

**NURIA CEULAR VILLAMANDOS
FERNANDO FUENTES GARCÍA
CARLOS ARTACHO RUIZ**

Área de Organización de Empresas. Universidad de Córdoba

Extracto:

LA satisfacción laboral es un factor muy importante en cualquier organización, dada la correlación existente entre el grado de satisfacción y la productividad, la calidad o la iniciativa, sin duda una organización con un personal satisfecho es más fácil que consiga ser competitiva que con un personal desencantado.

En este trabajo se recogen los resultados preliminares de un estudio de mayor alcance llevado a cabo sobre un colectivo de 1.163 empleados de distintas categorías profesionales, antigüedad, edad... pertenecientes a SAFA.

Sumario:

1. Introducción.
2. Perfil de la organización objeto de estudio.
3. Marco conceptual, objetivos y metodología.
4. Resultados.

Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un importante campo de estudio que es abordado desde diversas disciplinas como la Psicología, la Sociología o las distintas ramas de la Gestión Empresarial. A pesar de la confluencia de estudiosos es difícil y controvertida la medición del grado de satisfacción laboral de cualquier colectivo de trabajadores. Sin embargo, es sumamente importante conocer el clima laboral de cualquier organización, pues es incuestionable la correlación existente entre el grado de satisfacción y la productividad, la calidad o la iniciativa, sin duda una organización con un personal satisfecho es más fácil que consiga ser competitiva que con un personal desencantado. La satisfacción laboral también es un factor de vital importancia para el mantenimiento de los mejores trabajadores en la empresa, la conservación de los conocimientos, habilidades, experiencia y capacidades de éstos son un factor estratégico de primera importancia que las empresas no pueden soslayar.

En el presente trabajo se recogen los resultados preliminares de un estudio de mayor alcance llevado a cabo sobre un colectivo de 1.163 empleados de diversas categorías profesionales, antigüedad, niveles de formación, edades, etc., pertenecientes a la Fundación docente Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (en abreviatura SAFA) que cuenta con 27 centros de trabajo en Andalucía (26 centros de enseñanza más un centro administrativo de gestión ubicado en Úbeda) ¹.

En esta primera fase se realiza un análisis descriptivo de las principales variables de interés en el área de Recursos Humanos y Dirección de Personal, dejando para posteriores trabajos una investigación más profunda de las diversas componentes que influyen en el complejo mundo de la motivación y la satisfacción laboral.

La doble vertiente seguida pretende: por un lado, obtener información sobre las circunstancias reales de las actividades y relaciones que se mantienen en el lugar de trabajo; y por otro, reflejar la percepción personal que los trabajadores tienen del entorno laboral que les rodea y de las tareas que desempeñan de forma cotidiana.

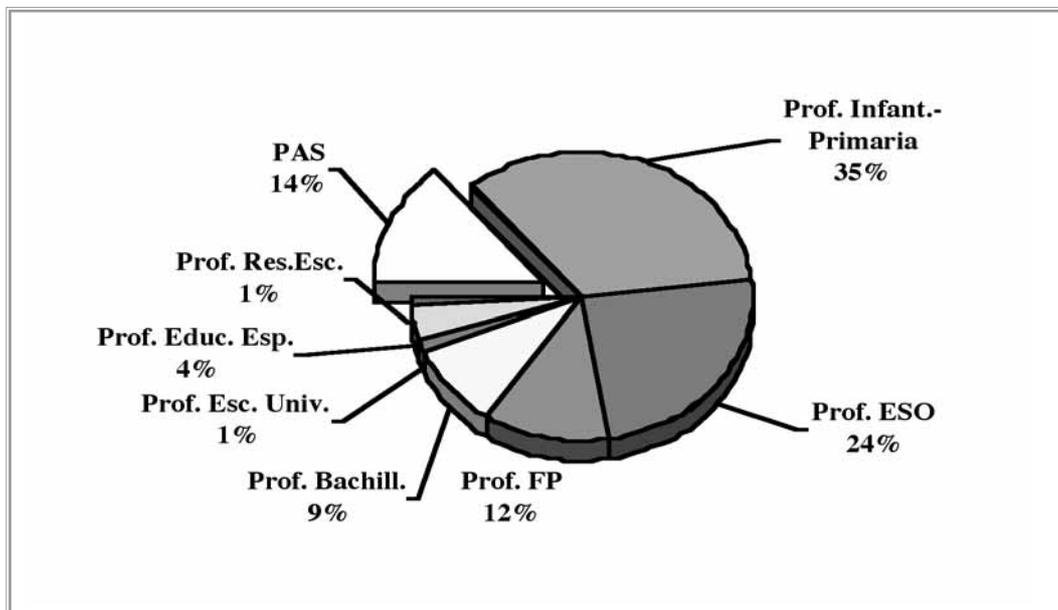
¹ Deseamos que quede constancia de nuestro agradecimiento a D. Joaquín MORALES FERRER, Rector de la Institución por la ayuda y facilidades proporcionadas para la realización de este trabajo.

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La Fundación SAFA está vinculada a la Compañía de Jesús, que vela por el cumplimiento de sus objetivos a través de un Patronato. En la actualidad cuenta con unos 20.000 alumnos de diferentes niveles: educación infantil, primaria, secundaria obligatoria, módulos profesionales, bachiller y estudiantes universitarios de magisterio. A excepción de este último colectivo, todos los niveles educativos han sido concertados con la Junta de Andalucía. De esta manera, la enseñanza es gratuita –objetivo prioritario de su Carta Fundacional–, al estar subvencionados tanto los gastos de personal como el resto de gastos complementarios.

En Andalucía, a diferencia de otras comunidades autónomas, el profesorado de la enseñanza privada está peor retribuido que el de la enseñanza pública, lo que ha provocado numerosos movimientos reivindicativos. Por otra parte, la remuneración del colectivo estudiado está sujeta a un Convenio en el que no se contemplan diferencias salariales dentro de un mismo grupo profesional (salvo las relacionadas con la antigüedad). Al no existir remuneración variable, ni otros conceptos que la Dirección pueda utilizar para estimular el rendimiento, premiar la excelencia o la dedicación especial de los mejores empleados, etc., el estudio se ha centrado en los factores de motivación/satisfacción laboral de naturaleza no económica.

FIGURA 1. Distribución del personal por categorías.



