

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA

Área de Organización de Empresas. Universidad de Córdoba

fernando.fuentes@uco.es

Extracto:

EN este trabajo se destaca la importancia de conocer el clima laboral en las organizaciones y las metodologías que se utilizan en su evaluación. Aportamos también las conclusiones de una investigación donde se analiza cómo diversos condicionantes contextuales pueden tener también influencia en la percepción del trabajador sobre su situación laboral. Se pone de manifiesto que los trabajadores pasan en su ciclo vital por fases ilusionantes, con retos importantes como la consecución de un trabajo fijo, o los desafíos que siguen a una promoción y momentos de menor ilusión (a pesar de desempeñar idéntica tarea), además, se estudian otras diversas variables como situación familiar, sexo, estado civil, ocupación de la pareja, localidad de residencia, tamaño del centro de trabajo, etc., en relación con la valoración de determinados factores de higiene y motivación según la definición de HERZBERG. Se demuestran diferencias significativas que evidencian la necesidad de que los análisis transversales de clima laboral deberían incorporar factores de ajuste por el impacto de determinados factores contextuales externos a la ocupación pero que pueden afectar a la percepción de satisfacción del empleado.

Sumario:

1. Introducción.
2. La medición del clima laboral.
 - 2.1. Conceptos y principales aportaciones teóricas.
 - 2.2. Métodos de medición del clima laboral.
 - 2.3. Proceso de medición de clima laboral con cuestionarios.
 - 2.4. El cuestionario de clima laboral.
 - 2.5. Programa de auditoría de clima laboral.
 - 2.6. Análisis de la información sobre clima laboral.
3. Elementos contextuales que influyen en el clima laboral.
 - 3.1. Objetivos.
 - 3.2. Organización objeto de estudio.
 - 3.3. Hipótesis a contrastar.
 - 3.4. Medición y variables de motivación/satisfacción utilizadas.
 - 3.5. Resultados. Estadísticos descriptivos.
 - 3.6. Resultados. Contraste de diferencias entre grupos de individuos.
 - 3.7. Conclusiones del estudio empírico.

Bibliografía.

NOTA: Deseamos dejar constancia de nuestro agradecimiento a la Fundación Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA) y en especial a su personal por su colaboración desinteresada en la investigación realizada en la parte final de este trabajo. También queremos agradecer la ayuda de mis compañeros de área, los profesores ARTACHO, CEULAR y VEROZ que colaboraron de diversas formas en tal investigación.

1. INTRODUCCIÓN

El clima laboral se encuentra entre los principales factores que influyen en el rendimiento en el trabajo y en la calidad de los productos o servicios elaborados por las organizaciones empresariales. A pesar de que hace más de medio siglo estudiosos como MAYO o MASLOW abrieran las puertas al estudio de la motivación y satisfacción laboral aún hoy es muy escaso el número de empresas que realizan estudios de clima laboral de sus empleados ¹.

Sin embargo, el conocimiento del clima laboral debería ser una prioridad de cualquier gestor de recursos humanos. En esta materia se puede aplicar aquí una teoría de física cuántica ², el hecho de realizar la observación altera lo observado y aunque la dificultad para determinar con precisión la situación de clima laboral de una organización se parezca a la difícil misión de ubicar los distintos componentes de la materia es mejor tener una estimación de clima laboral que no tener nada.

Además, creemos que en este caso la alteración del fenómeno observado aquí no es indeseable, sino que la influencia es claramente positiva. Preguntar a los trabajadores si están o no satisfechos y motivados en su trabajo y profundizar en los aspectos que influyen en ello mejora ya de por sí el clima laboral; ello ya justifica el esfuerzo que se realice.

2. LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

2.1. Conceptos y principales aportaciones teóricas.

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 a raíz del trabajo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad, también puede ocurrir que determinados aspectos, facetas o carencias del trabajo le produzcan insatisfacción.

¹ Según un estudio reciente de la consultora BetterBeYourself y rhhMagazine.com que analizó una muestra de 250 grandes empresas, sólo el 31% de las mismas han realizado alguna vez un estudio de satisfacción laboral, siendo muy inferior el número de empresas que realizan estudios periódicos.

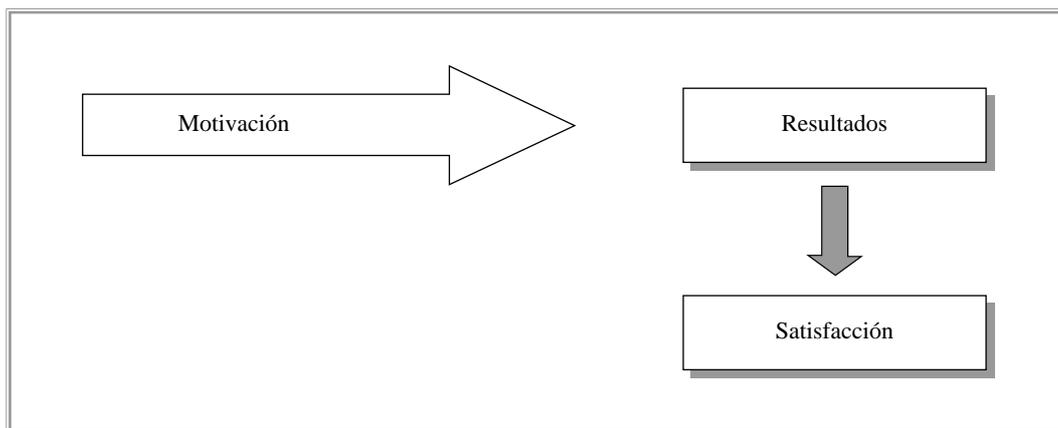
² Principio de indeterminación enunciado por HEISENBERG en 1929.

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.

La *moral* o *clima laboral* se refiere al análisis referido no a un sujeto aislado sino cuando estudiamos a un grupo o empresa en su conjunto.

Según KOONTZ y WEHRICH (1990) la diferencia entre motivación y satisfacción es que mientras la primera se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, la satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se cumple un deseo. En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado (véase **figura 1**). En las organizaciones empresariales personas con una alta motivación hacia el trabajo si no obtienen el adecuado nivel de satisfacción con el mismo es posible que busquen otros empleos. Igualmente se puede dar la situación de que existan trabajadores con gran satisfacción a pesar de tener una escasa motivación.

Figura 1. Diferencia entre motivación y satisfacción.



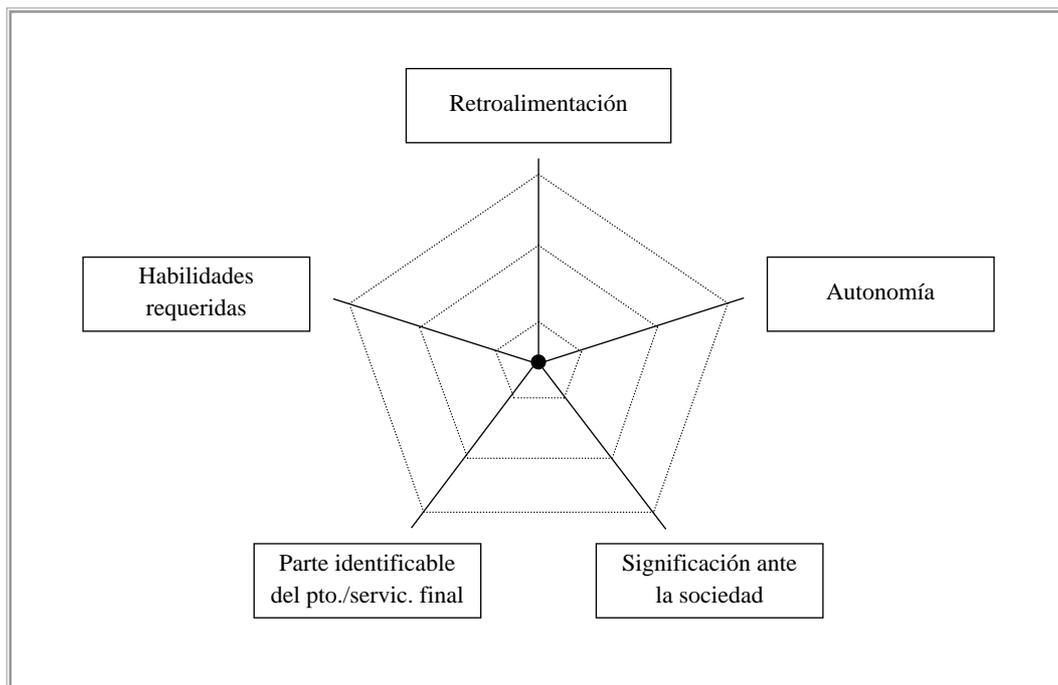
FUENTE: KOONTZ y WEHRICH (1990).

Finalmente, hay que citar un último concepto, el de *potencial motivador del puesto*, que intenta agrupar las diferentes dimensiones que cada puesto de trabajo posee y que pueden ser origen de motivación para quien lo ocupa. Las cinco dimensiones de motivación son:

- Variedad de habilidades requeridas (a mayor variedad mayor motivación).
- Que el trabajo constituya una parte identificable del producto/servicio final (el trabajador se puede motivar percibiendo el fruto de su trabajo como algo tangible, ello explica la alta motivación de artesanos y artistas como pintores, escultores...).

- Significación (que la tarea sea considerada importante para la sociedad).
- Autonomía (la independencia con la que el trabajador se enfrenta a su trabajo).
- Retroalimentación (la información que recibe el trabajador del desarrollo de su actividad).

Figura 2. Dimensiones de motivación de un puesto de trabajo.



Los anteriores 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 (ej., un empleado puede estar satisfecho del contenido de su trabajo y relaciones con sus compañeros e insatisfecho con el salario). Hay que precisar por lo tanto 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 bastantes veces contrapuestas sin que exista una explicación generalmente admitida.

- Por último, el comportamiento de los individuos resulta demasiado complejo por lo que, unas determinadas circunstancias laborales que para un trabajador son plenamente satisfactorias para otro pueden ser no satisfactorias o inclusive insatisfactorias. Además, dado que los trabajadores experimentan una evolución de sus necesidades y expectativas, un empleado aunque no cambie de ocupación irá variando en el tiempo su grado de satisfacción.

Ante la diversidad de aportaciones a las teorías que intentan explicar la motivación, CLAVER *et al.* (1998) agrupan las teorías en dos grandes grupos:

- Un primer grupo serían las teorías de contenido o de la satisfacción y están centradas en determinar aquello que motiva a la persona a trabajar. Dentro de este grupo se encuentran los modelos mecanicistas o clásicos, el modelo de MASLOW, la teoría de ATKINSON y McCLELLAND y la de HERZBERG.
- El segundo grupo engloba las teorías de proceso, que tratan de explicar el mecanismo que tiene lugar en la mente de las personas y que influye en sus actos. Se trata de teorías más dinámicas y menos descriptivas que las del anterior grupo. Dentro de este grupo se incluyen la teoría de la expectativa y del equilibrio.

