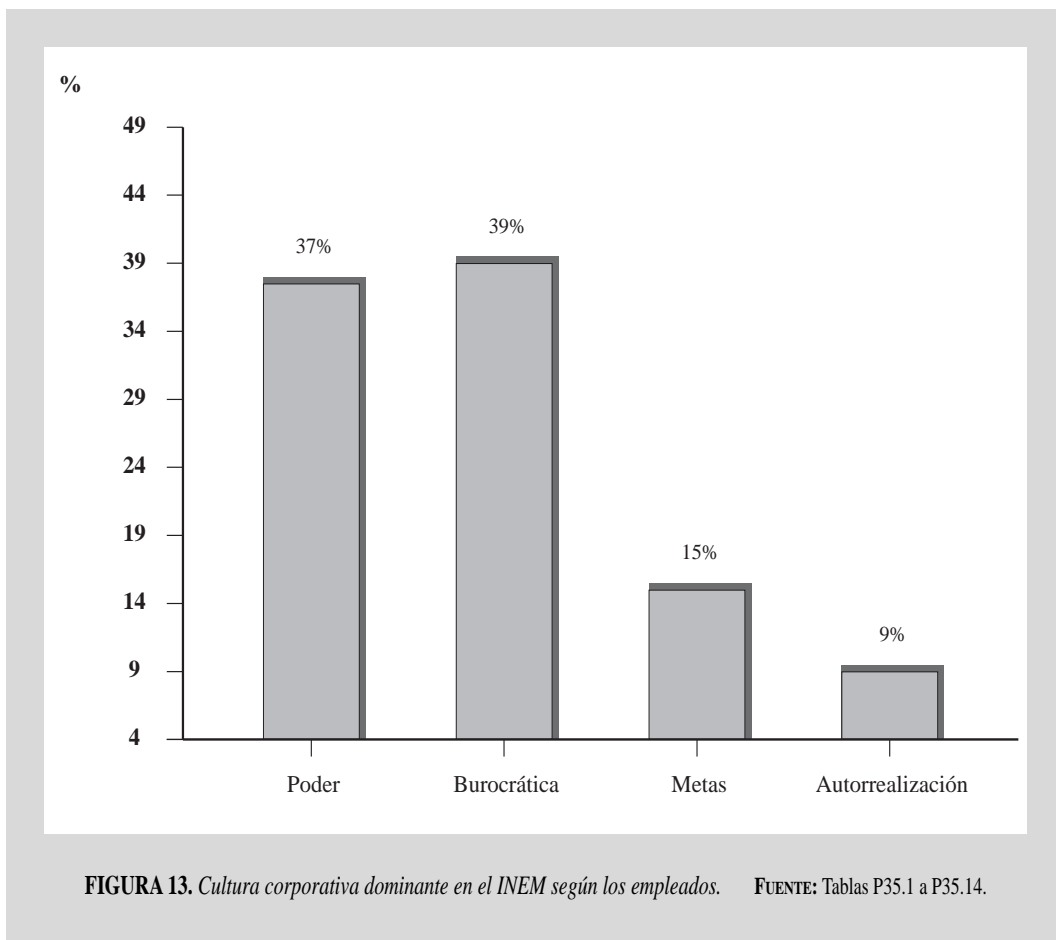
4. La cultura *orientada a las personas* o a la *autorrealización personal*:

La cultura de la persona es algo poco habitual. En las demás, los empleados están al servicio de la organización. Aquí podríamos decir que es la organización la que establece como objetivo prioritario la satisfacción de las necesidades y objetivos vocacionales y personales de aquéllos. La autoridad jerárquica ocupa un lugar secundario. Los *valores* apreciados son el talento profesional y la capacidad de consenso en la toma de decisiones. *El jefe ideal* ayuda a sus compañeros a tomar iniciativas personales y a encontrar su propia autorrealización personal. Este tipo de orientación se encuentra en algunos pequeños gabinetes profesionales.

Ahora, volviendo la vista al INEM y, a través de lo investigado, cabría preguntarse por la *cultura dominante* según la opinión de sus empleados. La **Figura 13** nos resume estadísticamente esta cuestión.