FUENTE: *elaboración propia.*

Para finalizar este apartado, ofrecemos una serie de peculiaridades de la organización que contribuirán a crear una visión más completa del colectivo analizado:

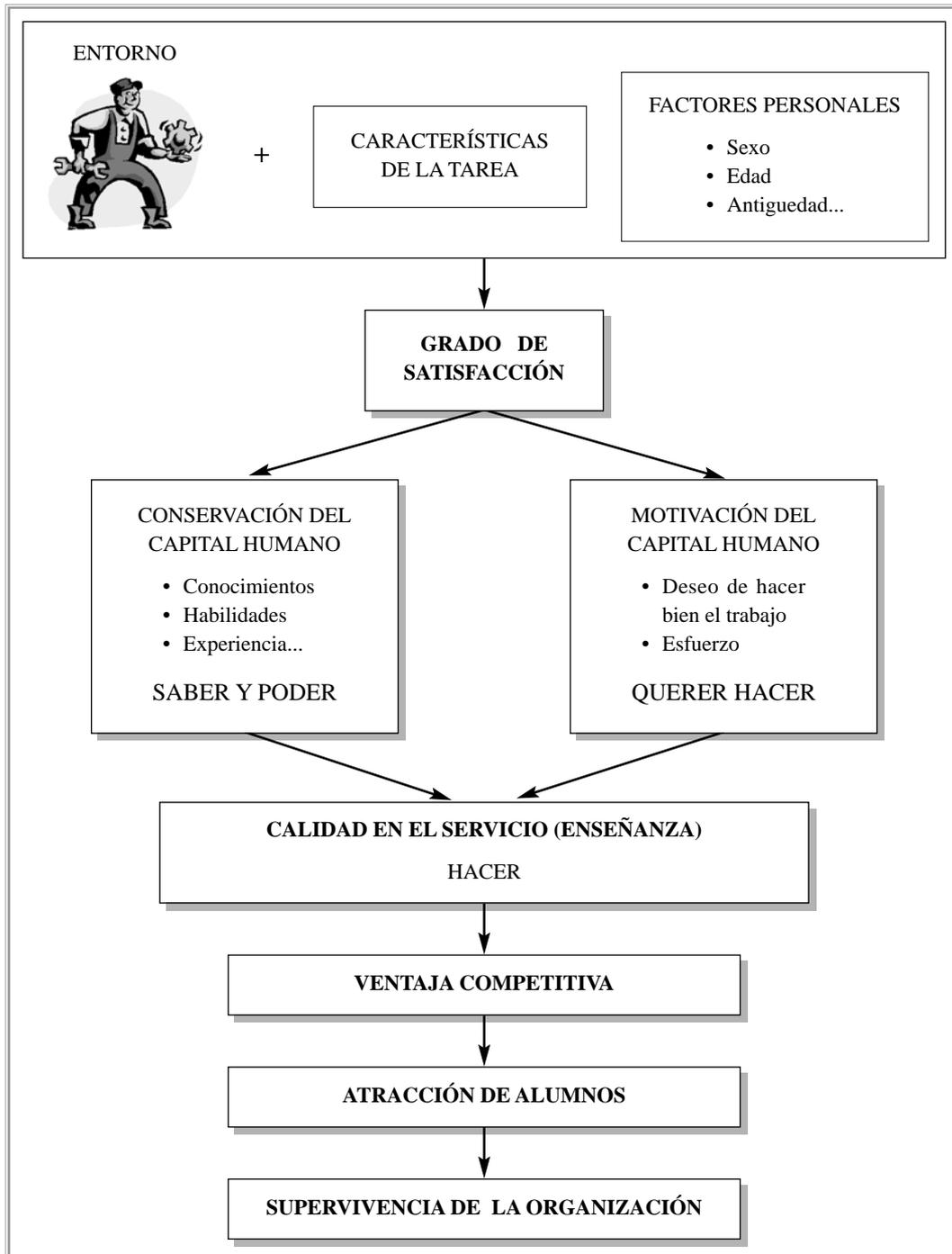
- **Evolución histórica.** El número de empleados ha ido aumentando de forma continua y sostenida durante el período 1940-1990, abriéndose nuevos centros o absorbiendo otros ya existentes, gracias al prestigio creciente de la organización. No obstante, a principios de los 90 hay una fase de madurez relacionada con el estancamiento del número de alumnos –el conocido parón demográfico español–.
- **Presencia de religiosos en la organización.** En los primeros años de funcionamiento la presencia de religiosos fue bastante significativa, tanto en puestos directivos como en puestos de base. En la actualidad, la mayor parte de los puestos directivos y de gestión han pasado a seculares, quedando apenas un 2% de religiosos en plantilla (aunque siguen teniendo bastante influencia ²).
- **Diferencias de edad en la plantilla.** Al tratarse de una organización madura conviven empleados de mayor edad y veteranía que sienten la entidad como algo propio, fruto de su dedicación y esfuerzo con empleados mucho más jóvenes –que han encontrado una obra construida ³–.
- **Dispersión geográfica y tamaño de los centros.** La organización cuenta con 26 centros de enseñanza repartidos por toda Andalucía, algunos en capitales de provincia y otros en pequeños pueblos, con problemas muy diferentes. El tamaño de los centros de trabajo también es variado: hay algunos con apenas 20 empleados y seis que superan las 60 personas –dos de ellos con más de un centenar de trabajadores–.

La SAFA se encuadra en la enseñanza privada, aunque es una Fundación de carácter no lucrativo, sin embargo opera en un sector tremendamente competitivo, ello se debe a la existencia de numerosos colegios tanto públicos como privados que compiten tanto en la captación del alumnado, recurso escaso en los últimos años por la muy baja natalidad actual, como en la captación de buenos profesionales. Por estas dos razones contar con un personal satisfecho es un primer paso importante de cara al mantenimiento de los empleados más valiosos y también para que estando motivados impartan una enseñanza de calidad que atraiga a un alumnado que es la razón de ser y garantía de supervivencia de la Institución.

² De hecho, el primer puesto ejecutivo sigue ostentándolo un religioso.

³ Estudiar las diferencias existentes entre estas dos categorías de empleados es precisamente uno de los objetivos de la investigación.

FIGURA 2. Incidencia de la satisfacción del personal en las organizaciones dedicadas a la docencia.



3. MARCO CONCEPTUAL, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Según LEAL *et al.* (1999) la *satisfacción en el trabajo* es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo. Un trabajador se encuentra satisfecho cuando experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad a raíz del trabajo. También puede ocurrir que determinados aspectos, facetas o carencias del trabajo le produzcan insatisfacción.

La *motivación* hace referencia al proceso en virtud del cual un trabajador con una necesidad insatisfecha orienta su conducta hacia una determinada meta estimulado por un determinado incentivo al percibir que puede así satisfacer su necesidad.

Finalmente, se habla de *moral o clima laboral* cuando en lugar de analizar un sujeto aislado se estudia a un grupo o empresa en su conjunto.

Estos conceptos, relativamente fáciles de enunciar o definir a nivel teórico, resultan de muy complejo manejo en la práctica por las siguientes razones:

- La satisfacción es una variable multidimensional, es decir, un trabajador puede estar satisfecho de algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras. Por lo tanto, hay que precisar si se habla de satisfacción global o de satisfacción de una determinada faceta o aspecto.
- Existen diferentes modelos teóricos que intentan explicar los principios que rigen la motivación humana –con aportaciones que resultan a veces contrapuestas–, sin que exista una explicación generalmente admitida.
- Por último, el comportamiento de los individuos resulta demasiado complejo. Unas determinadas circunstancias laborales que para un trabajador son plenamente satisfactorias para otro pueden no serlo tanto, o incluso llegar a ser insatisfactorias. Además, dado que las necesidades y expectativas de los trabajadores evolucionan con el tiempo, también lo hace su grado de satisfacción en el trabajo.