CUADRO 1. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Grupo de teorías	Modelos	Definición abreviada
CONTENIDO	Clásico o mecanicista	El incentivo que motiva al trabajador es la retribución económica.
	Jerarquía de necesidades de MASLOW	La persona tiene cinco clases de necesidades fundamentales que se activan en un orden de prelación establecido. Sólo se activa una necesidad superior al satisfacerse las anteriores, por ello hay que conocer en qué nivel se encuentra el trabajador para saber qué es lo que le motiva. Tales niveles de necesidades son 1.º <i>Fisiológicas</i> , 2.º <i>Seguridad</i> , 3.º <i>Sociales</i> , 4.º <i>Autoestima</i> y 5.º <i>Autorrealización</i> .
	Teoría de ATKINSON y McCLELLAND	Existen tres necesidades que se presentan en los individuos en mayor o menor grado: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Logro</i>: Afán de superación y de alcanzar el éxito en un entorno competitivo. • <i>Poder</i>: Deseo de influir en los demás. • <i>Afiliación</i>: Deseo de mantener amistades profundas y recibir el afecto del grupo. Cada puesto de trabajo ofrece un determinado nivel de satisfacción de tales necesidades por lo que se debe estudiar que lo que ofrece el puesto coincida con los niveles que demanda el individuo.

Grupo de teorías	Modelos	Definición abreviada
CONTENIDO	Teoría de HERZBERG	Existen dos conjuntos de necesidades: <i>Higiénicas</i> : Relacionadas con la naturaleza biológica del hombre y su instinto de evitarse daños (retribución, seguridad en el puesto, condiciones físicas...). Estos factores no motivan al individuo, pero pueden crearle insatisfacción. <i>Motivadoras</i> : Relacionadas con la capacidad de logro del ser humano y de su desarrollo psicológico (reconocimiento, ascensos, responsabilidad...). Cuando se consiguen, el individuo logra satisfacción, su no consecución no le genera insatisfacción sino simplemente no satisfacción.
PROCESO	Teoría de la expectativa	El individuo se encuentra motivado para desarrollar unas actividades que conducen a una meta si valora suficientemente tal meta y percibe que esas actividades le facilitan alcanzarla.
	Teoría del equilibrio	La motivación del individuo depende de una evaluación subjetiva: la persona juzga lo equitativo de la recompensa recibida con respecto a lo que aporta en comparación con las recompensas de otros individuos con idénticos aportes.

FUENTE: *Elaboración propia.*

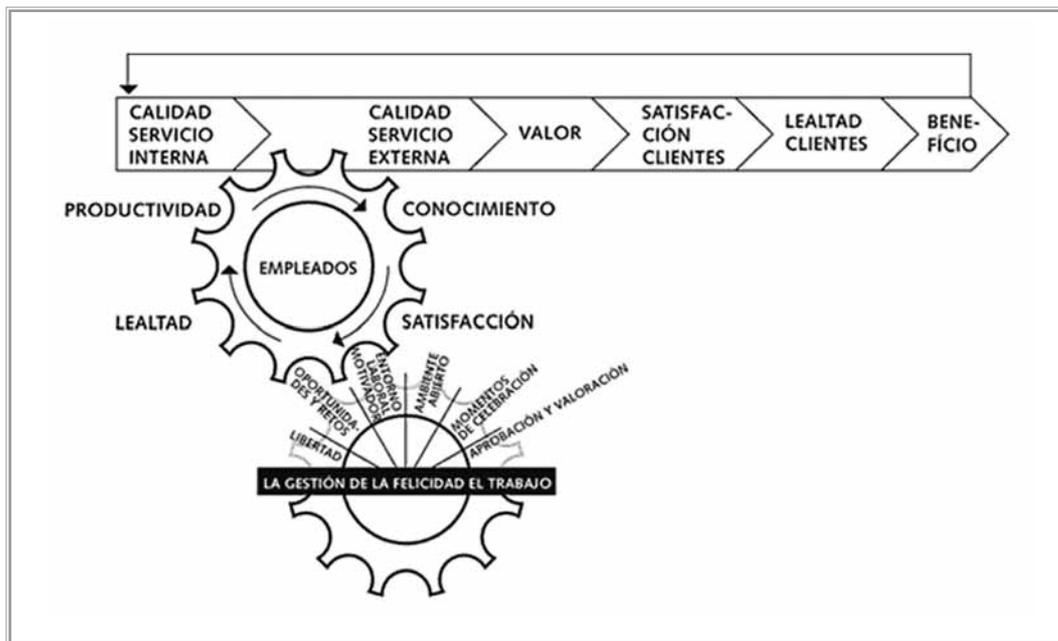
Los diferentes modelos teóricos de motivación han ido evolucionando en paralelo con las diferentes orientaciones de la dirección y organización de las empresas. Entre ellas citaremos las delimitaciones que estableció MCGREGOR:

- *Teoría X*, relacionada con los modelos mecanicistas, donde se considera al trabajador un ser perezoso, sin ambición, que prefiere ser dirigido y tiene una importante necesidad de seguridad.
- *Teoría Y*, expuesta por MCGREGOR, es un planteamiento más humanista, utiliza el concepto de integración, por el que las personas asumen responsabilidades si pueden de paso satisfacer sus necesidades personales. Es imprescindible en consecuencia unir los objetivos organizacionales y personales, los trabajadores pueden llegar a disfrutar con el trabajo, desean hacerlo bien y estarán motivados mediante autocontrol y desarrollo.
- *Teoría Z*, considera a los trabajadores como protagonistas imprescindibles, está relacionado con el estilo de administración de empresas japonesas de compromiso total, en un sistema participativo y con responsabilidad grupal del trabajo.

Por otra parte, hoy es incuestionable la correlación positiva existente entre satisfacción laboral y resultado de la empresa. En la **figura 3** se detalla el modelo *The Service Profit Chain* de Harvard Business School, que puede resumirse en que el nivel de satisfacción de empleados influye directa-

mente en el rendimiento de éstos y, a través de ellos, en la calidad del servicio de la empresa y el volumen de ventas, en resumen, gestionar la satisfacción es igual a gestionar el beneficio empresarial. En este modelo se relacionan directamente beneficio, crecimiento, valor añadido para el cliente, lealtad y satisfacción de los clientes, con la productividad, el conocimiento, la lealtad y la satisfacción de los empleados.

Figura 3. Modelo *The Service Profit Chain*.



FUENTE: &Samhoud Service Management, BetterBeYourself y rrrhhMagazine.com.

En la mayor parte de las aportaciones citadas (especialmente las más antiguas) se insistía especialmente en la importancia del entorno laboral y las tareas concretas de cada puesto en la motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, a menudo se obvian otros factores *externos* a la actividad que pueden influir en la valoración de su vida laboral. Estos aspectos generalmente han sido subestimados pues claramente son los individuos los que cada día crean el clima de la organización y obviamente en sus actitudes y comportamientos no pueden prescindir de todos sus condicionantes personales.

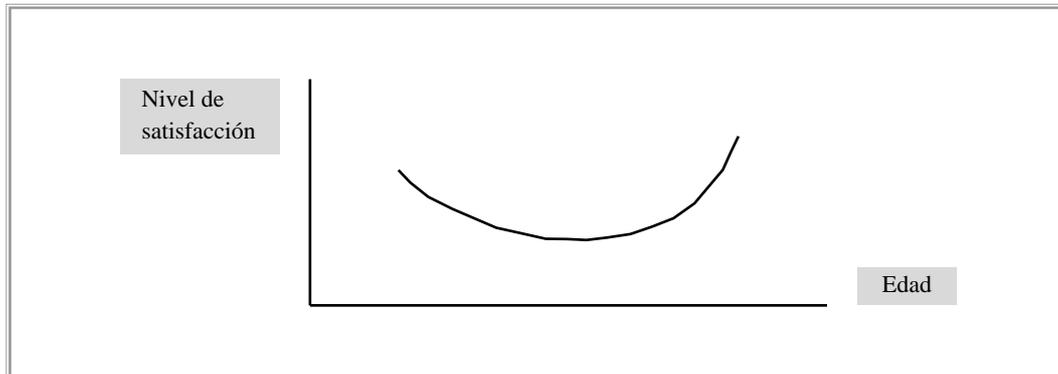
En concreto, pensamos que determinadas características del trabajador y su vida privada (edad, sexo, estado civil, nivel de formación, circunstancias familiares, localidad de residencia del trabajador, etc.) pueden condicionar tanto la actividad laboral como la valoración de la misma.

Precisamente en la última parte de este estudio se proporcionará evidencia empírica del impacto que tienen los condicionantes individuales de cada trabajador en la valoración del conjunto de variables que conforman su nivel de motivación laboral. Se intentará abordar si el grado de satisfacción laboral varía a tenor de una serie de factores personales de los trabajadores, así como de otros factores como el tamaño del grupo en que se desarrolla el trabajo y las diferencias existentes entre empleados de base y directivos.

Aunque no son abundantes los investigadores que han abordado un enfoque parecido al nuestro debemos citar algunas aportaciones publicadas sobre estos factores *externos*, que precisamente se pretenden contrastar con este trabajo ³:

- CLARK, OSWALD y WARR (1996) analizan la relación existente entre edad y satisfacción laboral, concluyendo que existe una evolución en forma de «U», es decir, que los trabajadores se encuentran más satisfechos al principio y final de la vida laboral que en edades intermedias. El punto más bajo se alcanza en los inicios de la treintena, para después subir de forma sostenida. La explicación se encontraría en que los jóvenes tienden a experimentar satisfacción por la novedad de la actividad laboral y más tarde llega tanto el aburrimiento como la percepción de falta de oportunidades. En la edad madura en cambio se incrementa la satisfacción por la aceptación del rol laboral. Los mismos investigadores afirman que en general las mujeres superan a los hombres en satisfacción laboral.
- En otro trabajo CLARK (1996) añade que los trabajadores de grandes ciudades, y en concreto Londres, se encuentran menos satisfechos en su trabajo que los trabajadores de poblaciones de menor tamaño, posiblemente por la carestía de la vida en la gran metrópoli.
- La relación entre el nivel educativo y la satisfacción laboral ha sido estudiada por HERSCH (1991) estimando que existe una correlación negativa, a mayor formación se corresponde menos satisfacción, posiblemente por existir una sensación de *sobreeducación*.
- IDSON (1990) compara la relación entre el tamaño del centro de trabajo y la satisfacción, aprecia que el grado de satisfacción es muy superior en los establecimientos más pequeños que en los grandes.
- El trabajo de SIDDHATAMEH e HIREMATH (1994) pone de manifiesto que diferencias culturales pueden dar lugar a diferencias en cuanto a la percepción de satisfacción laboral. En concreto en las sociedades donde el sistema de estratificación social es rígido y con movilidad limitada se aprecia una mayor satisfacción de los trabajadores, demuestran que en La India los obreros consiguen un muy alto nivel de satisfacción por estimar las gratificaciones económicas y la seguridad por encima de todo.
- Por último, ÁLVAREZ, ARÉVALO y MILES (2003) analizan información secundaria, una base de datos del Ministerio de Trabajo español, indicando que los trabajadores con mayores expectativas son los varones, con rango de edad de 36-45 años, solteros, sin hijos y con alto nivel educativo, este perfil se puede corresponder con el trabajador que más difícilmente encontrará la ocupación que le satisfaga plenamente.