La cultura corporativa percibida por los empleados, como dominante en el INEM, es una *cultura mixta*, entre la *orientada al poder* y la *burocrática*, con una pequeña influencia de la cultura de las metas y una casi imperceptible presencia de la cultura orientada a la autorrealización. Vamos, a

continuación, a profundizar en el análisis de los detalles y consecuencias concretas de tales asertos. Para ello vamos a apoyarnos en la **Tabla 3** que descompone los porcentajes de la **Figura 13** en aspectos de detalle.



El *ejercicio del poder* en el INEM es percibido por los empleados orientado a las dos culturas dominantes salvo contadas excepciones. Esta apreciación se basa en las siguientes consideraciones:

- La *toma de decisiones* corresponde, en un equilibrio 51%-41%, a la persona con más poder y autoridad y al hombre en cuya descripción del puesto de trabajo aparezca dicha competencia.

TABLA 3. OPINIÓN SOBRE EL TIPO DE CULTURA CORPORATIVA QUE DOMINA EN EL INEM (EN %)

	CULTURA DEL PODER	CULTURA BUROCRÁTICA	CULTURA DE METAS	CULTURA DE PERSONAS
1. Buen Jefe	14	49	13	6
2. Buen subordinado	18	58	8	11
3. Buen empleado	34	28	31	3
4. El triunfador	20	14	16	16
5. La concepción de los individuos	43	32	14	3
6. Legitimación del poder	37	48	8	5
7. Asignación de tareas	59	37	3	0
8. Motivación en el trabajo ..	23	60	9	6
9. Constitución del grupo	31	38	23	5
10. Sentido del esfuerzo	24	28	27	17
11. Solución de conflictos	44	31	11	9
12. Toma de decisiones	51	41	1	4
13. Dirección y comunicación .	43	16	10	30
14. Respuesta al ambiente	45	22	17	5

FUENTE: P35.1, P35.14.

- La *dirección y comunicación* en un importante porcentaje, 43%, fluye, a través de la cadena de mando, de arriba abajo. Sólo un 16% aprecia un flujo ascendente de información, siempre a través de la cadena de mando. Aparece aquí, con una fuerza excepcional, la cultura de persona, afirmando el 30% de los empleados que la información fluye de persona a persona, informalmente y por motivos de ayuda mutua, satisfacción recíproca y criterios y valores compartidos.
- La *asignación de tareas*, en un 59% de encuestados, se lleva a cabo según las necesidades y el criterio personal del directivo. Un porcentaje importante, pero menor, el 37%, basa dicha asignación en la división formal de funciones y de responsabilidades del INEM.
- La *legitimación del poder* se basa, fundamentalmente, en un 48%, casi la mitad de los empleados, en el puesto que reglamentariamente le asigna tal responsabilidad al que lo ocupa. Un 37% cree que es legítimo en la medida que lo detente, sea de la forma que sea como lo haya conseguido. Sólo un 13% piensa que se legitima de otra forma distinta.

- El equilibrio que existe entre las dos culturas dominantes (poder y burocracia) se rompe cuando indagamos, entre los empleados, su percepción de cuál cree que son los valores del *buen jefe*. Casi la mitad, el 49%, opina que no estamos ante un liderazgo autocrático. El jefe típico es el burocrático, correcto, objetivo y ajustado a las normas que le delimitan su ámbito de competencia para mandar.

El *personal del INEM*, a la luz de los resultados de la encuesta, donde, como sabemos, coexisten dos culturas dominantes, tendrían las siguientes características:

- Estamos ante un subordinado orientado al *cumplimiento de los deberes y responsabilidades* de su trabajo y que evita las acciones que ponen en dificultades a su superior. Así opina el 58% de los miembros del Instituto.
- Es un «buen empleado» en la medida en que da prioridad a las exigencias personales de su jefe (34%), a los deberes y responsabilidades vigentes en el reglamento (28%) y a las exigencias de su tarea (31%).
- ¿Cuál es la motivación de este «buen empleado»? Fundamentalmente (60%) por el sentido del deber asumido en virtud del contrato empleado-Instituto y por la lealtad a la empresa.
- A este «buen empleado» el INEM lo trata como si su tiempo y energía estuviesen, como por derecho de propiedad, al servicio de la corporación (34%). Un 32% no cree que exista ese «derecho de propiedad», sino sólo un compromiso contractual del que nace esa disponibilidad del empleado a la organización.