Aparte del objetivo principal de evaluar el grado de motivación y satisfacción en el trabajo de los empleados de la institución docente analizada, se plantean otros objetivos secundarios:

- Contrastar diversas hipótesis previas: como influencia de la edad, grado de formación, sexo, antigüedad, jornada de trabajo, tamaño del centro de trabajo, etc., en relación a la satisfacción laboral;
- Avanzar en el perfeccionamiento del diseño de un modelo de encuesta que serviría de herramienta de análisis aplicable a otras organizaciones de servicios;
- Contrastar en la práctica algunas de las muchas teorías existentes sobre satisfacción e insatisfacción en el trabajo;

- Evaluar el potencial motivador de los puestos de trabajo (PMP);
- Proponer sugerencias de mejora en la gestión de recursos humanos a los responsables de la dirección de la Institución;
- Contribuir a mejorar las posibilidades de desarrollo profesional del colectivo estudiado; lo que podría redundar en la mejora de sus procesos educativos.

La población estudiada comprende la totalidad de los miembros de la Institución, incluyendo el personal docente de todos los niveles, el de administración y servicios con dedicación completa o parcial y el personal adscrito a la Dirección Central de la Institución.

Dado el elevado número de empleados, se optó por utilizar un cuestionario de preguntas cerradas, que se hizo llegar a todo el personal. Para comprobar su consistencia, se realizó una prueba piloto con 25 trabajadores de distintas categorías, reestructurando la redacción de las preguntas de dudosa interpretación.

Finalmente, se consideraron los siguientes apartados:

- Datos identificativos y naturaleza del puesto de trabajo.
- Contexto y relaciones laborales.
- Absentismo.
- Nivel de competitividad salarial.
- Organización docente (sólo para el profesorado).
- Identificación con la empresa.
- Necesidades y barreras a la formación.
- Canales de participación.
- Aspectos positivos y negativos del trabajo en la Institución.

Se tomaron las medidas oportunas para garantizar el anonimato de los encuestados, con la finalidad de obtener el mayor grado de sinceridad y validez en las respuestas. Asimismo, se designaron responsables para la realización del trabajo de campo en cada centro, que comunicaban el sentido de la investigación y los fines perseguidos con la misma. Los cuestionarios, introducidos en una urna precintada, sólo estaban al alcance de los miembros del equipo de investigación. Con esta labor de difusión se alcanzó un alto índice de representatividad, obteniendo un 79% de respuestas válidas (véase la tabla siguiente).

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Población	1.163 trabajadores
Herramienta	Cuestionarios cerrados
Prueba piloto	18 de diciembre de 2000
Fecha realización encuestas definitivas	Del 22 de enero de 2001 al 1 de marzo de 2001
N.º de respuestas válidas	923
Porcentaje de respuestas	79,4%

FUENTE: elaboración propia.

4. RESULTADOS

Se procede a realizar una descripción de la información obtenida en el trabajo de campo. Para tal fin se mantiene la clasificación de las variables presentada en la **tabla 2**:

VARIABLES GENERALES

1. Sexo.

Prácticamente hay igualdad, con un 52% de hombres y un 48% de mujeres.

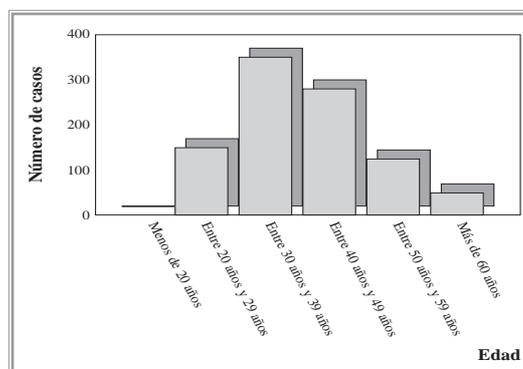
2. Edad.

El 15% de los trabajadores tiene una edad comprendida entre 21 y 30 años, un 38% oscila entre 31 y 40, un 32% entre 40 y 50, otro 13% entre 50 y 60, y el resto es mayor de 60 años.

TABLA 2. EDAD

EDAD	FRECUENCIA	(%)
Menos de 20	1	0,1
Entre 21 y 30	133	14,9
Entre 31 y 40	338	37,6
Entre 41 y 50	287	31,9
Entre 51 y 60	120	13,3
Más de 60	20	2,2
TOTAL	900	

Gráfica 1. Edad.



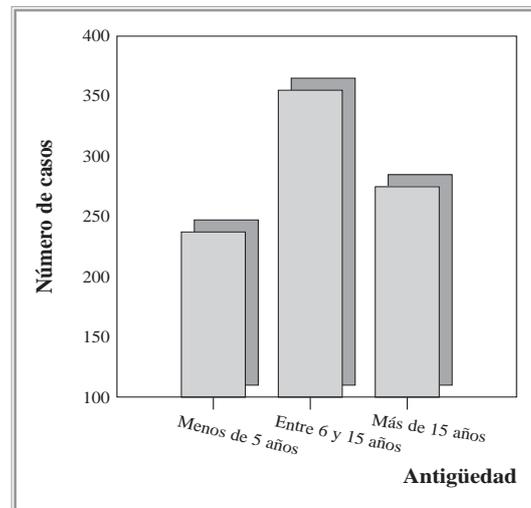
3. Antigüedad.

Se recoge en la encuesta el número de años que llevan trabajando para la organización. En la **tabla 3** se presentan los resultados agrupados en tres intervalos de antigüedad:

TABLA 3. ANTIGÜEDAD

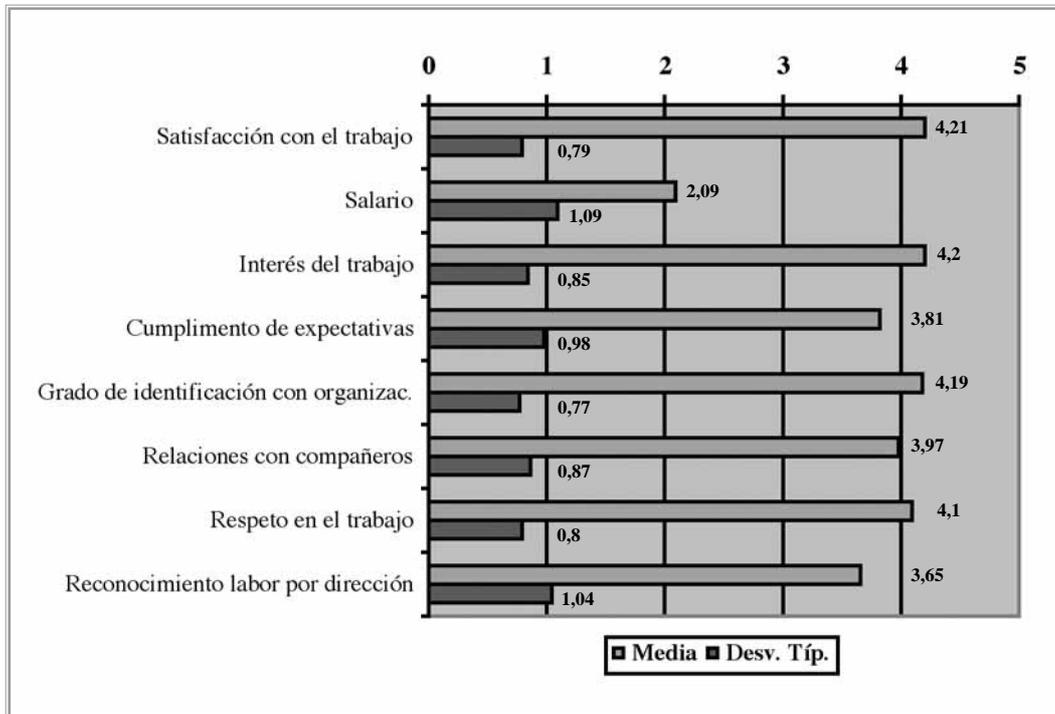
ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	(%)
Menos de 5 años ..	227	26,6
Entre 6 y 15 años .	348	40,8
Más de 15 años	277	3,5
TOTAL	852	

Gráfica 2. Edad.