³ Este trabajo complementa de alguna manera las aportaciones de GARCÍA MAINAR (1999) y de CLARK (1996).

Figura 4. Influencia de la edad en la satisfacción laboral según CLARK *et al.* (1996).

FUENTE: CLARK, A.E., OSWALD, A.J. Y WARR, P. (1996) y elaboración propia.

2.2. Métodos de medición del clima laboral.

La medición del grado de satisfacción de los empleados se puede realizar de manera *indirecta*, es decir, mediante el análisis de la evolución de diversas variables relacionadas con la satisfacción (como absentismo, rotación de trabajadores, conflictividad, productividad, etc.) que puede arrojar indicios de mejora o deterioro del clima laboral.

Igualmente la satisfacción laboral se puede analizar con *estudios directamente orientados* a conocer su nivel:

- *Encuestas a la totalidad del personal*, es uno de los procedimientos más utilizados por tratarse de un sistema que puede permitir el anonimato de las respuestas, ser relativamente barato y de fácil tratamiento estadístico. Sin embargo, los encuestados pueden responder sin interés a las cuestiones planteadas y las preguntas, si son cerradas, pueden reflejar sólo una aproximación a los problemas existentes pero no profundizar en las causas.
- *Entrevistas personales a una muestra de trabajadores*, presenta el inconveniente de que el entrevistado puede ser menos sincero que con el sistema anterior y que exige mucho tiempo si se aspira a conseguir una muestra amplia y representativa. En cambio, presenta la ventaja de que permite obtener una información muy rica si el entrevistador es hábil obteniendo información sin las limitaciones de las preguntas escritas en un cuestionario. También son de gran interés las entrevistas a los trabajadores que acaban de abandonar la organización de forma voluntaria y pueden aportar información muy valiosa y sincera.
- *Entrevistas personales a la totalidad del personal*, en ciertas empresas se realizan periódicamente entrevistas a todo el personal de la firma intentando que se produzca un intercambio de información en un doble sentido empresa-empleado y empleado-empresa. Aunque no es el único objetivo, uno de los aspectos más importantes de la entrevista será conocer el grado de satisfacción del empleado.

En el **cuadro 2** se detallan las principales ventajas e inconvenientes de cada sistema de análisis. El método de análisis más apropiado dependerá del tamaño de la organización y de si los miembros realizan su actividad en un centro de trabajo o muchos dispersos. En organizaciones de gran tamaño se puede comenzar con encuestas amplias a realizar periódicamente (por ejemplo anualmente) y reforzar la información con entrevistas selectivas cuando se considere que existen problemas sobre los que hay que indagar. En organizaciones más pequeñas podrían bastar las entrevistas.

CUADRO 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE DIFERENTES SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Método de análisis	Ventajas	Inconvenientes
Métodos indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Coste nulo 	<ul style="list-style-type: none"> • Información insuficiente y tardía • Se detectan los efectos, pero no las causas • Los trabajadores no perciben que a la empresa le preocupa el clima laboral
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Coste reducido • Fácil comparación • Objetividad • Representatividad • Anonimato • Los trabajadores perciben que a la empresa le preocupa el clima laboral • Fácil tratamiento estadístico 	<ul style="list-style-type: none"> • La información puede quedar encorsetada por el cuestionario • El encuestado puede contestar sin interés
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores perciben que a la empresa le preocupa el clima laboral • Información rica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de anonimato • Posible falta de sinceridad • Dificil comparación • Coste elevado de tiempo

FUENTE: *Elaboración propia.*

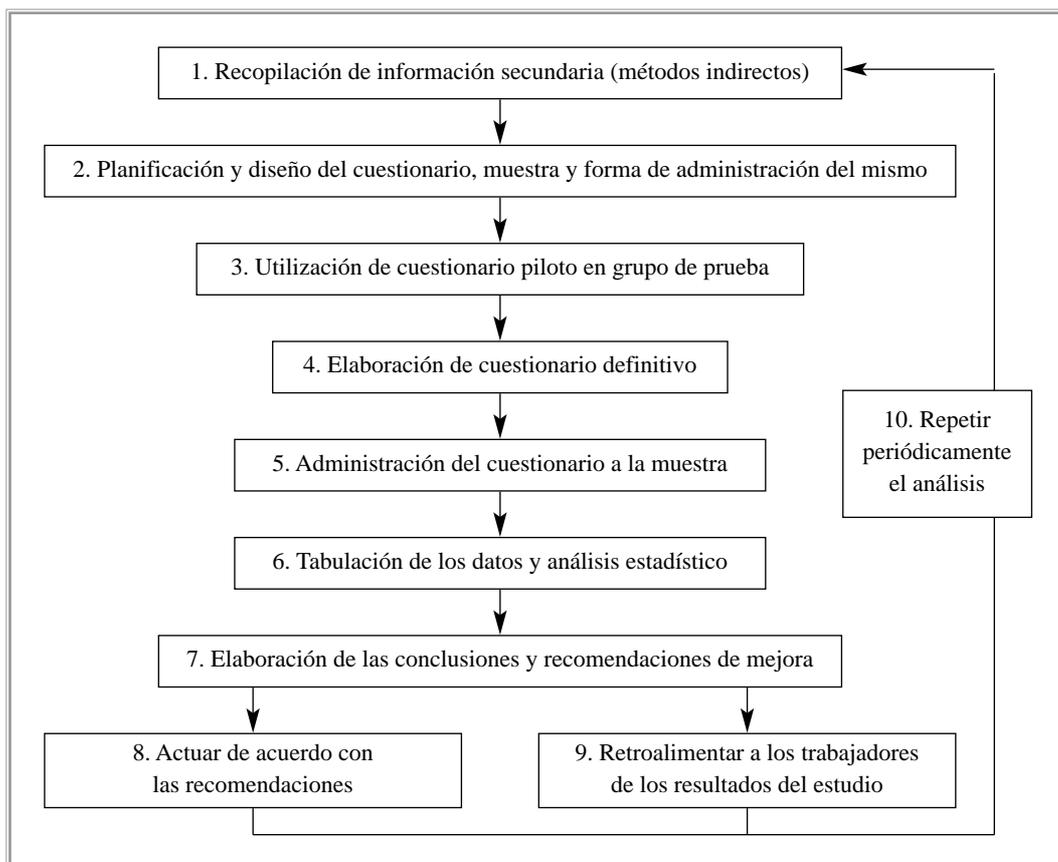
2.3. Proceso de medición de clima laboral con cuestionarios.

Cuando se considera que los métodos indirectos y las entrevistas a empleados son insuficientes para medir el clima laboral, se recurre a la realización de encuestas de clima laboral. Los pasos lógicos de actuación son:

1. Recopilar la información secundaria disponible.
2. Planificar la investigación diseñando cuestionarios a la medida de la organización y decidir el tamaño de la muestra de trabajadores a encuestar o si se opta por toda la población (todos los miembros de la organización). Además elegir la forma de administración (escritos, correo electrónico, etc.).

3. Utilizar un cuestionario piloto en un grupo reducido para comprobar que no existen errores (ej., preguntas de dudosa interpretación).
4. Reelaborar el cuestionario si se consideró en la prueba que era necesario.
5. Administrar el cuestionario a los trabajadores (frecuentemente se puede realizar en el propio centro de trabajo, garantizando el anonimato y en horas de trabajo, lo que permite un elevado número de respuestas).
6. Tabulación de los datos y análisis estadístico.
7. Elaboración de conclusiones y recomendaciones de mejora.
8. Utilizar las recomendaciones en pro de mejorar el clima laboral.
9. Informar a los trabajadores de los resultados de la investigación.
10. Repetir periódicamente el estudio a fin de poder comparar la evolución de las diferentes dimensiones de clima laboral.

Figura 5. Proceso de medición del clima laboral con cuestionarios.



2.4. El cuestionario de clima laboral.

Los cuestionarios de clima laboral son encuestas de opinión que permiten medir el ambiente de trabajo a partir de un conjunto de preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones preestablecidas y adaptadas a la realidad de la organización concreta objeto de estudio.

Las preguntas a incluir en el cuestionario pueden ser cerradas (de fácil tratamiento pero menor riqueza informativa) o abiertas (de más difícil tratamiento pero que pueden profundizar en el fondo de los problemas existentes). Las dimensiones mínimas que estimamos se han de incluir en las preguntas son:

- Satisfacción laboral (si la actividad desarrollada es satisfactoria en general).
- Motivación.
- Condiciones de trabajo (si son o no adecuadas).
- Relaciones con compañeros y con superiores (si el ambiente es grato).
- Cooperación (si se percibe un apoyo mutuo entre niveles e iguales).
- Nivel de estrés.
- Adecuación de recompensas (si el salario y otras prestaciones es adecuado respecto al trabajo realizado).
- Grado de formalización (percepción de los miembros de la cantidad de reglas, trámites, procedimientos y otras limitaciones a que se enfrentan, si perciben que se enfrentan a un ambiente burocratizado o en cambio es un ambiente libre e informal).
- *Empowerment* (percepción de los miembros sobre su autonomía/participación en relación a la toma de decisiones y responsabilidad).
- Formación (si existen oportunidades y si es adecuada a las demandas de los miembros de la organización).
- Identidad (sentimiento de pertenencia y de que los miembros comparten las metas de la organización).
- Promoción (si existen o no oportunidades y si las promociones que se realizan se perciben como justas).

En el **cuadro 3** reproducimos un cuestionario que se utilizó en un estudio de satisfacción laboral en una gran empresa del sector financiero.

CUADRO 3. CUESTIONARIO UTILIZADO EN UN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA (BCH)

Preguntas

1. Mi ilusión por ir cada día a trabajar es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
2. Mi implicación personal en el trabajo es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
3. El interés que tengo por mejorar mi formación es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
4. Mi preocupación por mejorar mi trabajo es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
5. Mi deseo de permanecer en el BCH es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
6. Mi ilusión actual por ascender a un puesto superior es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
7. Mi grado de satisfacción con mi trabajo es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
8. El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
9. Mi vinculación con el BCH como entidad (sentido de permanencia, afecto, etc.) es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
10. Mi sensación de orgullo por trabajar en este banco es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)
11. Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en grandes Bancos. Una de ellas es el BCH. Si le insistiera para que le diera un consejo ¿que le recomendaría?
 - A) Que eligiera el BCH.
 - B) Que pusiera al BCH entre sus primeras opciones.
 - C) Que primero probara con otras ofertas.
 - D) Que no eligiera el BCH.
12. En el trabajo diario, mi práctica habitual respecto a lo que pide mi superior es:
 - A) Me esfuerzo por superar lo que me pide.
 - B) Me esfuerzo para cumplir bien con lo se me pide.
 - C) Intento cumplir, siempre que no suponga demasiado esfuerzo.
 - D) Hago lo justo para que no me puedan amonestar.
13. Hago sugerencias para mejorar el trabajo:
 - A) Habitualmente.
 - B) Con cierta frecuencia.
 - C) A veces.
 - D) Casi nunca.
 - E) Nunca.
14. Me llevo trabajo a casa:
 - A) Habitualmente.
 - B) Con cierta frecuencia.
 - C) A veces.
 - D) Casi nunca.
 - E) Nunca.
15. Cuando tengo un problema de salud no muy importante tiendo a:
 - A) Asistir al trabajo aunque no me encuentre bien.
 - B) Intentar recuperarme en casa.
 - C) Pedir la baja por enfermedad.