Finalmente este «buen jefe» y su «buen empleado» tienen su marco de trabajo en la corporación. Este «marco social de actuación» también goza de características concretas en virtud de esta doble cultura dominante:

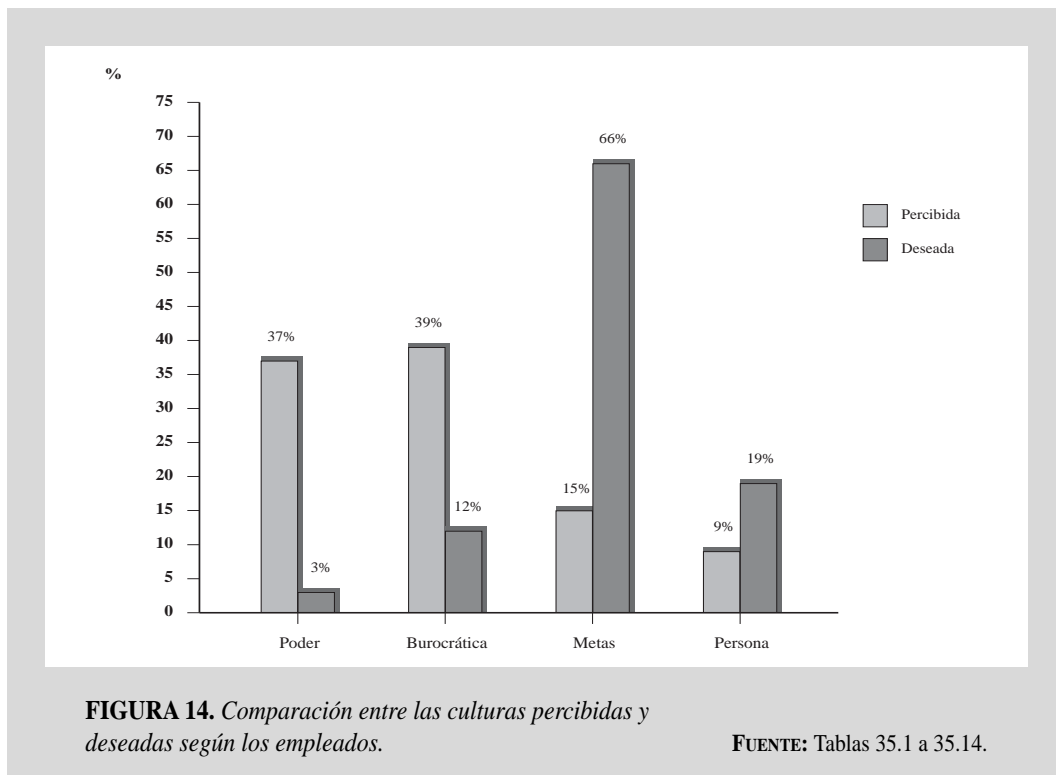
- Su *ambiente* es de jungla competitiva, donde quien no explota es explotado (45%). Apenas un 22% piensa que el ambiente del INEM está presidido por una «lucha» civilizada, ordenada y racionalizada por normas y acuerdos tácitos o explícitos.
- Se *compite y esfuerza* sin una orientación clara al respecto. Lo que menos, 17%, por satisfacer las propias necesidades personales.
- Cuando la lucha y la competición generan *conflicto*, éste se resuelve, cree un 44%, por las autoridades superiores si les conviene... Un 31% piensa que se soluciona acudiendo a la normativa vigente.
- El *triunfo* se obtiene no por adoptar un tipo determinado de hombre. Tanto el responsable y leal, como el competente, como el luchador que va por libre, como los preocupados por los demás, pueden ser candidatos al triunfo.