PROMEDIOS GLOBALES DE DIVERSAS MEDIDAS DE VALORACIÓN DEL TRABAJO

En el **gráfico 3** se presentan los resultados medios satisfacción y de diversos aspectos que inciden o pueden incidir en ellas. Obviamente las medias pueden esconder diferencias entre colectivos o grupos de trabajadores según actividad, por lo que en apartados sucesivos se desglosan con más detalle algunas de estas variables. No obstante, podemos afirmar que en general en la organización se respira un buen ambiente de trabajo valorándose negativamente sólo la retribución (tal como suele suceder en casi todas las empresas).

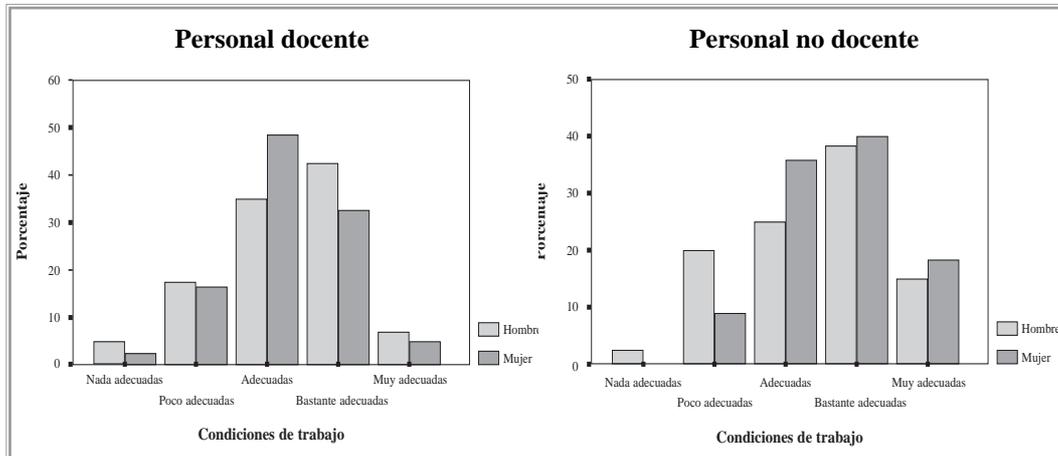
Gráfico 3. Promedio global de diversas medidas de valoración del trabajo.

CONTEXTO Y RELACIONES

1. Condiciones de trabajo.

Se pretende medir la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones de trabajo (instalaciones, medios...). Se describe en las **gráficas 4 y 5**, los resultados obtenidos para personal docente, por un lado, y no docente, por otro.

Gráficas 4 y 5. Condiciones de trabajo.



Como se desprende de la gráfica, la percepción de las instalaciones difiere claramente entre ambos tipos de personal. Se observa que el personal docente presenta distribuciones semejantes atendiendo al sexo del trabajador. Así, el porcentaje de individuos que consideran nada o poco adecuadas las instalaciones es de aproximadamente 16% para ambos sexos. En cambio, si se analizan los resultados para el personal de administración y de servicios de la organización se observa que el 23% de los trabajadores masculinos consideran dichas instalaciones poco o nada adecuadas, frente a tan sólo el 8% de los femeninos.

2. Relaciones con los compañeros.

Refleja el ambiente de la organización. Dicha variable cualitativa oscila entre: relaciones nada satisfactorias (valores cercanos a la unidad) y relaciones muy satisfactorias (valores próximos a 5). Se presentan los resultados obtenidos diferenciando entre el personal docente y el personal de administración y servicios. Se aprecia que en este apartado la inmensa mayoría del personal considera satisfactoria o muy satisfactorias las relaciones entre compañeros.

TABLA 4. EMPATÍA SOCIO-LABORAL

PERSONAL DOCENTE			PERSONAL NO DOCENTE		
EMPATÍA	HOMBRE	MUJER	EMPATÍA	HOMBRE	MUJER
Nada Satisfactoria	8	1	Nada Satisfactoria	1	1
% Respuesta	0,3%	16,7%	% Respuesta	50,0%	50,0%
% Sexo	1,3%	0,3%	% Sexo	1,8%	0,3%
Poco Satisfactoria	18	12	Poco Satisfactoria	5	12
% Respuesta	60,0%	40,0%	% Respuesta	55,6%	44,4%
% Sexo	4,5%	3,8%	% Sexo	8,9%	4,2%
Satisfactoria	72	60	Satisfactoria	12	21
% Respuesta	54,5%	45,5%	% Respuesta	36,4%	63,6%
% Sexo	18,0%	19,1%	% Sexo	21,4%	22,1%
Bastante Satisfactoria	197	155	Bastante Satisfactoria	16	34
% Respuesta	56,0%	44,0%	% Respuesta	32,0%	68,0%
% Sexo	49,4%	49,4%	% Sexo	28,6%	35,8%
Muy Satisfactoria	107	86	Muy Satisfactoria	22	35
% Respuesta	55,4%	44,6%	% Respuesta	38,6%	61,4%
% Sexo	26,8%	27,4%	% Sexo	39,3%	36,8%
TOTAL	399	314	TOTAL	56	95