.../...

.../...

16. Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:

- A) Frecuentemente.
- B) En algunas ocasiones.
- C) No suelo pensar en ello.

17. Si no me viera perjudicado económicamente y tuviera posibilidad, me jubilaría hoy mismo:

- A) Sí
- B) No
- C) No estoy seguro

18. Si entendemos por motivación en el trabajo la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades, mi nivel de motivación es: 0 (muy baja) → 10 (muy alta)

BLOQUES DE PREGUNTAS E INTERPRETACIÓN

- A) Motivación: Pregunta 18
- B) Ilusión, activación y ánimo: Preguntas 1, 2, 4, 12, 13, 14, 15 y 16 (aluden a conductas cotidianas que denotan una alta o baja motivación)
- C) Mantenimiento, vínculo: Preguntas 5, 9, 10 y 17 (quien no desea permanecer realizando una conducta tan importante como la laboral y que está desvinculada del entorno en el que pasa al menos un tercio del día es una persona poco motivada)
- D) Deseo de mejora, ascenso: Preguntas 3 y 6 (el deseo de enfrentarse a nuevos retos, de mejorar, asumir nuevas responsabilidades es un indicador claro de activación o interés)
- E) Satisfacción: Preguntas 7, 8 y 11.

(Los ítem 14 y 15 fueron eliminados de la escala final de motivación por no ajustarse a los criterios estadísticos de variabilidad, discriminación y comunalidad con la escala).

FUENTE: MORENO MARTÍN, ZABALETA ROMO, EMA LÓPEZ,
GARCÍA DAUDER y URIARTE CHÁVARRI (1999).

2.5. Programa de auditoría de clima laboral.

En los últimos años, el ámbito de la auditoría sociolaboral se ha ido enriqueciendo paulatinamente en paralelo a la evolución del conjunto de las ciencias de la administración. En este caso la evolución es mucho más rápida pues se pueden distinguir tres fases en poco más de 20 años (véase el cuadro siguiente). Hoy se utiliza el término auditoría (antaoño reservado a la revisión de estados financieros) unido a «recursos humanos» sin ningún tipo de complejos.

Hoy, al objetivo de origen (revisión legal-contable del área de personal) se han ido incorporando nuevos objetivos, como revisión de la eficiencia y eficacia o enfoques más ambiciosos que no se conforman con la revisión a posteriori de las actuaciones, ni siquiera de las prácticas del presen-

te. En cambio, hoy la auditoría sociolaboral tiene una visión anticipadora estratégica, sin duda marcadamente interactiva ante un entorno muy competitivo, tremendamente dinámico y donde existe elevada incertidumbre. Entre las prioridades de la auditoría sociolaboral actual se encuentra la conservación de las capacidades, íntimamente ligada al conocimiento y conservación de un buen clima laboral.

CUADRO 4. EVOLUCIÓN DE LA CONCEPCIÓN DE LA AUDITORÍA SOCIOLABORAL

Etapa	Auditoría sociolaboral incipiente	Auditoría sociolaboral tradicional	Auditoría sociolaboral ampliada
Años (aproxim.)	Hasta 1985	1985-1995	Desde 1995
Objetivo	Control	Medición y mejora de la eficiencia en la gestión de RR.HH.	Estrategia Adecuación de los RR.HH. a los objetivos de la empresa Clima laboral
Ámbito	Legal Contable	Económico Legal Contable	Estrategia Económico Legal Contable
Enfoque	Cerrado y estático. Se analiza la empresa sin considerar el exterior ni los cambios del entorno	Abierto y dinámico. Se analiza el funcionamiento de la empresa en comparación con competidores	Abierto, dinámico y con elevada incertidumbre Se analiza el funcionamiento de la empresa en comparación con un futuro deseable
Horizonte de estudio	Pasado. Revisión de documentación histórica	Presente. Revisión del funcionamiento actual y comparación con el pasado	Futuro. Gestión de recursos y capacidades presentes y necesarias
Resultados	Informe de cumplimientos o incumplimientos	Informe de medición de la proporcionalidad entre recursos consumidos y resultados obtenidos	Informe de recomendaciones de planes estratégicos para conseguir llegar a un futuro deseable

FUENTE: *Elaboración propia.*

En la siguiente figura se muestra un borrador de programa de las actividades que resultan necesarias para emitir una opinión sobre clima laboral de una organización.

CUADRO 5. BORRADOR DE PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE CLIMA LABORAL

Tiempo previsto	Actividad	Referencia P/T	Realizado por:	Tiempo real	Desviación tiempo
	<p>Conseguir estudios internos de la empresa sobre clima laboral y su evolución. Analizarlos.</p> <p>Analizar la evolución de ratios como absentismo separado por causas, rotación del personal, participación sindical y en actividades de formación (ver definición de ratios en anexo).</p> <p>Analizar la causa de las bajas de empleados en los últimos períodos (si es necesario realizar entrevistas a ex-trabajadores de la empresa).</p> <p>Analizar el nivel de conflictividad en los últimos períodos (días perdidos por huelgas, número de ellas, causas y número de trabajadores que apoyaron la huelga).</p> <p>Revisar la documentación existente sobre entrevistas anuales con los empleados.</p> <p>Obtener un detalle de trabajadores por categorías y centros de trabajo.</p> <p>Realizar una ronda de entrevistas a una muestra de trabajadores de distintas categorías.</p> <p>Si se juzgó insuficiente la documentación existente en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cuestionario de clima laboral adaptado a la realidad de la empresa. • Pasar el cuestionario a una muestra o totalidad de trabajadores. • Realizar un análisis estadístico de los resultados e interpretarlo. • Comparar la información conseguida de la empresa con la situación de otras empresas competidoras o vecinas. • Concluir a la vista del trabajo realizado y proponer sugerencias de mejora. 				

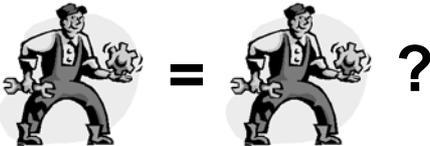
2.6. Análisis de la información sobre clima laboral.

Una vez que se ha conseguido una determinada medición del grado de satisfacción en una organización se plantea el problema del análisis del valor obtenido, ¿es alto o bajo? ¿qué interpretación hay que realizar de las diferentes variables?

El análisis debe realizarse en una doble vertiente:

- *Interna, con la propia organización.* La información cobra sentido sobre todo si se realiza con una perspectiva temporal, es decir, si se realizan análisis periódicos (por ejemplo anuales) que nos permitan comparar la evolución en el tiempo (ej., *los trabajadores están más satisfechos o menos que el año anterior*), además se pueden establecer análisis comparativos entre categorías o departamentos de la empresa.
- *Externa.* También, se ha de buscar la forma de comparar con otras organizaciones rivales (del propio sector o simplemente del entorno geográfico próximo) dado que es seguro que si los trabajadores de una organización tienen un bajo nivel de satisfacción frente a otras es seguro que los mejores trabajadores estarán tentados a abandonarla.

Figura 6. Enfoques de análisis de clima laboral.

Enfoque transversal	Enfoque longitudinal
<p>Comparación interna entre trabajadores de distintas categorías o distintos departamentos</p> 	<p>Comparación en el tiempo de trabajadores de distinta edad y antigüedad</p> 
<p>Comparación externa con otras empresas</p> 	<p>Comparación en el tiempo de la propia organización en su conjunto</p> <p>CLIMA₀ = CLIMA₁?</p>

FUENTE: *Elaboración propia.*

Una referencia de fácil consulta que puede consultarse es el estudio que anualmente realiza en España el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales conocido como *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* ⁴. Es un representativo análisis a trabajadores españoles que utiliza una escala de 10 puntos permitiendo comparar con los resultados de satisfacción laboral en un amplio grado de desagregación:

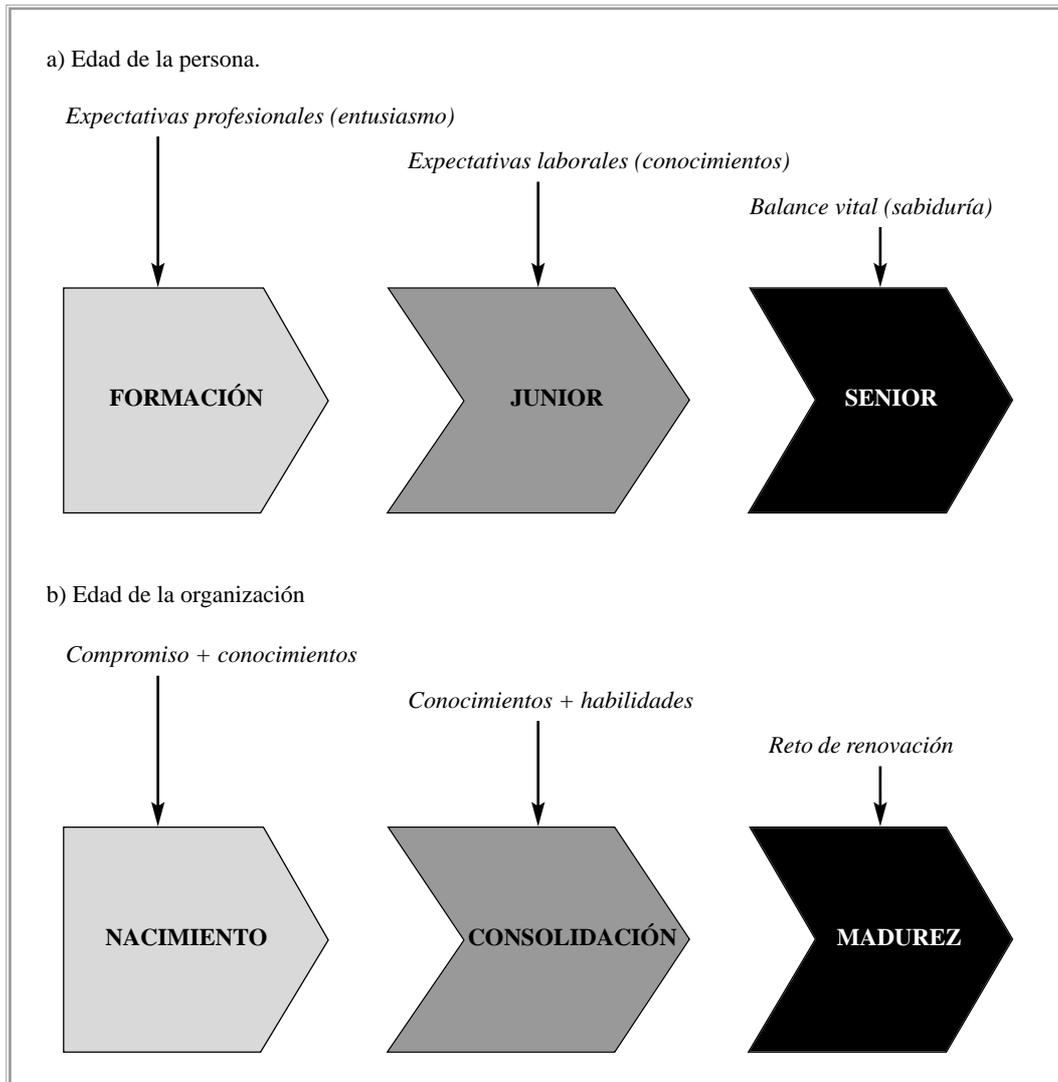
- Según sexo del trabajador.
- Edad.
- Nivel de estudios.
- Situación profesional.
- Ocupación.
- Sector de actividad.
- Comunidad autónoma.
- Tamaño del municipio.
- Etcétera.