- En este marco social de relación jefe-subordinado, actúan y compiten grupos, más que individuos. Estos grupos se forman por exigencias legales, opina el 38%. Un 31% cree que simplemente porque el jefe así lo exige. Un 23%, por exigencias del trabajo o de la tarea misma.

3. La cultura corporativa deseada en el INEM.

Vimos que la cultura dominante en el INEM está constituida por la mezcla de dos culturas básicas: la cultura del poder (37%) y la cultura burocrática (39%). La cultura deseada y su comparación con la antedicha, la podemos ver en la **Figura 14**.

Vemos que, efectivamente, predomina la *cultura de las metas* como cultura preferida personalmente por el colectivo del INEM. El 85% *prefiere precisamente las culturas menos dominantes* en el INEM, lo que es altamente significativo. Sólo el 15% está con las culturas existentes en el Instituto. La cultura burocrática emerge de la propia idiosincrasia del INEM como Administración Pública que es. Aquí, el margen de adecuación parece pequeño. No ocurre lo mismo, a nuestro juicio, con la cultura del poder. Además, tengamos en cuenta que existe un diferencial o *gap* superior en la cultura del poder ($37\% - 3\% = 34\%$) que en la cultura burocrática ($39\% - 12\% = 27\%$) donde parece que existe, sin duda, una mayor adecuación por la «mentalidad de funcionario» que cree el 12% del personal existe en el INEM. Sólo el 3% opina que existe una orientación a la cultura del poder, no lo olvidemos.



Pasemos a analizar más detalladamente esta predilección del personal del INEM por la cultura de las metas, deteniéndonos en ciertos matices de interés, a través del estudio de los 14 indicadores de cultura corporativa, de HARRISON. Véase la **Tabla 4**.

La *cultura del poder*, con un 3%, apenas es considerada por los empleados del INEM. Cabe, sin embargo, destacar una tímida preferencia por esta cultura en la consideración del «buen jefe», autoritario pero justo (9%) y en el deseo de que la información fluya de arriba abajo a través de la cadena de mando (12%).

TABLA 4. OPINIÓN SOBRE EL TIPO DE CULTURA CORPORATIVA PREFERIDO PERSONALMENTE (EN %)

	CULTURA DEL PODER	CULTURA BUROCRÁTICA	CULTURA DE METAS	CULTURA DE PERSONAS
1. Buen Jefe	9	10	43	38
2. Buen subordinado	2	2	68	28
3. Buen empleado	1	31	64	4
4. El triunfador	1	7	79	10
5. La concepción de los individuos	1	6	47	46
6. Legitimación del poder	2	13	85	1
7. Asignación de tareas	2	15	57	27
8. Motivación en el trabajo ..	1	14	63	21
9. Constitución del grupo	1	4	76	19
10. Sentido del esfuerzo	1	9	76	14
11. Solución de conflictos	1	1	80	18
12. Toma de decisiones	1	15	69	16
13. Dirección y comunicación .	12	18	55	7
14. Respuesta al ambiente	1	17	66	24

FUENTE: P35.1, P35.14.

Se prefiere la *cultura burocrática* de una forma clara y definida en el concepto de «buen empleado», en un 31%. En dicha cultura el «buen empleado» da prioridad a los deberes y responsabilidades de su propio puesto y de la normativa vigente.

La preferencia por la *cultura de metas* es abrumadora (66%). Dos, de cada tres empleados del INEM, la prefiere. Pero es todavía más deseada en cómo se considera legítimo que se dirija a otra persona: si su puesto establece que ésta es su responsabilidad. Igualmente para definir al triunfador (79%) y para solucionar conflictos (80%) los empleados se inclinan, totalmente, por las directrices de la cultura de metas.

La *cultura de autorrealización* o de la persona, en segundo lugar entre las preferidas, aunque a mucha distancia de la primera (19% contra 66%), no deja de mostrar matices, en algunos casos bastante deseados por los trabajadores de la corporación. El concepto de individuo con un 46%, casi la mitad, y el de buen jefe, con un 38%, son los más destacados. En ambos casos la orientación a la satisfacción de valores y necesidades personales es determinante.

