

## DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MUESTRA DE PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

*Pilar Alonso Martín*

Pilar Alonso Martín es Profesora Asociada en el Departamento de Psicología (Campus de "El Carmen", Avda. de las Fuerzas Armadas s/n, 21007-Huelva) de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Huelva.

### **Introducción**

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer

las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

Es un hecho visible que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Price y Mueller (1986) y Mueller y McGloskey (1990) entienden la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo. Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las con-

ductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992). De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo. Otros autores han considerado diferentes facetas en la satisfacción laboral (Vroom, 1964; Peiró, 1984; Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981; Bravo, 1992). No obstante, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo.

En general, las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

Ante esta gran variedad de facetas, Herzberg (1966) propuso dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo relacionados con la satisfacción laboral: *factores de contenido o motivadores* y *factores de contexto o de higiene*. Una característica diferenciadora muestra que los primeros son intrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son extrínsecos (Peiró, 1984). Así, se consideran *factores intrínsecos* de la satisfacción laboral los aspectos que tiene que ver con la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo, a los compañeros y la promoción. Por otra parte se consideran *aspectos extrínsecos* de la satisfacción laboral aspectos relacionados con la política de la compañía y de la dirección, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo.

Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral no comienza hasta los años 30, ya antes algunos autores estudiaron diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. Al hilo de éste, se investigaron cuestiones como las referentes a las horas de trabajo y los descansos (Vernon, 1921; Wyatt, 1927, citados en Peiró, 1984).

En Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos, se realizaron estudios acerca de los efectos de los factores ambientales, tales como la iluminación, ventilación y ruidos sobre la fatiga. Los investigadores ingleses fueron asimismo, los pioneros en el estudio del aburrimiento y la monotonía.

En el caso de España, las investigaciones sobre la satisfacción laboral eran escasa hasta hace poco tiempo. Son ya clásicas la encuesta de José Castillo Castillo aplicada a los trabajadores andaluces de 1968 y la de J. F. Tezanos aplicado a los empleados de la banca en 1970.

En la actualidad, en nuestro país, parece que se pierde la visión global sobre los trasfondos de la satisfacción y se impone una tendencia hacia la cuantificación de las variables personales y las relativas al entorno del puesto de trabajo, dando por sentado que la satisfacción se limita al contexto que delimitan los propios investigadores.

Determinadas características del sujeto, como la edad, el nivel educativo o el sexo, han recibido gran atención por parte de la literatura que analiza los determinantes de la satisfacción laboral, revelando los estudios empíricos fuertes efectos de las mismas. Las características personales que están asociadas con el bienestar laboral declarado que no necesariamente tienen que ser observables, también pueden reflejar los valores o prioridades de los sujetos respecto a la actividad laboral. Además, dadas las interrelaciones entre las distintas esferas de la vida, las circunstancias del entorno no laboral, en concreto las familiares, han sido integradas como variables explicativas en los modelos de satisfacción laboral. Al igual que las condiciones de trabajo, entendidas en sentido amplio, tales como el salario, las horas de trabajo, la inestabilidad laboral, las posibilidades de promoción, así como aquellos otros aspectos consustanciales a la tarea y a su ejecución, como por ejemplo su contenido, las condiciones físicas o ambientales, las relaciones personales en el centro de trabajo, etc. han sido otros aspectos considerados influyentes en la satisfacción laboral

Siguiendo a Herzberg (1959) partimos de una diferenciación entre los *factores motivantes* como aquellos que forman parte del contenido del puesto, también llamados factores intrínsecos (introducción de ideas propias, asunción de responsabilidades y participación en las discusiones) y los externos al puesto, denominados *factores higiénicos* (salario, compañeros, supervisión, identificación y posibilidad de compaginar el trabajo con otras actividades). Herzberg descubrió que los hechos que causan satisfacción en el trabajo se refieren sólo a los elementos intrínsecos o motivadores al propio trabajo y los que producían insatisfacción son extrínsecos al trabajo. Por tanto, si los primeros son positivos y causan satisfacción en el ejercicio del trabajo se dice que los empleados se orientan "hacia el contenido de la tarea".