Coincidimos con algunos autores que insisten en que el clima laboral se ha de medir en una perspectiva longitudinal ⁵, tanto de los trabajadores considerados aisladamente, como de la propia evolución del conjunto de la organización. Así, la organización pasa por diferentes etapas con inevitable impacto en su clima laboral:

- En su etapa de *juventud* presenta indudables activos de ilusión, compromiso y retos para el personal (además frecuentemente muy joven).
- En la etapa de *consolidación* va resolviendo problemas de encaje organizativo y técnico que permiten optimizar los conocimientos, para adquirir habilidades y competencias más depuradas.
- En cambio, en la *madurez* el envejecimiento de cohortes pioneras plantea un reto de renovación difícil de solventar.

⁴ Puede consultarse a través de internet en <http://www.mtas.es/Estadisticas/ECVT>

⁵ Véase en este sentido el interesante trabajo de CASAS, REPULLO, LORENZO y CAÑAS (2002).

Figura 7. Enfoque longitudinal del clima laboral.

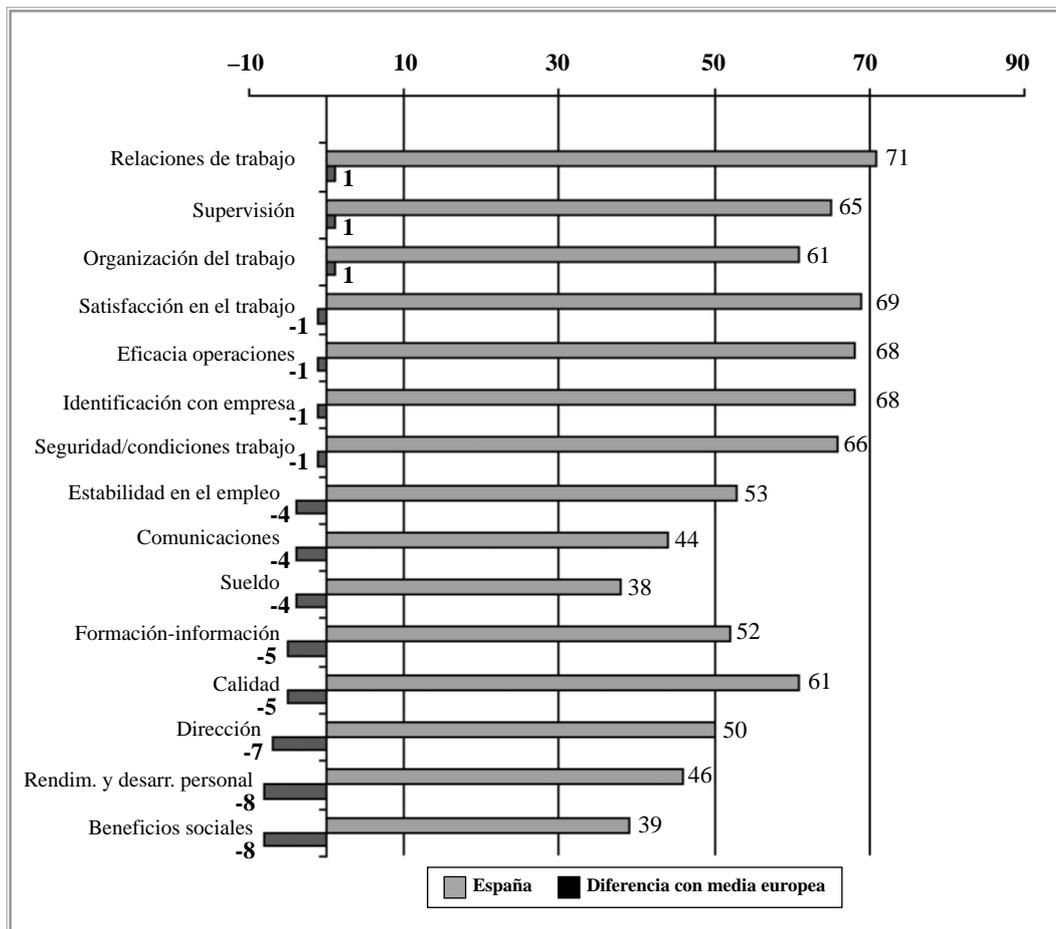
FUENTE: CASAS, REPULLO, LORENZO y CAÑAS (2002).

En la **figura 8** se muestran datos reales de la valoración de un amplio estudio comparativo entre diversas variables de clima laboral realizado en España en paralelo a varios países europeos. Se constata que a la fecha del estudio existe una valoración muy parecida en la mayor parte de los ítems. Así, las variables que tienen las mejores valoraciones son relaciones con compañeros de

trabajo, satisfacción global, eficacia en las operaciones, identificación con la empresa, eficacia en las operaciones, seguridad/condiciones de trabajo y supervisión. Los aspectos menos satisfactorios igualmente coinciden son: sueldo, comunicaciones, desarrollo personal, dirección y formación-información.

También, a la vista del cuadro se aprecia que las mayores diferencias entre las valoraciones de los trabajadores españoles frente a la media europea se producen en las variables de beneficios sociales y desarrollo (8% de diferencia de respuestas favorables); dirección (7% de diferencia); y calidad, formación/información (5%).

Figura 8. Valoración de diferentes variables de Clima Laboral en España y diferencias con la media europea (% de respuestas favorables).



FUENTE: *International SURVE y RESEARCH y STEWART (1996).*

3. ELEMENTOS CONTEXTUALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

3.1. Objetivos.

A fin de contrastar la influencia que en la percepción de la satisfacción laboral tienen los factores ajenos a la empresa y puesto de trabajo se ha realizado un estudio empírico sobre una amplia muestra de trabajadores del sector de servicios.

Con el trabajo realizado se pretende proporcionar evidencias del impacto que tienen los condicionantes individuales de cada trabajador en la valoración del conjunto de variables que conforman su nivel de motivación laboral. Se intentará abordar si el grado de satisfacción laboral varía a tenor de una serie de factores personales de los trabajadores, así como de otros factores como el tamaño del grupo en que se desarrolla el trabajo y las diferencias existentes entre empleados de base y directivos.

En consecuencia, nuestro estudio continuará de alguna manera a partir de las aportaciones citadas al final del apartado 2.1 del presente trabajo.

3.2. Organización objeto de estudio.

La organización sobre la que se ha realizado esta investigación empírica es la Fundación Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia (SAFA), entidad no lucrativa dedicada a la educación en el Sur de España y vinculada a una orden religiosa cristiana (La Compañía de Jesús). En la actualidad cuenta con unos 1.100 empleados dedicados a la enseñanza de más de 20.000 alumnos de diferentes niveles educativos.

La mayor parte de los recursos económicos de SAFA proceden de subvenciones de la administración territorial (se reciben de acuerdo con un concierto educativo que se renueva periódicamente y que cubre los gastos de personal y resto de gastos complementarios). De esta manera se puede impartir enseñanza de manera gratuita, el objetivo prioritario de la Carta Fundacional de la Institución.

Hay que destacar una serie de peculiaridades de esta organización que contribuirán a crear una visión más completa del colectivo analizado:

- **Remuneración.** 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 retributivos que la Dirección pueda utilizar para estimular el rendimiento, premiar la excelencia o la dedicación especial de los mejores empleados, etc., se aísla el estudio de posibles sensaciones de agravio comparativo de carácter económico que presentan los tra-

bajadores de muchas empresas al considerarse mal remunerados frente a otros compañeros a causa de la retribución variable, muchas veces ligada a una mayor o menor subjetividad en la medición del grado de desempeño ⁶.

- **Evolución histórica.** El número de empleados ha ido aumentando de forma continua y sostenida durante el período 1940-1990, abriéndose nuevos colegios o absorbiendo otros ya existentes, gracias al prestigio creciente de la organización. No obstante, a principios de los 90 se entra en una fase de madurez relacionada con el estancamiento del número de alumnos –consecuencia de un parón de la demografía–.
- **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–.
- **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–.

3.3. Hipótesis a contrastar.

Se contrastará si existen diferencias significativas entre la percepción que existe en la medida global de satisfacción laboral según las características de los diferentes individuos. Para ello se agruparon individuos de las mismas características según:

- *Factores externos a la empresa y actividad* (edad y sexo del trabajador, nivel de formación, estado civil, ocupación de la pareja, número de hijos, nivel de formación, tamaño de la localidad de residencia, etc.).
- *Otros factores* (como el tamaño del centro de trabajo, dedicación (jornada completa o parcial) y ocupación (empleados de base y directivos).

La medida de satisfacción/motivación laboral (μ) de los individuos por entender que es una variable multidimensional se medirá se forma compleja como sumatorio de 20 variables (véase el siguiente apartado). Las hipótesis serán:

- Hipótesis H0 supone que la valoración de la variable es igual en los diferentes grupos de individuos comparados ($\mu_1 = \mu_2$).
- Hipótesis H1, las valoraciones son diferentes ($\mu_1 \neq \mu_2$).

⁶ En cambio, sí existe una importante diferencia entre los empleados de la enseñanza privada (como es SAFA) y los empleados de la educación pública en la región andaluza, resultando favorecidos estos últimos. El descontento con este agravio comparativo queda reflejado en las respuestas a la encuesta.

3.4. Medición y variables de motivación/satisfacción utilizadas.

En 1943 MASLOW formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. En su modelo se consideran al menos cinco niveles según naturaleza y estimaba que podemos encontrarnos con sujetos que consideren cubiertos algunos niveles y otros no. En cualquier actividad laboral la satisfacción es una variable que depende de muchos componentes; un trabajador puede estar satisfecho de algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras (ej., un empleado puede estar satisfecho del contenido de su trabajo y relaciones con sus compañeros e insatisfecho con el salario) lo que complica su medición.

Este problema se hace aún más difícil de abordar tras las aportaciones de HERZBERG, MAUSNER y SNYDERMAN (1959) que consideran necesario separar una serie de dimensiones de *contexto* que siendo inadecuadas se corresponden con la insatisfacción (factores higiénicos) de otras dimensiones de *contenido* que son las que verdaderamente motivan y generan satisfacción (factores motivadores). Los factores higiénicos pueden evitar que el trabajador se queje, pero no bastan para que trabaje con mayor eficiencia, si se ofrece una mejora en los factores higiénicos (ej. premio salarial) su efecto es sólo temporal. HERZBERG resalta que las inversiones realizadas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retornos y no representan una estrategia de motivación duradera.