Resulta evidente que *la cultura corporativa* que domina en el INEM es una mezcla de la *cultura burocrática* y la *cultura del poder*, con una tímida apertura a la cultura de las metas o tareas en algunos aspectos, sobre todo. *El modelo burocrático* sobresale fundamentalmente en el concepto de buen subordinado y en la motivación en el trabajo. *El modelo del poder* predomina, sobre todo, en el sistema de asignación de tareas y toma de decisiones.

TABLA 5. DIFERENCIAS PORCENTUALES ENTRE LA CULTURA CORPORATIVA QUE DOMINA Y LA PREFERIDA PERSONALMENTE (EN %) (1)

	CULTURA DEL PODER	CULTURA BUROCRÁTICA	CULTURA DE METAS	CULTURA DE PERSONAS
1. Buen Jefe	5	39	-30	-32
2. Buen subordinado	16	56	-60	-17
3. Buen empleado	33	-3	-34	-1
4. El triunfador	19	7	-63	6
5. La concepción de los individuos	42	26	-33	-43
6. Legitimación del poder	35	35	-77	4
7. Asignación de tareas	57	22	-54	-27
8. Motivación en el trabajo ..	22	46	-54	15
9. Constitución del grupo	30	34	-53	-14
10. Sentido del esfuerzo	23	19	-49	3
11. Solución de conflictos	43	30	-69	-9
12. Toma de decisiones	50	26	-68	-12
13. Dirección y comunicación .	31	-2	-52	23
14. Respuesta al ambiente	44	57	-38	-19

FUENTE: P35.1, P35.14.

(1) La diferencia se ha calculado restando a los porcentajes de la *cultura dominante*, los de la *cultura deseada*. Los resultados con el signo (-) indican los puntos de mayor tensión y/o frustración.

La cultura corporativa preferida en el INEM contrasta, espectacularmente, con la definida en la conclusión anterior. Ésta parece ser la cultura de las metas o tareas, con cierta predilección, a mucha distancia, por el modelo de *autorrealización personal*.

¿Este fuerte contraste entre *cultura preferida* y *cultura percibida*, que se da, sobre todo, en la legitimación del poder, solución de conflictos, toma de decisiones, concepto de triunfador y concepto de «buen empleado» puede generar tensiones y frustraciones? A fin de poder analizar y detectar los puntos de tensión y su intensidad, hemos construido la **Tabla 5**.

Ateniéndonos a los datos estadísticos, los puntos de mayor tensión son los siguientes, en orden decreciente de importancia:

- 1.º Legitimación del poder (-77%).
- 2.º Solución de conflictos (-69%).
- 3.º Toma de decisiones (-68%).
- 4.º El concepto de triunfador (-63%).
- 5.º El concepto de «buen subordinado» (-60%).

En estos cinco puntos, algo más de dos de cada tres empleados del INEM desean algo que la cultura dominante *no les da*. Estos espacios de tensión y/o frustración merecen, a nuestro juicio, especial vigilancia pues pueden estar provocando situaciones de estrés. Detengámonos brevemente en este extremo.

Habría que comenzar por distinguir entre presión y estrés. La presión se produce siempre que la mente o el cuerpo reacciona ante una situación amenazante, real o imaginaria. El estrés es la respuesta negativa a un nivel de presión inadecuada (HANEY y BOENISCH, 1991). La presión puede llegar a ser beneficiosa para el individuo porque le ayuda a dar de sí esfuerzos notables. Puede utilizarse como importante palanca de acciones esforzadas. El estrés, por el contrario, suele acarrear funestas consecuencias. Como expresan acertadamente dos autores recientes:

«Presión y estrés son dos palabras que con frecuencia se emplean indistintamente. Sin embargo, no son la misma cosa. Todos necesitamos cierto grado de presión. La presión puede dar lugar al estrés. Nadie necesita estrés» (ARROBA y JAMES, 1989).

Precisado el concepto de estrés, intentaremos validar la hipótesis de que el desequilibrio cultural observado en páginas anteriores, no sólo se perfila como causa determinante de la insatisfacción constatada, sino como concausa, al menos, de brotes de estrés detectados en el estudio. En efecto, preguntas relativas al esfuerzo psicológico exigido, cuyos resultados recogemos en la tabla siguiente, nos hablan de un incuestionable nivel de estrés en el INEM de Las Palmas.