A tenor de lo anteriormente expuesto nuestro estudio se centra en determinar, en una muestra del Personal de Administración y Servicio de la Universidad de Huelva, si existen diferencias en la satisfacción laboral en función del sexo, edad, tipo de contrato y antigüedad en la universidad, teniendo como referencia el Modelo de las carencias del trabajador y la definición de insatisfacción (Herzberg, 1959).

### Metodología

El diseño empleado ha sido transversal y descriptivo. Se realizó la comparación estadísticas para sexo, antigüedad en la universidad, edad y tipo de contrato para los 16 ítems de la escala.

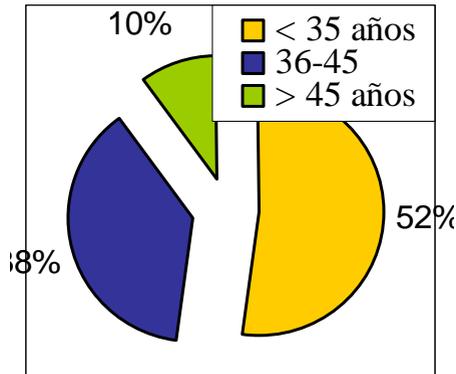
Los datos se someten a análisis diferenciales empleando como estadístico de contraste de la media, la t de Student para muestras independientes, asumiendo un error muestral del 5%.

### Sujetos

El muestreo fue intencionado y por conglomerados, pues necesitábamos una muestra representativa de las distintas variables a estudiar. La muestra está constituida por 80 sujetos pertenecientes al personal de administración y servicios de la universidad de Huelva, de los cuales el 32,5% corresponde a hombre y el 67,5% a mujeres. Su distribución, según las variables que la definen, está constituida de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta la **edad** de la muestra, vemos que es una muestra joven; la media es de 40,2 años.

**Figura 1**  
Distribución por edad



Respecto al *tipo de contrato*, un 49% son funcionario de carrera, un 31% laboral y un 20% contratado o interino.

Como se puede observar, nuestra muestra reproduce la distribución que existe en la Universidad de los tipos de contrato.

En la variable estado civil, el porcentaje más alto corresponde a casados/as, con un 64%, seguido de solteros/as con un 32% y sólo un 4% corresponden a separados/as o divorciados/as. La mitad de nuestra muestra tiene hijos, desde 1 a 3 siendo la moda: 2 hijos.

La última variable de nuestra muestra corresponde a la antigüedad en la universidad. Así hemos separado en dos grandes grupos: los que tienen menos de 8 años, y los que tienen más de 8 años. Un 55% llevan trabajando más de 8 en la Universidad, pero existe un porcentaje muy alto de gente nueva, pues un 45% llevan trabajando en la universidad menos de 8 años; esto se debe a la juventud de nuestra universidad y su necesidad de ampliar la plantilla al ir creciendo con distintas titulaciones.

### *Instrumentos*

Teniendo en cuenta la Teoría de Herzberg, aplicamos la escala de *Satisfacción en el trabajo* (adjunto en anexo) de Warr, Cook y Wall (1979), la cual establece una dicotomía de factores y está diseñada para observar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo (Pérez Bilbao, NTP 394, 1994). A partir de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera en Inglaterra, se definió la escala con 16 ítems. Está formada por dos subescalas:

a) Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Está formada por los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14.

b) Subescala de factores extrínsecos: aborda aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el salario, las condiciones físicas del trabajo. Esta escala lo constituyen 8 ítems que son el 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15.

El ítem 16 mide la satisfacción general en el trabajo. Es una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene sumando las puntuaciones dados por cada sujeto en cada uno de los 15 ítems, asignando un valor de 1 a *Muy insatisfecho* y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a *Muy satisfecho*. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que a mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Permite obtener tres puntuaciones: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador, pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto-cumplimentada y de ser aplicada colectivamente

Hay que tener en cuenta las limitaciones de esta escala, pues no suelen incorporar una gran precisión, en cuanto a que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas. Sin embargo es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Se aplicó también un pequeño cuestionario con ítems sociodemográficos: sexo, edad, estado civil, tipo de contrato y antigüedad en la Universidad. Se utilizó el paquete estadístico SPSS 12.0

### Procedimiento

Inicialmente se contactó con el P.A.S. que reunían las características del muestro y se les expuso los objetivos de la investigación y el compromiso de entregar los resultados de la investigación si así lo pidieran. Igualmente se les pidió que nos informasen de qué día y en qué momento les vendría mejor la aplicación de dicho cuestionario.