Para llegar a una medida global de satisfacción se ha de profundizar pues en el análisis y valoración de una larga relación de aspectos que pueden ser clasificados de acuerdo con el modelo de HERZBERG (1966) en dos grandes grupos:

- **Factores higiénicos**, incluyen *factores económicos, condiciones laborales, seguridad y políticas de administración de la empresa y relaciones interpersonales* (insistimos en que si el trabajador los considera adecuados no está insatisfecho, pero que no bastan para orientar la conducta y producir satisfacción).
- **Factores motivadores**, como *percepción de trabajo estimulante, logro o cumplimiento, autorrealización, reconocimiento de labor bien hecha e integración* (son los que intrínsecamente pueden producir gratificación al trabajador, la sensación de bienestar en su actividad).

En la presente investigación para medir los anteriores factores se optó por utilizar un cuestionario de preguntas cerradas, el cual se hizo llegar a todo el personal de la organización SAFA (1.163 empleados en el momento de realización del trabajo de campo). Para comprobar su consistencia, se realizó una prueba piloto con 25 trabajadores de distintas categorías, reestructurando posteriormente la redacción de las preguntas de dudosa interpretación. Se tuvo especial cuidado en comunicar el sentido de la investigación y los fines perseguidos con la misma, así como las medidas oportunas para garantizar el anonimato de los encuestados, con la finalidad de obtener su confianza y el mayor grado de sinceridad en las respuestas. Al final se alcanzó un alto índice de representatividad, obteniendo más del 60% de respuestas válidas.

En este trabajo se estudiarán únicamente los resultados de los empleados docentes (evitando así las distorsiones de resultados que supondría incluir trabajadores no docentes con problemática muy distinta a los docentes). Así, la muestra sobre la que se trabajará está compuesta por 723 observaciones ⁷.

El cuestionario que se utilizó en la investigación se componía de preguntas cerradas con escala de LIKERT con valores del 1 al 5 (se recodificaron algunas de manera que en todas se correspondiera 1 = mínima valoración; 5 = máxima valoración). La medida de satisfacción de cada individuo se obtiene con la suma aritmética de las puntuaciones asignadas a cada factor.

Hemos seleccionado las preguntas que se corresponden con los 20 factores que se consideraron más representativos (véase el **cuadro 6**):

Factores de higiene (μ_h) = valoración variables 1 a 10:

- Factores económicos (variables 1 y 2), valoran tanto la retribución percibida como su relación con otras empresas del entorno.
- Condiciones laborales (variables 3, 4 y 5).
- Seguridad /políticas de administración (variable 6).
- Factores sociales (variables 7, 8, 9 y 10).

Factores motivadores (μ_m) = valoración variables 11 a 20:

- Trabajo estimulante y logro (variables 11, 12, 13 y 14).
- Reconocimiento y participación (variables 15 y 16).
- Sentimiento de autorrealización (variables 17, 18, 19 y 20).

Valoración global de satisfacción de cada individuo (μ_T) = Factores de motivación +
+ Factores de higiene.

Con esta definición nuestro instrumento de medida nos ofrece tres valoraciones de cada individuo:

- Medida de valoración de factores higiénicos* con una puntuación asignada de entre un mínimo de 10 (puntuación mínima en las 10 variables) y un máximo de 50 puntos (puntuación máxima).
- Medida de valoración de factores motivadores* con una puntuación que también oscilará entre un mínimo de 10 y un máximo de 50 puntos.
- Medida de valoración agregada* con una puntuación asignada de entre un mínimo de 20 y un máximo de 100 puntos.

⁷ En algunas variables la muestra se reduce en algunos individuos cuando se omite alguna respuesta.

**CUADRO 6. ÍTEM SELECCIONADOS PARA LA EVALUACIÓN DE
LA SATISFACCIÓN Y CLASIFICACIÓN REALIZADA ENTRE
FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES**

Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5				
Declaración				1	2	3	4	5
I. FACTORES DE HIGIENE								
a) Económicos								
1. El salario que percibo es adecuado al esfuerzo que realizo.								
2. Considero que si trabajara en otra institución o empresa de la misma localidad ganaría (1 = mucho más, 5 = mucho menos).								
b) Condiciones laborales								
3. El horario de trabajo me parece adecuado.								
4. Considero adecuadas las condiciones de trabajo (instalaciones, medios, etc.).								
5. La ratio o número de alumnos a mi cargo es adecuada.								
c) Seguridad y reglas de trabajo justas								
6. Considero adecuada la política seguida por la Institución.								
d) Factores sociales								
7. Me siento respetado profesionalmente por mis compañeros.								
8. Considero satisfactorias las relaciones con mis compañeros de trabajo.								
9. Existen canales adecuados para la participación de los trabajadores.								
10. Me siento respetado por mis alumnos.								
II. FACTORES MOTIVADORES								
e) Trabajo estimulante y logro								
11. Considero que mis opiniones se tienen en cuenta en la toma de decisiones.								
12. El trabajo actual me parece interesante.								
13. Ejecuto el trabajo con un grado adecuado de autonomía.								
14. En el desempeño de mi trabajo no me veo obligado a realizar tareas innecesarias.								
f) Reconocimiento de una labor bien hecha y participación								
15. Considero que el equipo directivo del Centro reconoce mi labor.								
16. Me considero bien informado de los problemas y decisiones importantes que afectan a la organización.								
g) Sentimiento de autorrealización								
17. El trabajo actual cumple las expectativas que tenía cuando me incorporé.								
18. Estoy orgulloso del trabajo que realizo.								
19. Considero que la Institución me brinda suficientes oportunidades de desarrollo personal.								
20. Me identifico plenamente con los valores de la Institución en que trabajo.								

3.5. Resultados. Estadísticos descriptivos.

En el **cuadro 7** y gráficos adjuntos se muestran los mínimos, máximos y estadísticos descriptivos de los valores obtenidos de las tres medidas. En los resultados se han eliminado de la muestra los cuestionarios que omitieron alguna respuesta, por ello, en el caso más restrictivo la muestra quedó reducida a 625 empleados (el grupo de personal docente que evaluaron sin omisión alguna los 20 ítem del cuadro anterior).

Se aprecia una peor valoración de los factores de higiene (media de 33,05 puntos) que los de motivación (36,86 puntos). Especialmente la valoración de factores higiénicos se ven penalizados por la evaluación de la retribución que es calificada de inadecuada tanto en relación al esfuerzo realizado como en comparación a otras empresas ⁸.

La medida de la satisfacción global promedio se eleva a 69,61 puntos, con una desviación típica de 10,14 puntos y una asimetría claramente positiva.

CUADRO 7. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	n	mínimo	máximo	media	dev. típica
μ_h = valoración factores de higiene	657	12	47	33,05	5,03
μ_m = valoración factores de motivación ...	723	12	49	36,86	5,79
μ_T = valoración factores de higiene y motivación	625	27	95	69,61	10,14

A fin de profundizar en las causas de los juicios de los trabajadores se les preguntó cuáles eran los aspectos más positivos de su trabajo en la institución SAFA y cuáles los peores (véanse **cuadros 8 y 9**, respectivamente). Es muy significativo que mayoritariamente las respuestas se inclinan en los aspectos mejor valorados por factores de tipo motivador (contenido del trabajo, desarrollo profesional y autonomía laboral). En cambio, las principales causas de descontento corresponden a factores higiénicos (principalmente salario y horario inadecuados). Estos aspectos concuerdan y explican las valoraciones que hemos reseñado en el **gráfico 1**.

⁸ La mala valoración del salario se repite en numerosos estudios de satisfacción laboral. Véanse por ejemplo los resultados de GARCÍA y otros (1997) o STEWARD (1996).

GRÁFICO 1. Frecuencias absolutas de los estimadores separados de μ_h (higiene) y μ_m (motivación).

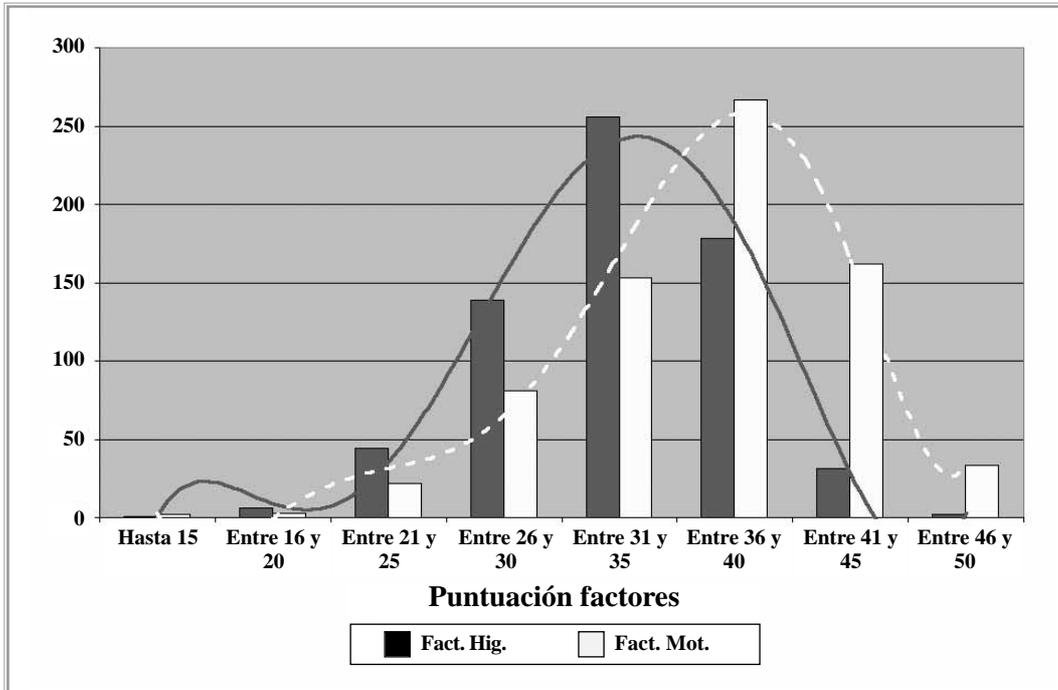
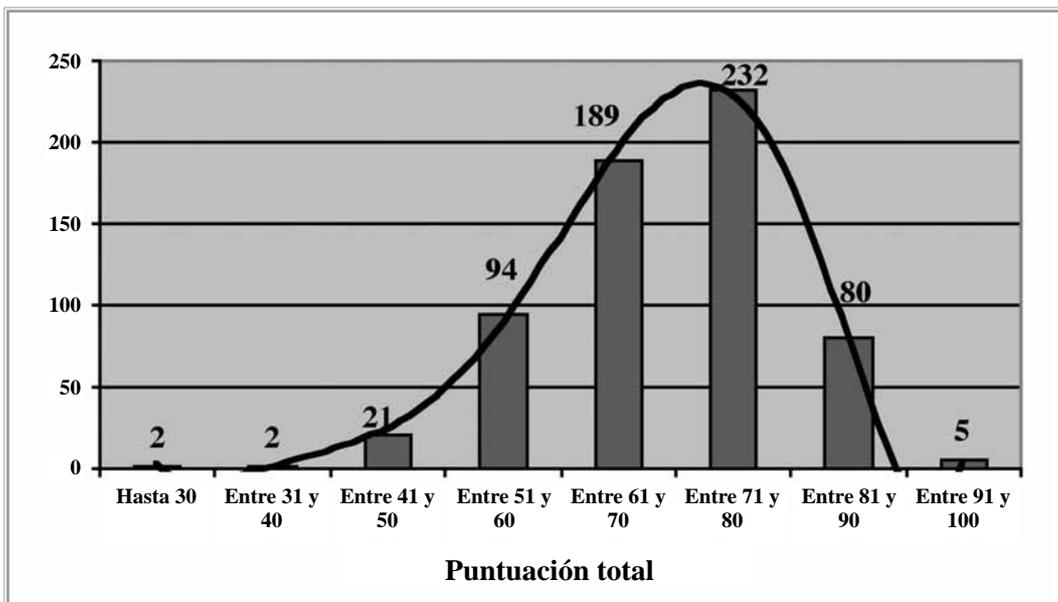


GRÁFICO 2. Frecuencias absolutas del estimador conjunto total μ_T (higiene y motivación).