TABLA 6. SI CREE QUE LAS TAREAS DE SU PUESTO LE EXIGEN DEMASIADO ESFUERZO PSICOLÓGICO (EN %)

SÍ	54
NO	46

FUENTE: Tabla 54.1.

Teniendo en cuenta que en el planteamiento de la pregunta se habían radicalizado las exigencias del puesto, «*demasiado* esfuerzo psicológico», parece preocupante que algo más de la mitad de la plantilla confiese una sobrecarga psíquica en su habitual desempeño. No olvidemos que este *ítem*, por su configuración, sirve, en cierto modo, de resumen a otros alternativos, que no serían más que aspectos parciales que acaban conformando una excesiva tensión psicológica en el trabajador.

Creemos importante resaltar que en las oficinas, la carga psicológica se percibe con alguna mayor intensidad, 58%, que en las dependencias centrales, 46%, muy probablemente por la presión casi constante del usuario sobre los empleados de las mismas.

En cualquier caso, creemos que los anhelos frustrados a través de una cultura de las metas deseada, pero inexistente, se puede percibir latente en el *ítem* que a continuación estudiamos: ¿tiene claro lo que se espera de Vd.? Es decir, ¿se dispone de metas u objetivos claramente explicitados que son obstaculizados por el irrumpe de unas culturas no deseadas?

TABLA 7. SI TIENE CLARO LO QUE SE ESPERA DE ÉL EN SU TRABAJO (EN %)

SÍ	67
NO	33

FUENTE: Tabla P52.1.

Los comprendidos entre 46 y 55 años parecen tener perfectamente definidos los contornos de su tarea, 100% de sí. Por el contrario, los que superan los 15 años de estancia laboral en la entidad, parecen más perdidos, con sólo un 57% afirmativo.

Por nivel de estudios no aparecen rasgos sobresalientes, pero sí en el apartado de situación laboral, donde los contratados para obras y servicios apenas alcanzan un 48% positivo. En categoría, los más desinformados de los objetivos de su función parecen ser los subalternos con 50%. Y lógicamente, los altos directivos, con un 80%, los que más patente tienen el sentido de lo que deben hacer.

La existencia de unas metas bien definidas es aceptada, en cualquier caso, de una forma mayoritaria. ¿No parece claro que tal extremo cataliza los procesos de frustración y generación de estrés? Nosotros pensamos afirmativamente. Desear trabajar por objetivos, cuando los sistemas organizativos y humanos circundantes despiden un claro tinte burocrático, legalista y normativo es sin duda frustrante y actúa como elemento acuciante del problema, creemos, el que los objetivos, como así es percibido, se presenten desconsoladoramente nítidos.

A la luz de estos resultados, cobran nuevo significado algunas frases que recordamos de las entrevistas y reuniones previas y que, entonces, nos parecieron francamente exageradas:

«Salgo del INEM agotado. Llego a mi casa, almuerzo... y ya no tengo ganas de hacer nada en toda la tarde».

«Llevo muchos meses tomando pastillas para dormir y tendré que volver al psiquiatra porque, ni así, consigo coger el sueño».

«Leí no sé dónde, que en el INEM, a nivel nacional, abundaban las enfermedades nerviosas; no sé si será verdad, pero aquí, en Las Palmas, seguro que sí».