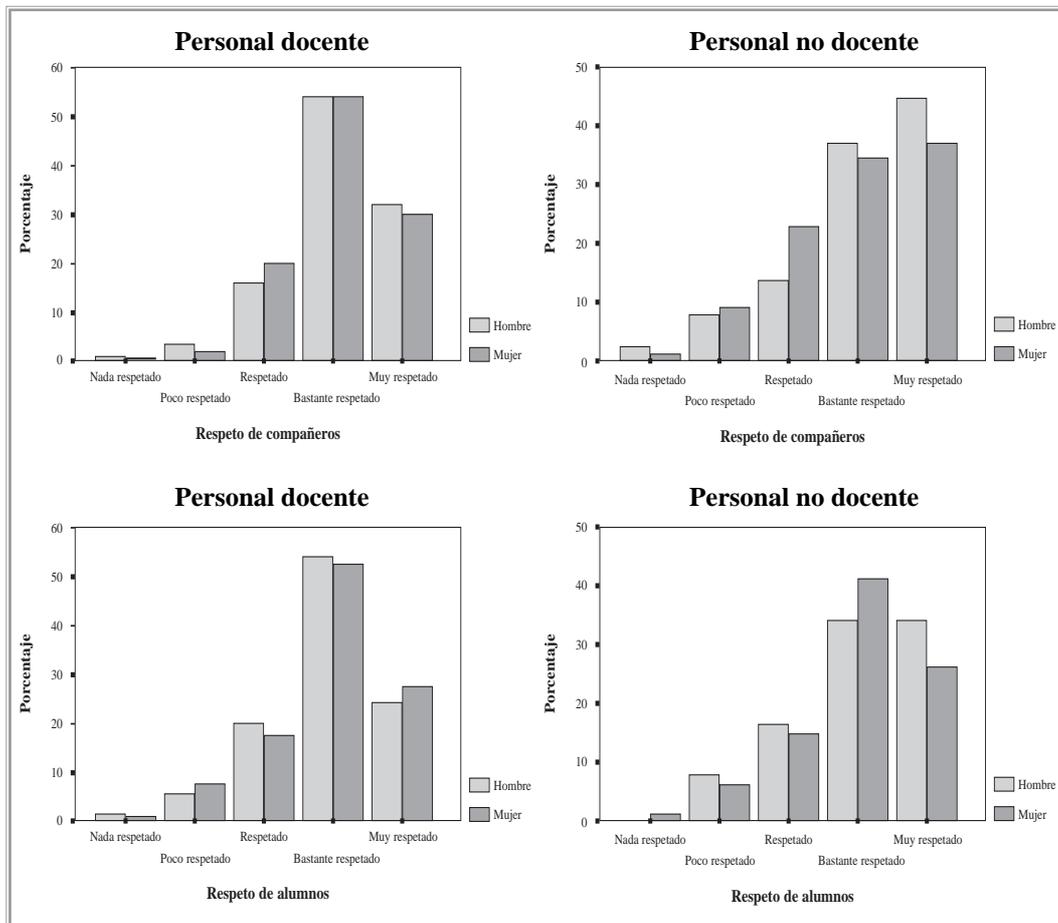
3. Sentimiento de respeto.

Se introduce dicha variable con el objeto de medir si el trabajador se siente respetado tanto por sus compañeros como por los alumnos del centro.

Se observa en líneas generales que estamos ante una plantilla de trabajadores con altos índices de sentimiento de respeto. Para el caso del profesorado, la percepción de sentimiento de respeto por parte de sus compañeros de trabajo es muy similar en ambos sexos. Así, tan sólo un 6% de los trabajadores y un 4% de las trabajadoras se consideran poco o nada respetados, frente a un 76% del personal de ambos géneros que se manifiesta bastante o muy respetado. Si se analiza para la misma población el sentimiento de respeto de sus alumnos se obtienen resultados parecidos a los anteriores. Así, el porcentaje de personal masculino y femenino que percibe nada o poco respeto es de un 4% y 6%, respectivamente, mientras que el porcentaje de trabajadores que se consideran bastante o muy respetado por sus alumnos es para ambos sexos de un 76%.

Si se analiza al personal de administración y de servicios, se observa que tan sólo un 9% del personal masculino y un 7,5% del femenino se siente nada o poco respetado por sus compañeros, mientras que un 78,6% y un 69%, respectivamente, se considera bastante o muy respetado. El sentimiento de respeto de los alumnos vuelve a coincidir en ambos géneros donde un 70% de los trabajadores se sienten bastante o muy respetados.

Gráficos 6, 7, 8 y 9. Sentimiento de respeto.

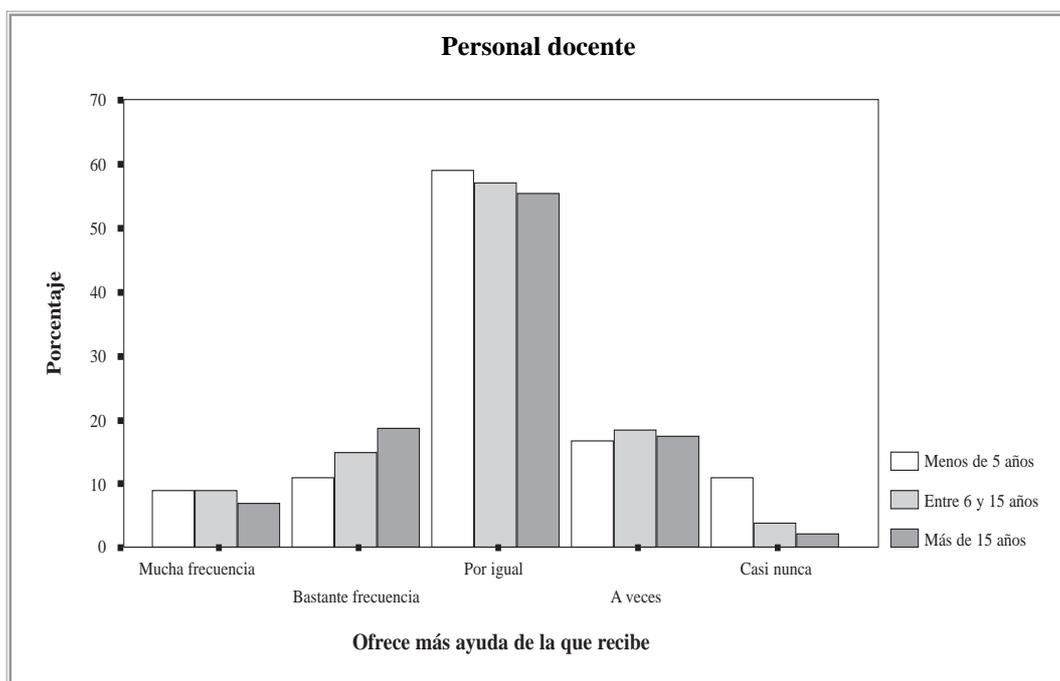


4. ¿Ofrece más ayuda de la que facilita?

Según los datos obtenidos, el personal masculino docente considera en un 25% de los casos que ofrece más ayuda de la que recibe con bastante o mucha frecuencia, mientras que tan sólo un 3% opina lo contrario. Frente a ello, el personal docente femenino considera que aporta más de lo que recibe de sus compañeros, en un 17% frente a un 8% que no lo considera.

Si se analizan los resultados diferenciando entre el personal de menos de cinco años de antigüedad, el personal de entre seis y quince años y el personal de más de quince años de antigüedad, se observa que en los tres casos un 55% de los trabajadores consideran que ofrecen y reciben ayuda de sus compañeros en la misma proporción, si bien los trabajadores de más antigüedad afirman aportar en la mayoría de las ocasiones más ayuda de la que consideran que reciben de sus colegas.

Gráfico 10. Ofrece ayuda.