CUADRO 8. ASPECTOS MEJOR VALORADOS DEL TRABAJO EN SAFA EN 1.º O 2.º LUGAR

N.º orden	Aspecto mejor valorado	% respuestas	Tipo de factor
1.º	Contenido del trabajo	44,2%	Motivador
2.º	Compañerismo	42,3%	Higiénico
3.º	Desarrollo profesional	37,5%	Motivador
4.º	Autonomía laboral	30,7%	Motivador
5.º	Estabilidad laboral	20,7%	Higiénico
6.º	Vacaciones	7,7%	Higiénico

CUADRO 9. ASPECTOS PEOR VALORADOS DEL TRABAJO EN SAFA EN 1.º O 2.º LUGAR

N.º orden	Aspecto peor valorado	% respuestas	Tipo de factor
1.º	Salario	42,9%	Higiénico
2.º	Horario inadecuado	29,9%	Higiénico
3.º	Falta de comunicación	17,2%	Motivador
4.º	Inestabilidad laboral	14,8%	Higiénico
5.º	Falta de compañerismo	10,1%	Higiénico
6.º	Carencia de desarrollo profesional	9,8%	Motivador

3.6. Resultados. Contraste de diferencias entre grupos de individuos.

Con el objeto de contrastar las hipótesis de diferencias entre las diferentes categorías de individuos se han realizado una serie de segmentaciones de la muestra y realizado el contraste de diferencia de medias entre los diferentes grupos. La hipótesis H_0 será que la valoración de la respectiva variable es igual en las dos categorías comparadas ($\mu_i = \mu_j$) frente a ella se contrastará la hipótesis H_1 (las valoraciones son diferentes $\mu_i \neq \mu_j$).

Además de las variables contextuales externas hemos incluido la dedicación que podría ser clasificada como externa al trabajo (cuando el propio trabajador es quien decide de forma voluntaria y unilateral dedicarse a tiempo parcial o completo al trabajo) o interna (en el caso contrario). También se incluyen dos variables relacionadas con la empresa: tamaño del centro de trabajo y categoría (directivo o no directivo).

En los cuadros 10, 11 y 12 se muestran los detalles de los resultados de comparaciones entre las medias y desviaciones típicas de las diferentes categorías, el valor de la estimación del estadístico t y la significación bilateral. Se considerará que existe diferencia significativa con una confianza del 95% entre los grupos comparados cuando los valores del coeficiente de significación bilateral $< 0,05$ (lo que se señalamos con «*») y con el 99% cuando los valores del coeficiente de significación bilateral $< 0,01$ (se señala con «**»).

En los resultados y comparaciones se ha prescindido de las categorías formadas por grupos muy reducidos (por ejemplo se omite la categoría de estado civil= «viudo»). Únicamente se muestran los descriptivos de la categoría de empleados de > 60 años (con un muy bajo número de individuos) para ilustrar que parece existir una clara tendencia de incremento de la satisfacción en los últimos años de vida laboral ⁹.

⁹ Ante lo reducido de este grupo no se presentan los valores del estadístico t ni el coeficiente de significación.

CUADRO 10. CONTRASTE DE DIFERENCIA DE MEDIAS DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE HIGIENE

Característica	Categoría	Tamaño muestral	$\mu_h =$ factores de higiene	Desviación típica	Valor t	Sig. bilateral	Diferencias significación * $\rightarrow > 95\%$ confianza ** $\rightarrow > 99\%$ confianza
SEXO	Hombre	371	32,70	5,31	-2,391	0,017	*
	Mujer	278	33,63	4,59			
EDAD	E ₁ = Entre 20 y 29 años	93	34,49	5,16	\exists diferencias significativas entre las categorías: • E ₁ /E ₂ : t = 3,199 sign. Bilat. 0,002 ** • E ₁ /E ₃ : t = 3,068 sign. Bilat. 0,002 ** • E ₂ /E ₄ : t = -2,454 sign. Bilat. 0,015 ** • E ₃ /E ₅ : t = -2,310 sign. Bilat. 0,022 *		
	E ₂ = Entre 30 y 39 años	246	32,52	4,77			
	E ₃ = Entre 40 y 49 años	217	32,55	5,08			
	E ₄ = Entre 50 y 59 años	85	34,05	4,99			
	E ₅ = 60 o más años	9	37,33	4,64			
TITULACIÓN	Diplomado universitario	258	34,02	4,82	-3,787	0,000	**
	Licenciado o doctor	263	32,40	4,95			
ESTADO CIVIL	Soltero	158	33,94	4,82	2,780	0,006	**
	Casado	470	32,67	5,04			
OCUPACIÓN DE LA PAREJA	O ₁ = empleado cta. ajena	246	33,37	4,67	\exists diferencia significativa entre las categorías: O ₁ /O ₂ : t = 2,603 sign. Bilat. 0,010 **		
	O ₂ = funcionario	106	31,95	4,71			
	O ₃ = no trabaja	66	32,89	5,54			
NÚMERO DE HIJOS	I ₀ = Ninguno	221	33,58	4,86	\exists diferencias significativas entre las categorías: • I ₀ /I ₁ : t = 2,615 sign. Bilat. 0,009 * • I ₁ /I ₃ : t = 4,210 sign. Bilat. 0,000 **		
	I ₁ = 1 ó 2	321	32,43	5,12			
	I ₃ = 3 o más	87	34,69	4,22			
LOCALIDAD RESIDENCIA	< 150.000 habitantes	432	32,57	5,21	3,220	0,001	**
	> 150.000 habitantes	129	34,05	4,35			
TAMAÑO CENTRO TRABAJO	< 60 trabajadores	392	33,68	4,88	-3,923	0,000	**
	60 o más trabajadores	265	32,11	5,11			
DEDICACIÓN	Parcial	105	34,09	4,44	-2,459	0,015	**
	Completa	543	32,89	5,10			
CATEGORÍA EN LA EMPRESA	No directivo	502	33,16	5,06	2,062	0,041	*
	Directivo	82	34,17	3,95			

CUADRO 11. CONTRASTE DE DIFERENCIA DE MEDIAS DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN

Característica	Categoría	Tamaño muestral	μ_m = factores de motivación	Desviación típica	Valor t	Sig. bilateral	Diferencias significación * \rightarrow > 95% confianza ** \rightarrow > 99% confianza
SEXO	Hombre	399	36,74	6,10	-0,943	0,346	no
	Mujer	315	37,15	5,34			
EDAD	E ₁ = Entre 20 y 29 años	99	38,33	5,81	∃ diferencias significativas entre las categorías: • E ₁ /E ₂ ; t = 2,752 sign. Bilat. 0,007 ** • E ₁ /E ₃ ; t = 2,641 sign. Bilat. 0,009 **		
	E ₂ = Entre 30 y 39 años	275	36,46	5,79			
	E ₃ = Entre 40 y 49 años	235	36,54	5,60			
	E ₄ = Entre 50 y 59 años	85	34,05	4,99			
	E ₅ = 60 o más años	9	37,33	4,64			
TITULACIÓN	Diplomado universitario	289	37,72	5,36	-3,039	0,002	**
	Licenciado o doctor	282	36,28	5,94			
ESTADO CIVIL	Soltero	149	37,51	5,78	1,769	0,006	**
	Casado	450	36,61	5,73			
OCUPACIÓN DE LA PAREJA	O ₁ = empleado cta. ajena	276	37,14	5,42	∃ diferencia significativa entre las categorías: O ₁ /O ₂ ; t = 2,596 sign. Bilat. 0,010 **		
	O ₂ = funcionario	106	31,95	4,71			
	O ₃ = no trabaja	70	36,74	6,31			
NÚMERO DE HIJOS	I ₀ = Ninguno	240	37,22	5,94	∃ diferencia significativa entre las categorías: • I ₁ /I ₃ ; t = 4,221 sign. Bilat. 0,000 **		
	I ₁ = 1 ó 2	349	36,39	5,68			
	I ₃ = 3 o más	103	38,67	4,54			
LOCALIDAD RESIDENCIA	< 150.000 habitantes	467	36,59	5,86	2,667	0,008	**
	> 150.000 habitantes	143	38,04	5,20			
TAMAÑO CENTRO TRABAJO	< 60 trabajadores	434	37,60	5,63	-4,237	0,000	**
	60 o más trabajadores	289	35,75	5,86			
DEDICACIÓN	Parcial	108	37,20	5,45	-0,605	0,546	no
	Completa	604	36,84	5,82			
CATEGORÍA EN LA EMPRESA	No directivo	543	36,59	5,67	5,831	0,000	**
	Directivo	91	39,77	4,65			