La recogida de información se llevó a cabo a través del cuestionario, que fue cumplimentado de forma anónima por el P.A.S. de la Universidad de Huelva. La sala donde se procedió a la administración de los cuestionarios fue en el mismo puesto de trabajo, procurando en todo momento interrumpir lo menos posible su jornada laboral.

### Análisis de los resultados

Sólo vamos a centrarnos en aquellos datos más relevantes o que han obtenido una diferencia estadísticamente significativa.

Cuando se comparan las medias de los ítems de la escala de satisfacción laboral en función al sexo se observa que las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción en todos los ítems exceptuando *la oportunidad para promocionar (factor interno)* y *el horario de trabajo (factor externo)*. Esto puede ser debido a la dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar y puede ser más satisfactorio un tipo de horario más flexible para poder adecuarse a ambas facetas.

En el único ítem que existen diferencias significativas es en *el salario* donde las mujeres siguen puntuando más alto que los hombres.

**Tabla 1**  
Comparación de medias del salario en función del sexo

SEXO	X	D.T
Varón	3,73	1,017
Mujer	4,56	1,031
$t(78) = 2,259; p = .027$		

Tanto en la suma de los factores internos, externos y total, las mujeres obtienen unas medias más altas, aunque las diferencias no son significativas.

**Tabla 2**

Comparación de medias de los factores internos y externos y sexo

	F. interno	F. externo	Total
Varón	29,2	35,1	64,6
Mujer	31,5	37,6	69,1

Respecto a la variable *edad* se observa que el grupo de edad que está más satisfecho es el de mayor de 45 años mientras que los menores de 35 años puntúa más bajo que los otros grupo de edad en *condiciones físicas, libertad para escoger el método de trabajo, reconocimiento de una buena labor, salario, oportunidad para emplear sus capacidades, relaciones sociales entre dirección y empleados, oportunidad para promocionar, forma en que se dirige la sección, atención que se le presta a sus sugerencias, el horario de trabajo, las diferentes actividades que realiza en su trabajo y la estabilidad laboral*. En cambio el grupo de más de 45 años puntúa más bajo y por tanto tiene menos satisfacción respecto al jefe inmediato y la cantidad de responsabilidad que tiene en su trabajo.

Son los ítems *condiciones físicas en el trabajo y oportunidad de promocionar* los que obtienen diferencias significativas entre los tres grupos de edad.

**Tabla 3**

Comparación de medias por edad

EDAD	Condiciones físicas	Oport. promocionar
Menor de 35	4,07	3,22
36-45	4,55	4,06
Mayor de 45	5,50	4,25
	F (2,77) =4,04; p=.021	F (2,77) =3,41; p=.038

Las medias de los factores internos, externos y total mantienen la misma tónica anterior, siendo el grupo de más edad el que obtiene puntuaciones más altas, pero dichas diferencias no son significativas.

**Tabla 4**

Comparación de factores internos/externos y total por edades

EDAD	F. interno	F. externo	Total
Menor de 35	29.3	35.6	65
36-45	32.4	37.5	70
Mayor de 45	31.3	39.8	71.2

Teniendo en cuenta el *tipo de contrato* encontramos que los *funcionarios* obtienen menor satisfacción en el trato con los compañeros y en la relación con el jefe más inmediato, mientras que los *interinos* obtienen menos satisfacción en el horario y en la estabilidad del empleo. Pero son los *laborales* los que señalan un nivel menor de satisfacción en las condiciones físicas, libertad para escoger el método de trabajo, reconocimiento de una buena labor, cantidad de responsabilidad, salario, oportunidad para emplear sus capacidades, relaciones sociales entre dirección y empleados, oportunidad para promocionar, forma en que se dirige la sección, atención que se le presta a sus sugerencias y las diferentes actividades que realiza en su trabajo.