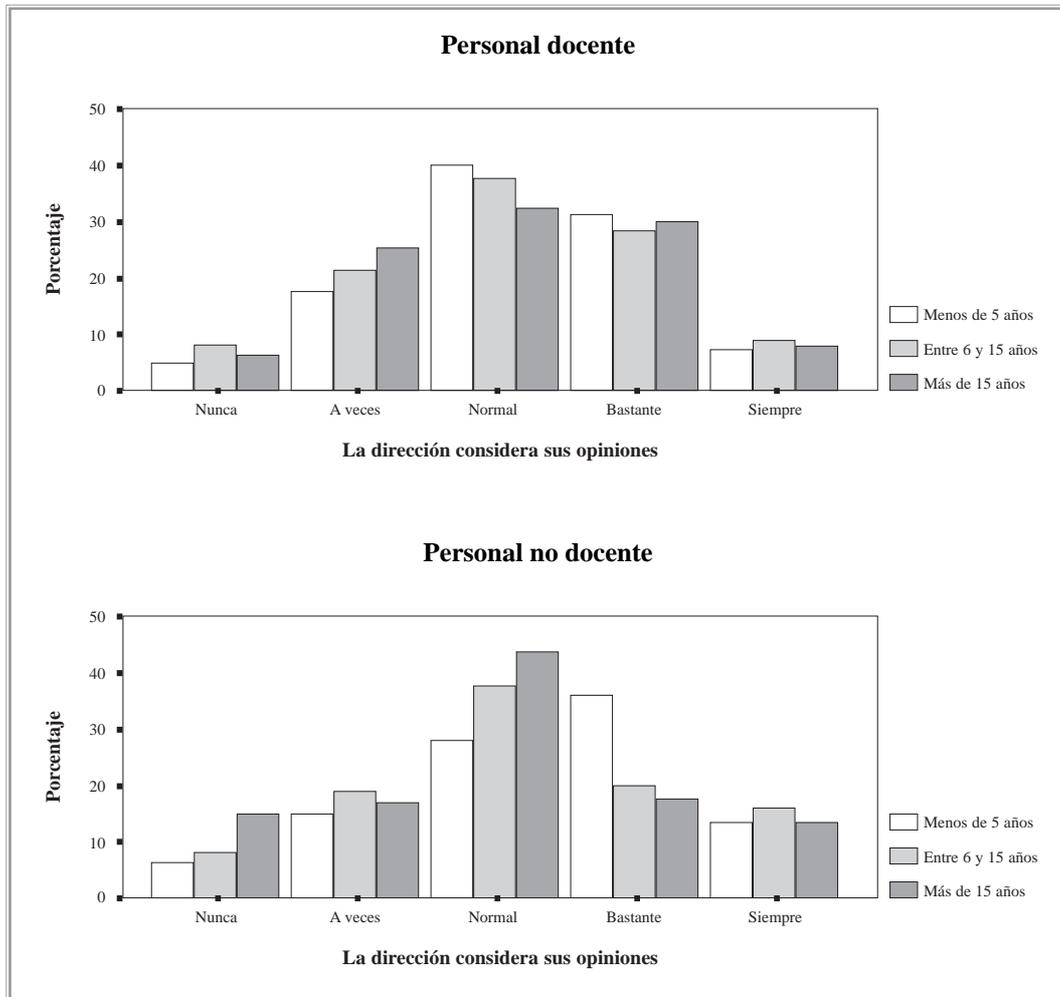


5. ¿Se tienen en cuenta sus opiniones?

Se debe destacar que el personal masculino (docente o no docente) considera que sus opiniones son tenidas en cuenta en un porcentaje superior al femenino. Así, mientras que los trabajadores sostienen que con bastante o mucha frecuencia son considerados (un 42% de los casos), sólo un escaso 30% de las mujeres lo manifiestan.

En el gráfico se representan los resultados diferenciados según la antigüedad del personal. Se debe resaltar como curiosidad que los trabajadores con mayor antigüedad –profesores y PAS– coinciden en afirmar, en proporción superior a los recién incorporados, que la Dirección, a veces o incluso nunca, tiene en cuenta las opiniones que los mismos pudieran manifestar.

Gráficos 11 y 12. Consideración de la Dirección.



NATURALEZA Y CONTENIDO DEL TRABAJO

1. Trabajo interesante.

Pretende medir la significación del trabajador con el fin de analizar la motivación interna en el desempeño de su puesto de trabajo. Se observa que el profesorado de ambos sexos consideran en un 50% que su trabajo es medianamente interesante, mientras que el otro 50% lo considera bastan-

te o muy interesante, existiendo un porcentaje prácticamente nulo de profesores que lo contemplan como poco o sólo algo interesante. El porcentaje de PAS que consideran que su trabajo no tiene importancia es ahora de un 6%, si bien el personal masculino y femenino lo contempla como muy interesante en un 80% y en 65% de las ocasiones, respectivamente.

2. Grado de autonomía.

Mediante la inclusión de esta variable se pretende analizar si el trabajador percibe que puede desempeñar las funciones propias de su puesto de trabajo de manera independiente. En la organización estudiada, el 90% de los trabajadores considera tener un alto grado de autonomía para realizar su trabajo, sin tener la necesidad de una supervisión directa del mismo. Se debe reseñar cómo son los trabajadores de mediana antigüedad (entre seis y quince años) los que menores índices de autonomía manifiestan considerándose por debajo de los resultados obtenidos para recién incorporados o con antigüedad superior a los quince años.

3. Nivel de cansancio.

El porcentaje de trabajadores altamente cansados al finalizar la jornada es mayor en el caso del personal de administración y servicios (57% hombres y 55% mujeres), al obtenido para el profesorado, donde el sentimiento de cansancio es de un 43% y un 50% para el profesorado masculino y femenino, respectivamente.

4. Disposición a aceptar más responsabilidad.

Esta cuestión planteaba si los empleados estarían dispuestos a cambiar de actividades incrementando el nivel de responsabilidad que la institución les tiene encomendada.

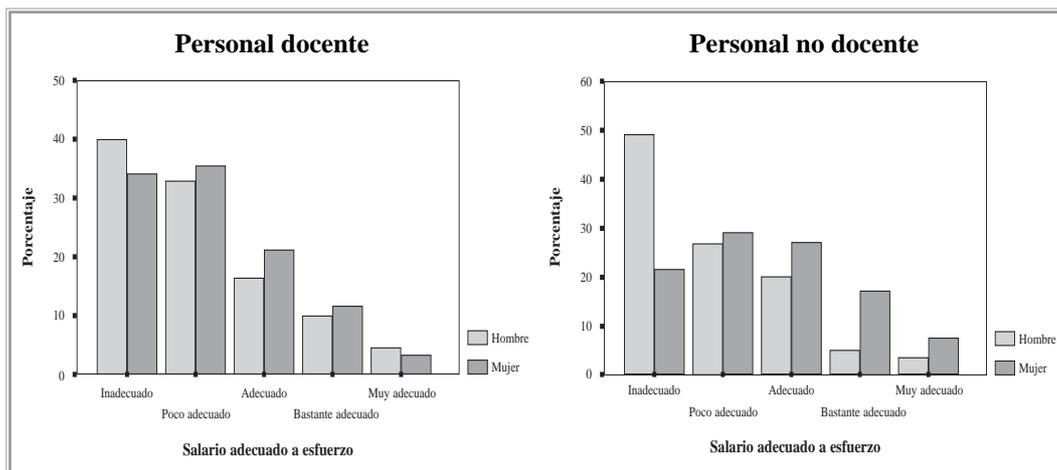
Las diferencias son importantes tanto entre sexos como entre categorías de empleados. Así, las mujeres sienten una menor predisposición a asumir responsabilidades: el 44% de las mujeres docentes están situadas como menos dispuestas a aceptarlas en los dos grados inferiores de la escala de este ítem (que constaba de 5 posiciones), en cambio en tal situación sólo se sitúan el 28% de sus compañeros varones. En los no docentes las diferencias son aún mayores.