IV. CONCLUSIONES FINALES

Quizás la mejor forma de extraer unas últimas conclusiones del presente trabajo sea aplicar a la situación analizada en el INEM de Las Palmas, y por extensión a la Administración Pública, el esquema básico de la conducta humana. Estructura, por otra parte muy simple, pero que puede contribuir a explicar el por qué las personas nos movemos a diario para obtener determinados objetivos vitales. Podría definirse en cuatro etapas sucesivas y profundamente interconexas. En un principio aparece siempre una carencia de algo que el hombre cree necesitar por considerarlo conveniente para su normal desenvolvimiento físico o psicológico. Dicha carencia suele provocar una tensión o ansiedad por cubrirla suficientemente. Lógicamente tal tensión origina unos comportamientos concretos que se presumen idóneos para paliarla. Y, generalmente, estos comportamientos, si se han elegido correctamente, acaban brindando resultados satisfactorios en forma de cobertura adecuada de aquella carencia inicial. Si el comportamiento no fue el requerido o se tropezó con un obstáculo insalvable, la pretendida satisfacción deviene en frustración más o menos angustiante. Un ejemplo, algo trivial, podría contribuir a esclarecer convenientemente este esquema. Una persona tras un esfuerzo agotador de varias horas bajo el sol del verano, pierde abundante líquido. Dicha carencia de algo tan necesario para su organismo le produce una lógica tensión: una fuerte sed. Normalmente, pondría en marcha una serie de comportamientos destinados a paliarla: beber agua fresca. Con la consiguiente satisfacción obtenida restablecería nuevamente el equilibrio fisiológico perdido por aquella intensa sed. Si por error, el agua consumida resultase fuertemente salada, no sólo no se calmaría la sed, sino que se acrecentaría considerablemente. El comportamiento habría resultado frustrante.

Vamos a adaptar este planteamiento teórico a la realidad profesional de los funcionarios del INEM. La carencia básica sería la ausencia de unas metas u objetivos a lograr en el diario desempeño. Unos objetivos concretados en la doble vertiente de obtener unas cotas razonablemente elevadas de eficiencia y calidad en su trabajo que les permita sentirse orgullosos del mismo, en el día a día de su quehacer laboral. Y, por otro lado, la posibilidad de ofertar una digna cobertura de las variopintas situaciones cotidianamente planteadas por los usuarios con quienes se relacionan. La carencia se convierte realmente en doble: eficacia profesional y prestación de un servicio correcto.

La segunda etapa conformaría una sensación de cierta importancia por no poder realizar suficientemente esos dos propósitos. No olvidemos que nuestros funcionarios demandaban con abrumadora mayoría, una cultura de las metas, signada por la búsqueda constante de la eficiencia en la obtención de objetivos concretos, y tropezaban con la brutal realidad de una cultura ampliamente dominante caracterizada por la burocracia y el poder, donde se busca más aplicar minuciosamente lo reglamentado que realizar lo que más convenga en cada situación concreta.

Esta dialéctica entre cultura burocrática dominante y anhelos de eficiencia y servicio, van a condicionar decisivamente el comportamiento profesional de los trabajadores. Sienten que por mucho que, a nivel particular, se esfuercen por acomodar la normativa prescrita a la polivalente casuística diaria, casi siempre acaban estrellándose con un muro infranqueable de incomprensión institucional que les entorpece seriamente su desempeño. Cuando no les aproxima peligrosamente al riesgo de incurrir en responsabilidad por no ajustarse taxativamente a lo reglamentado.

Todo este proceso, someramente descrito nos aboca ineludiblemente a la etapa final que no es otra que la satisfacción o no de la necesidad inicialmente sentida. En efecto, un funcionario que desempeña eficientemente sus tareas y presta un adecuado servicio al público encontrará una innegable satisfacción en forma de íntimo orgullo por la labor exitosamente concluida y de gratificante *feedback* positivo facilitado por los usuarios agradecidos. Pero si percibe que no puede obtener ni lo uno, desempeño eficiente, y ni lo otro, correcto servicio, por causas que escapan, en gran medida, a sus posibilidades de actuación, es lógico que se sienta profundamente frustrado.

Si este discurso fáctico no constituye una excepción puntual, sino que se instala como práctica habitual en el devenir cotidiano, el sentimiento habitual de insatisfacción profunda por el lacerante desajuste entre todo lo que ilusionadamente se desearía realizar y lo poco que realmente se puede poner en práctica, alcanzará cotas ciertamente preocupantes. De ahí los abundantes casos de estrés registrados en la investigación.

Afortunadamente el ser humano dispone de mecanismos sustitutivos que, al menos en parte, aminoran los efectos perniciosos de la frustración. En el caso de los empleados del INEM, parecen haberlo encontrado en la interacción humana, a nivel vertical y horizontal, con sus compañeros de trabajo. La relación afectiva informal entre funcionarios alcanza niveles muy poco habituales. De ahí parecen extraer dosis de autosatisfacción suficientes para hacer soportable el diario desempeño en condiciones bien poco deseadas. Eso explicaría razonablemente el clima de profundo compañerismo detectado en la institución.