CUADRO 12. CONTRASTE DE DIFERENCIA DE MEDIAS DE VALORACIÓN DEL TOTAL DE FACTORES DE HIGIENE + FACTORES DE MOTIVACIÓN

Característica	Categoría	Tamaño muestral	μ t = factores de higiene y motivación	Desviación típica	Valor t	Sig. bilateral	Diferencias significación * \rightarrow > 95% confianza ** \rightarrow > 99% confianza
SEXO	Hombre	356	69,08	10,72	-1,869	0,062	no
	Mujer	262	70,58	9,16			
EDAD	E ₁ = Entre 20 y 29 años	88	72,58	10,42	∃ diferencias significativas entre las categorías: • E ₁ /E ₂ : t = 3,152 sign. Bilat. 0,002 * • E ₁ /E ₃ : t = 2,806 sign. Bilat. 0,006 * • E ₂ /E ₄ : t = -2,160 sign. Bilat. 0,033 *		
	E ₂ = Entre 30 y 39 años	236	68,54	9,79			
	E ₃ = Entre 40 y 49 años	205	68,90	9,95			
	E ₄ = Entre 50 y 59 años	82	71,34	10,22			
	E ₅ = 60 o más años	7	77,00	8,22			
TITULACIÓN	Diplomado universitario	246	71,47	9,46	-3,603	0,000	**
	Licenciado o doctor	250	68,31	10,06			
ESTADO CIVIL	Soltero	149	71,05	9,86	2,169	0,031	*
	Casado	450	68,99	10,09			
OCUPACIÓN DE LA PAREJA	O ₁ = empleado cta. ajena	237	70,34	9,38	∃ diferencia significativa entre las categorías: O ₁ /O ₂ : t = 2,270 sign. Bilat. 0,024 *		
	O ₂ = funcionario	99	67,82	9,08			
	O ₃ = no trabaja	65	69,11	11,17			
NÚMERO DE HIJOS	I ₀ = Ninguno	221	70,45	10,09	∃ diferencias significativas entre las categorías: • I ₀ /I ₁ : t = 2,222 sign. Bilat. 0,009 * • I ₁ /I ₃ : t = 4,943 sign. Bilat. 0,000 ** • I ₀ /I ₃ : t = 2,665 sign. Bilat. 0,014 *		
	I ₁ = 1 ó 2	304	68,44	10,03			
	I ₃ = 3 o más	87	73,56	8,04			
LOCALIDAD RESIDENCIA	< 150.000 habitantes	411	68,88	10,34	3,015	0,003	*
	> 150.000 habitantes	125	71,72	8,86			
TAMAÑO CENTRO TRABAJO	< 60 trabajadores	372	71,00	9,86	-4,191	0,000	**
	60 o más trabajadores	253	67,56	10,22			
DEDICACIÓN	Parcial	523	69,48	10,23	-1,348	0,180	no
	Completa	93	70,89	9,11			
CATEGORÍA EN LA EMPRESA	No directivo	472	69,33	10,05	4,616	0,000	**
	Directivo	81	73,93	7,93			

3.7. Conclusiones del estudio empírico.

A la vista de los contrastes realizados se han encontrado diferencias significativas entre las medidas de valoración tanto de factores higiénicos como de factores motivadores y de la agregación conjunta. Las categorías sobre las que se han encontrado diferencias han sido:

- **Sexo.** Se aprecian diferencias en cuanto a la valoración de los factores higiénicos siendo los varones los menos satisfechos; en cambio, la valoración de factores motivadores parece ser similar en los dos sexos.
- **Edad.** Del análisis realizado respecto a los grupos establecidos según la edad de los trabajadores podemos concluir que los trabajadores más jóvenes (edad inferior a 30 años) y los de mayor edad son quienes realizan la valoración más positiva tanto de componentes motivadores como higiénicos.
- **Nivel de formación.** Por las características de las actividades que realizan los trabajadores de la muestra (docencia) todos los trabajadores poseen formación universitaria, se constata que quienes ostentan el grado universitario español inferior (diplomatura o ingeniería técnica) están más satisfechos que quienes ostentan el grado superior (licenciatura o ingeniería superior).
- **Estado civil.** Los solteros se muestran más satisfechos que los trabajadores casados tanto en la evaluación de factores higiénicos como motivadores ¹⁰.
- **Ocupación de la pareja.** Los trabajadores que están casados con empleados públicos se encuentran mucho menos satisfechos que el resto (en especial, muchos trabajadores de SAFA son cónyuges de profesores de la enseñanza pública con mejores condiciones económicas y laborales). Este fenómeno puede ser explicado por la teoría del equilibrio de ADAMS.
- **Número de hijos** ¹¹. Presenta un comportamiento complejo. Los padres de familia numerosa (3 o más hijos) son quienes enjuician mejor tanto los factores higiénicos como de motivación, a continuación se sitúa la categoría de trabajadores sin hijos y finalmente los menos satisfechos son quienes tienen 1 o 2 hijos.
- **Localidad de residencia.** Donde opera SAFA (en el Sur de España) no existen grandes ciudades por lo que sólo se discriminó entre dos categorías: poblaciones que superan los 150.000 habitantes (donde se sitúan las capitales de provincia) y las poblaciones de menor tamaño (pueblos). Se constata una menor satisfacción en los residentes en las ciudades lo que puede estar relacionado con la mayor carestía de la vivienda.
- **Tamaño del centro de trabajo.** También arroja diferencias significativas. Los empleados de los centros más pequeños valoran mejor los factores analizados que los de los centros mayores (el punto de corte se situó en 60 empleados).

¹⁰ Por la relación que esta característica pudiera tener con la edad hemos comprobado que los solteros no son únicamente los más jóvenes (más satisfechos), pues una gran parte de los solteros se encuentran también en edades intermedias (en concreto el 47,4% están en la edad más crítica de 30 a 49 años).

¹¹ Hay que señalar que en la muestra la edad del grupo de trabajadores con familia numerosa se encuentra principalmente en las edades más desencantadas con el trabajo (el 60,7% de los mismos se sitúan entre 30 y 49 años).

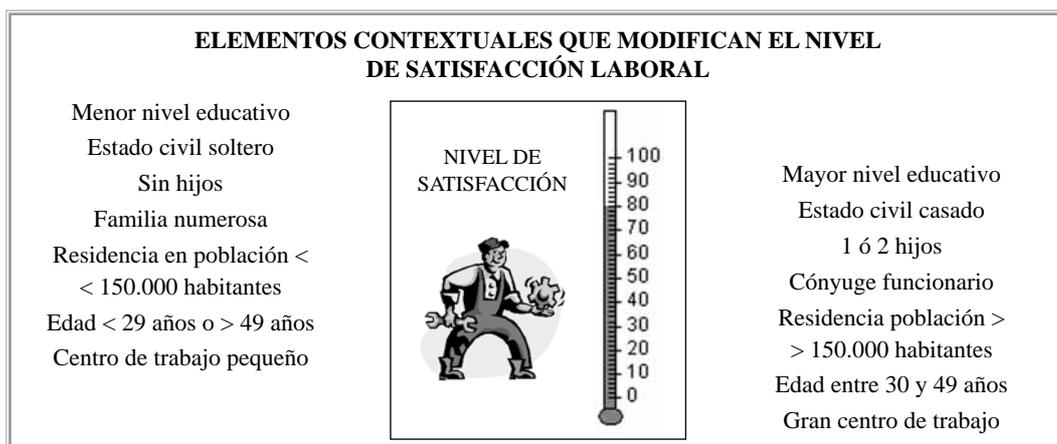
- **Dedicación.** No existe diferencia en cuanto a los factores de motivación de los empleados que trabajan a tiempo parcial frente a los que lo hacen a tiempo completo. En cambio, los factores higiénicos son mejor valorados por los empleados a tiempo parcial.
- **Categoría en la empresa.** Es de destacar la diferencia de la valoración de los factores de motivación: quienes desempeñan algún puesto directivo están mucho más motivados que el resto de empleados.

Debemos destacar que, aunque nuestro estudio se basa en una muestra limitada a una única organización, las conclusiones se encuentran en línea con los citados trabajos de otros autores como CLARK, OSWALD y WARR (1996), HERSCH (1991), IDSON (1990) y sólo parcialmente con los de ÁLVAREZ, ARÉVALO y MILES (2003), por lo que los resultados pueden tener una aplicación general a otros colectivos de trabajadores y sectores económicos.

Estas conclusiones aportan evidencias de la necesidad de considerar determinados aspectos de la esfera privada de los trabajadores con relevante influencia en la satisfacción laboral declarada. La edad, estado civil, número de hijos, etc., deben ser tenidos en cuenta también a la hora de realizar análisis, incluyéndose factores de ajuste cuando se compare, por ejemplo, el clima laboral en departamentos maduros (o con trabajadores en edad intermedia) con otras unidades recién creadas o con trabajadores jóvenes. Sería de gran utilidad llegar a cuantificar las diferencias y contar con una estimación de factores de ajuste de los diferentes elementos externos.

Los citados factores sociodemográficos deberían ser tenidos en cuenta en los procesos de selección de trabajadores y también a la hora de realizar acciones diferenciales para incrementar la motivación de los diferentes categorías de empleados y la integración de sus objetivos individuales en los objetivos organizativos.

Figura 9. Conclusiones: impacto de los elementos contextuales en el nivel de valoración de los factores de higiene + motivación.



FUENTE: *Elaboración propia.*

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ LLORENTE, G., ARÉVALO TOMÉ, R. y MILES TOUYA, D. (2003), «Determinantes de la satisfacción laboral de los trabajadores españoles», en *Actas XIII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*, Lugo, págs. 53-62.
- ARÉVALO TOMÉ, R., ÁLVAREZ LLORENTE, G. y MILES TOUYA, D. (2003), «Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral», en *Actas XIII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*, Lugo, págs. 151-158.
- CASAS, J., REPULLO, J.R., LORENZO, S. y CAÑAS, J.J. (2002), «Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios», *Revista de Administración Sanitaria*, vol. VI, n. 23, págs. 143-160.
- CLARK, A.E. (1996), «Job satisfaction in Britain», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, págs. 189-217.
- CLARK, A.E., OSWALD, A. & WARR, P. (1996). «Is job satisfaction U-shaped in age?». *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, págs. 57-81.
- CLAVER, E., LLOPIS, J., LLORET y MOLINA, H. (1995), *Manual De Administración de empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- CLAVER, E., GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (1996), *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Ed. Civitas, Madrid.
- GARCÍA, M.A. y otros (1997), «Grado de satisfacción de los profesores universitarios de contabilidad con la carrera académica», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVI, n. 90, págs. 541-575.
- GARCÍA MAINAR, I. (1999), «La satisfacción con el trabajo en España», *Documentación laboral*, Vol. II, 59, págs. 113-129.
- GRAJALES, T. y ARAYA, E., «Escala de satisfacción en el trabajo entre empleados universitarios», en <http://tgrajales.net/satisftrab-a.pdf>
- HERSCH, J. (1991), «Education Match and Job March», *Review of Economics and Statistics*, 73, págs. 140-144.
- HERZBERG, F. (1966), *Work and the nature of Man*, Word Publishing, New York.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SYNDERMAN B. (1959), *The motivation to work*, Wiley, New York.
- IDSON, T.L. (1991), «Establishment Size, Job Satisfaction and Structure of Work», *Applied Economics*, vol. 11-4, págs. 606-28.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1990), *Administración*, McGraw-Hill, Méjico.

- LEAL MILLÁN, A.L. (coord.), ROMÁN ONSALO, M., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A. y RODRÍGUEZ FÉLIX, L. (2001), *El factor humano en las relaciones laborales*, Pirámide, Madrid.
- MASLOW, A.H. (1943), «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, VII, págs. 370-396.
- MORENO MARTÍN, ZABALETA ROMO, EMA LÓPEZ, GARCÍA DAUDER y URIARTE CHÁVARRI (1999), «Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica», *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, vol. 15-1.º, págs. 9-21.
- SIDDHATAMEH e HIREMATH (1994), «Social determinants of job satisfaction», *XIII World Congress of Sociology*, Bielefeld, Germany.
- STEWART, T.A. (1996), «La satisfacción de los empleados en España. Una perspectiva europea», *Capital Humano*, n. 93, págs. 16-22.