El PAS se muestra más dispuesto a aceptar responsabilidad que los docentes quizás porque aquel colectivo presenta un cierto complejo de que su ocupación tiene menor categoría y responsabilidad que los docentes.

TABLA 5. DISPOSICIÓN A ACEPTAR MÁS RESPONSABILIDAD

	DOCENTES		NO DOCENTES	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
Poco dispuesto	12,9%	24,7%	5,5%	16,7%
Algo dispuesto	15,2%	18,9%	5,5%	12,2%
Dispuesto	19,9%	23,1%	16,4%	14,4%
Bastante dispuesto	31,1%	22,4%	27,3%	31,1%
Muy dispuesto	21,0%	10,9%	45,5%	25,6%
TOTAL	100%		100%	

Gráficos 13 y 14. Salario.



NIVEL SALARIAL

1. Salario adecuado.

Pretende medir si el trabajador percibe que el salario es adecuado a lo que se le exige.

De los gráficos adjuntos podemos deducir que a nivel global los trabajadores están descontentos con su salario. Éste es precisamente uno de los factores peor valorados también en otras organizaciones (véase los resultados de GARCÍA y otros (1997) o los de STEWAR (1996). Existe además

una importante diferencia entre los empleados de la enseñanza privada y los de la pública en la Comunidad Andaluza, resultando favorecidos estos últimos. El descontento con este agravio comparativo queda reflejado en las respuestas a la encuesta.

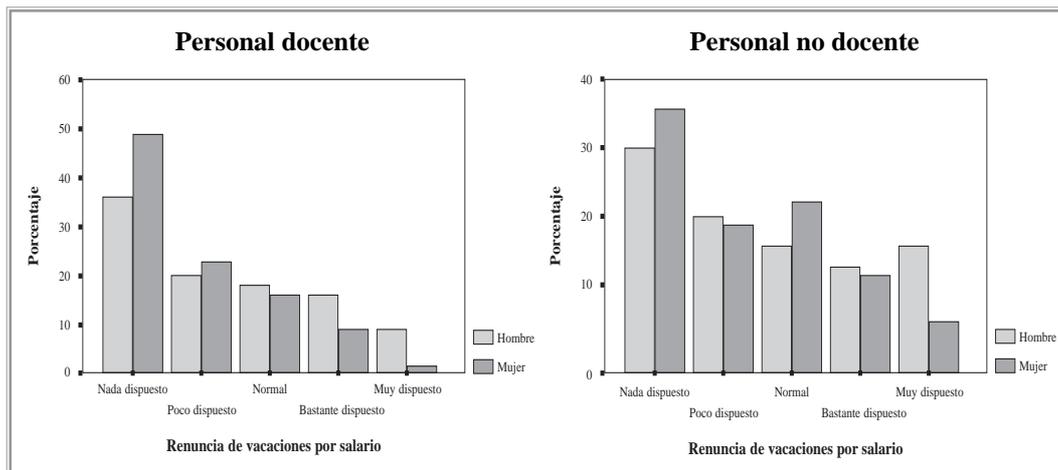
En las diversas categorías de personal docente, es significativo también que existen diferencias importantes entre la valoración del salario de los hombres y las mujeres. Así el 40% de los varones consideran inadecuado el salario frente a un 33% del colectivo femenino. En el PAS se incrementan aún más las diferencias, el 50% de los varones, siendo tan sólo el 23% de sus compañeras las que califican negativamente la retribución. Los hombres son más exigentes sin duda por su tradicional rol de cabeza de familia y sostén económico de la misma, aspecto que en nuestra sociedad parece seguir vigente.

2. Disposición a disminuir las vacaciones por más salario.

A la vista de que los trabajadores habían valorado mal el salario percibido, se planteó una pregunta sobre su disposición a ceder vacaciones a cambio de más salario.

Nuevamente se encuentran diferencias debidas al sexo, el 24% de los docentes varones y el 30% de los varones del PAS están bastante dispuestos a perder vacaciones; en cambio sus compañeras aceptarían peor la reducción de vacaciones (sólo lo admitirían el 10% de las docentes y el 19% de las no docentes).

Gráficos 15 y 16. Disposición a disminuir las vacaciones por más salario.



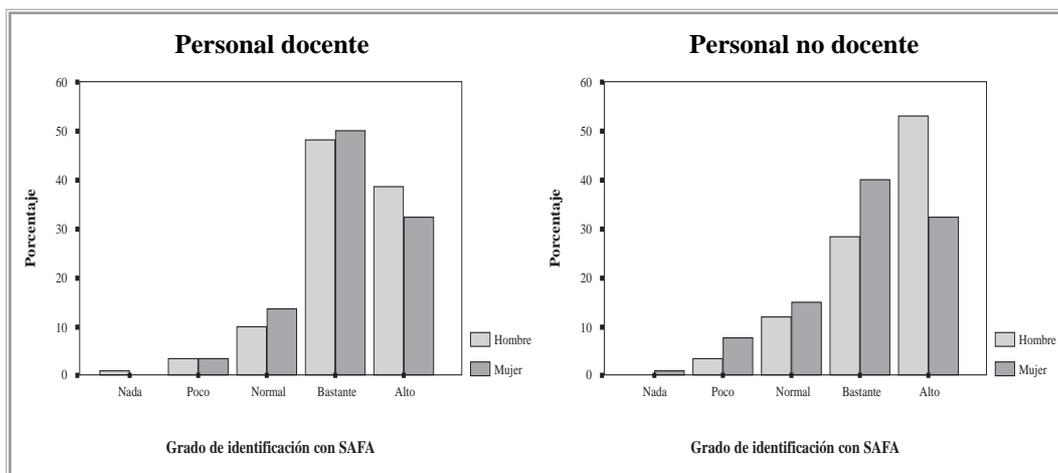
IDENTIFICACIÓN

1. Identificación con la organización.

Esta variable sirve para conocer si los empleados comparten los valores y objetivos de la institución.

En el grado de identificación con la institución no existen diferencias por razón del sexo pero sí de la ocupación. Así, se sitúan en los dos grados superiores de la escala utilizada en afinidad (constaba de 5 puntos) el 86% de los docentes y una cifra también alta, pero sensiblemente inferior de los no docentes (el 72%).

Gráficos 17 y 18. Grado de identificación con la Institución.



2. Oportunidades de desarrollo profesional.

Ésta es una de las variables consideradas motivadoras por las teorías de Herzberg: el desarrollo profesional puede crear satisfacción, pero su no consecución genera simplemente no satisfacción.