No creemos aventurado el extender este desfase cultural entre burocracia dominante y metas deseadas a la totalidad de la Administración Pública española. Evidentemente los resultados de la investigación habría que referirlos al ámbito concreto en el que se realizó. Pero la experiencia pro-

pia y cercana de relaciones con otras esferas de la Administración, tanto como funcionarios cuanto como usuarios de la misma desde muy diversas perspectivas, parecen invitarnos hacia una no temeraria generalización. Presentimos como más que probable una situación cuasi uniforme de choque frontal entre cultura burocrática, ampliamente dominante, y deseos cada vez más extendidos de abordar objetivos posibles de eficiencia profesional y satisfactorio servicio al usuario.

Cuando tantas voces se alzan reclamando el necesario cambio de estructuras en nuestras organizaciones públicas, tal vez no resultase descabellado el sumar la nuestra demandando un cambio cultural profundo, concienzudo e ininterrumpido que nos traslade de una situación de rígida normatividad a un cercano horizonte más ágil, práctico y esperanzador donde el usuario viese colmadas sus aspiraciones de recibir un trato correcto y el funcionario sus anhelos de sentirse útil a unos segmentos sociales que no suelen ser precisamente los más favorecidos ni cultural, ni económicamente.

El instrumento adecuado para conseguirlo podría ser un ambicioso plan de formación dirigido a la transformación de actitudes, que descendiese en cascada imparable desde los más altos niveles de la Administración, hasta los funcionarios de primera línea en contacto directo con los usuarios. Sin concretarse, como tantas veces, en los auxiliares administrativos. El ejemplo, en esto como en casi todo, debería descender desde muy arriba.

Y queremos acabar casi como empezamos: afirmando que no es tarea imposible conseguir la satisfacción y la motivación de nuestros empleados públicos. Si recordamos al viejo MASLOW, a veces tan denostado, contaríamos con la innegable ventaja de que la Administración ofrece la suficiente cobertura de sus dos necesidades básicas: biológicas y de seguridad. La estabilidad en el empleo que, al menos hasta ahora caracteriza al funcionario, le facilitan unas perspectivas económicas nada desdeñables en un mercado laboral precario, incierto y no precisamente ilusionante.

Faltaría «sólo» ofrecerles otras necesarias oportunidades para cubrir también necesidades de orden superior, para las que el salario se revela como claramente insuficiente. Nos estamos refiriendo al reconocimiento de los méritos profesionales. A la oportunidad de aportar a la tarea diaria las capacidades más nobles del ser humano, huyendo de la rutina reglamentaria a veces tan empobrecedora. Y a ser tenido en cuenta a la hora de organizar la ejecución de las tareas que diariamente deban desempeñar. En suma, a ser dirigidos y orientados con unos estilos de liderazgo abiertos y participativos...

¿Ilusionarse con la puesta en práctica de tales medidas es soñar despiertos? Sinceramente creemos que no. Nada impide, al menos conceptualmente, que puedan incorporarse plenamente a la gestión de los ingentes recursos humanos con que cuenta la Administración Pública. Que, obviamente,

poseen similares características humanas que los empleados de nuestras empresas privadas. En definitiva se trataría de confiar en ellos. En sus capacidades para ser eficaces. En sus legítimos deseos de sentirse orgullosos desempeñando sus cometidos laborales. En la búsqueda de su autodesarrollo en el seno de las instituciones públicas. En encontrar gratificantes reconocimientos en su tarea de servicio a los usuarios...

Crear íntimamente en ello y ser coherente a la hora de diseñar unas estructuras organizativas que propicien la implantación de las nuevas culturas, más deseadas, puede ser la clave de un nuevo impulso por modernizar nuestra Administración Pública, que pensamos pasa por dar una respuesta a los lógicos anhelos de satisfacción de los cada vez más funcionarios de nuestro país.