En conjunto, más de la mitad de los trabajadores están de acuerdo o muy de acuerdo en que la Institución brinda oportunidades de desarrollo profesional. No existen diferencias importantes entre la percepción de los hombres y las mujeres. Los docentes realizan una valoración mejor que los no docentes, pero la diferencia no es grande.

FORMACIÓN

Se efectuaban varias preguntas en este sentido: existencia de oportunidades para realizar actividades formativas, número de cursos realizados en los dos últimos años, y las materias que les resultaban de interés.

Las diferencias confirman la información que habíamos recabado sobre las actividades formativas que realiza la Institución. Para los docentes se organiza anualmente una escuela de verano que en una quincena agrupa múltiples cursos, además se realizan otras actividades diversas en otras fechas. Por ello, los docentes tienen más fácil su reciclaje (el 89% afirman que existen posibilidades de formación) y casi todos han realizado dos o más cursos en el último bienio. En cambio, el personal no docente considera más descuidada esta faceta (nada menos que el 35,3% considera que no tiene oportunidades de formarse), siendo el 25% los que no han realizado cursos en los últimos años.

Respecto a los contenidos de los cursos que se consideran necesarios, por orden de prioridad, son los siguientes:

- Informática.
- Sociedad actual.
- Técnicas pedagógicas.
- Medios audiovisuales.
- Funcionamiento de la Institución.

En cuanto al lugar de celebración de los cursos, los empleados no docentes parecen menos dispuestos a desplazarse, pues prefieren principalmente recibir la formación en el propio centro de trabajo (el 46% de las respuestas válidas). En cambio, los docentes prefieren formarse en otros centros de la propia Institución (53%) frente al propio centro (sólo 25%).

También existen diferencias en cuanto al horario en que deberían recibir la formación complementaria. Como puede apreciarse en la siguiente tabla, el personal docente se decanta claramente por formarse fuera de la jornada laboral (74%), estando más dispersas las respuestas de los no docentes.

**TABLA 6. HORARIO EN QUE DEBERÍA RECIBIRSE
LA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

	DOCENTES	NO DOCENTES
Dentro de la jornada laboral	7,0%	19,8%
Fuera de la jornada laboral	78,8%	53,4%
Compartido	14,2%	26,7%
TOTAL	100%	100%

CONCLUSIONES

Las presentes conclusiones resumen determinados aspectos parciales del análisis descriptivo plasmado en el presente trabajo, y que por su importancia deben ser resaltados:

- En primer lugar, se debe reseñar el alto nivel de interés y de participación de los trabajadores de la institución hacia la investigación realizada, permitiendo obtener una cobertura altamente representativa de la población objeto de estudio (79%).
- A nivel general, el colectivo de empleados estudiados manifiesta un alto grado de satisfacción con su empleo actual, si bien existen determinados aspectos en los que se refleja claramente su descontento.
- Es especialmente notorio el descontento generalizado con el salario, que se considera en la mayoría de las observaciones analizadas insuficiente, en relación con el esfuerzo realizado.
- Existen diferencias significativas entre las valoraciones que realizan los trabajadores según su ocupación (diferenciando entre personal docente y de administración y servicios) de distintos aspectos intrínsecos del trabajo. Así, el personal no docente valora por encima del profesorado las condiciones de su trabajo (medios, infraestructura, instalaciones, etc.), si bien estos últimos consideran menos satisfactorias las relaciones entre sus compañeros, sintiéndose más fatigados al finalizar su jornada laboral.
- Se presentan también diferencias significativas según el sexo de los trabajadores. Los hombres se consideran peor retribuidos (aunque obviamente las tablas salariales no discriminan por razón de sexo), si bien se manifiestan dispuestos a aceptar mayor responsabilidad e incluso a reducir sus vacaciones a cambio de un incremento salarial adecuado.

- Las trabajadoras pudieran tener otra escala de valores, parecen menos preocupadas por aspectos de índole económica, quizás sus obligaciones familiares les restan posibilidades de mayor implicación en tareas que excedan de la jornada laboral⁴. Además existe un grupo importante que consideran que sus opiniones no son suficientemente tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones de la dirección.
- Respecto a la formación, la casi totalidad de los trabajadores desean ampliarla, pero se encuentran con barreras en cuanto a las posibilidades (un alto porcentaje de trabajadores no docentes consideran que carecen de oportunidades de formación). Los trabajadores de administración y de servicios se muestran partidarios de recibir cursos preferentemente fuera del horario laboral y del propio centro de trabajo. Los docentes se muestran partidarios de recibir cursos preferentemente fuera de horario laboral y del propio centro de trabajo, en cambio, los no docentes preferirían recibir la formación en el propio centro.

Aparte de estos primeros resultados aquí resumidos, en sucesivos trabajos se pretende contrastar diversos modelos explicativos e investigar sobre la influencia e interrelación de otras variables en la satisfacción y motivación laboral, como la antigüedad, la edad, nivel formativo, desempeño de puestos directivos, centro de trabajo, etc.

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO DE PRADO SAGRERA, A. M. y VECINO GRAVEL, J.D., (1999). «Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 15, n.º 1, pp. 63-75.

CLAVER CORTÉS, E. *et. al.*, (1998). *Manual de Administración de empresas*, Civitas, Madrid.

GARCÍA, M.A., *et. al.*, (1997). «Grado de satisfacción de los profesores universitarios de contabilidad con la carrera académica», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVI, n. 90, pp- 541-575.

GARCÍA MAINAR, I., (1999). «La satisfacción laboral en España», *Documentación Laboral*, ACARL, Vol II, n. 59, pp. 113-129.

LEAL MILLÁN, A. (COORD.), (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*, Pirámide, Madrid.

⁴ Éste es un punto en el que merecería profundizar en posteriores investigaciones.

- MIÑARRO I BRUGUERA, J. *et. al.*, (2001). «La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo», *Capital Humano*, n.º 143, pp. 46-50.
- MORENO MARTÍN, F. *et. al.*, (1999). «Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 15, n. 1, pp. 9-21.
- PADRÓN, M., (1998). «La satisfacción del profesorado de formación profesional: análisis descriptivo y diferencial respecto a otros docentes no universitarios», *Revista de Psicología de la Educación*, n. 23, pp. 5-22.
- PALOMARES AGUIRRE, M.^a C., (2000). «Variables que condicionan la satisfacción de los profesores que trabajan en colegios rurales agrupados», *Bordón*, n.52, pp. 213-227.
- PÉREZ RUBIO, J.A., (1997). «Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis», *REIS*, n. 80, pp. 133-167.
- PRAT, R., (1999). « Modelo de compensación total. La motivación más allá de la retribución», *Capital Humano*, n. 118, pp. 24-40.
- STEWART, T.A., (1996). «La satisfacción de los empleados en España. Una perspectiva europea», *Capital Humano*, n. 93, pp. 16-22.
- TARRAGÓ SABATÉ, F., (1994). «Reflexiones sobre la formación en la empresa», IV Congreso Nacional de ACEDE, Barcelona.