Pero encontramos, además, diferencias significativas en varios ítems y en el total de factores internos, factores externos y total, tal y como se ve en la tabla 5

**Tabla 5**  
Comparación por tipo de contrato

Tipo de contrato	Funcionario	Contratado	Laboral
Reconocimiento del trabajo	4,33	5,06 F(2,77)=3,764, p=.028	3,76
Salario	4,74	5,06	3,08 F(2,77)=14,875, p=.000
Oportunidad para emplear sus capacidades	4,51	5,13	3,36 F(2,77)=9,593, p=.000
Relaciones sociales entre dirección/empleados	3,82	5,0 F(2,77)=7,533, p=.001	3,32
Forma en que se dirige la sección	3,67 F(2,77)=7,533, p=.001	4,63	3,32
Seguridad en el puesto de trabajo	5,64	4,06 F(2,77)=7,533, p=.001	4,32
Factores internos	31,6	34,0	27,3 F(2,77)=5,763, p=.005
Factores externos	37,6	39,7	33,6 F(2,77)=6,141, p=.003
Total Factores	69,2	73,8	61 F(2,77)=6,740, p=.002

A la hora de determinar si existen diferencias en función de la *anti-güedad en la universidad*, los datos señalan que los trabajadores de más de 8 años de antigüedad se muestran más satisfechos que los que

llevan menos años, pero éstos se están menos satisfechos con *condiciones físicas, con los compañeros y en la relación con el jefe más inmediato*, mientras que los que llevan menos tiempo encuentran menor nivel de satisfacción *en el reconocimiento de una buena labor, cantidad de responsabilidad, salario, relaciones sociales entre dirección y empleados, forma en que se dirige la sección, atención que se le presta a sus sugerencias, las diferentes actividades que realiza en su trabajo*.

Pero son los ítems *oportunidad para emplear sus capacidades; oportunidad para promocionar, y en la estabilidad del empleo, satisfacción en el horario* los que obtienen diferencias estadísticamente significativas en función de la antigüedad en el trabajo.

**Tabla 6**  
Comparación por antigüedad

<b>Antigüedad en Universidad</b>	<b>Menos de 8 años</b>	<b>Más de 8 años</b>
Colegas de trabajo	<b>5,58</b>	<b>4,89</b> t (78) =-2,67, p= .009
Oportunidad para emplear sus capacidades	<b>3,89</b>	<b>4,59</b> t (78)=-2,15, p= .0.34
Oportunidad para promocionar	<b>3,22</b>	<b>4,00</b> t (78) =-2,26, p= 0,26
Horario	<b>5,31</b>	<b>5,75</b> t (78) =-2,06, p= .043
Seguridad en el puesto de trabajo	<b>4,25</b>	<b>5,45</b> t (78) =-3,26, p= .002.

## Discusión

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen el recurso humano. Las deficiencias en este sentido puede ser causa de insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo.

Los datos nos señalan que en términos generales, el Personal de Administración y Servicios se halla satisfechos con sus compañeros de trabajo, en la relación que establece con su jefe, el horario de trabajo, la estabilidad laboral que tiene, la libertad de procedimiento que se le ofrece para llevar a cabo su trabajo de la forma que piense que es más efectiva, la cantidad de responsabilidad que se le asigna y que en su puesto de trabajo pueda realizar diferentes actividades, puesto que más de dos tercios de la muestra así lo señalan. Esto nos habla de que prefieren una organización descentralizada con una buena estructura horizontal y cierto grado de autonomía.

Nuestro trabajo deja ver que las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres, a excepción de la promoción y el horario, pero es el salario el único ítem donde existe una diferencia significativa en la

percepción de la satisfacción en el trabajo. Estos datos coinciden con los estudios de Quin, Stances y McColloug (1974) quienes señalan que las mujeres valoran más que los hombres los factores de "comodidad" en el trabajo: número de horas, distribución de la jornada, lugar de trabajo, residencia, etc., todos ellos orientados a buscar la conciliación entre trabajo y familia; al igual que el trabajo realizado por Lucas Marín (1981) donde señala que, aunque los diversos estudios sobre la influencia del sexo en la satisfacción laboral no han aportado datos excesivamente esclarecedores de la relación entre ambas, los resultados obtenidos han sido más satisfactorios en las mujeres que en los hombres.

Numerosas investigaciones apoyan la existencia de discriminación negativa contra la mujer en el mercado laboral, que se traduce en segregación ocupacional, menor nivel salarial y de oportunidades de promoción, comportamiento de acoso en el trabajo, mayores tasas de despido, etc. También cuando se analizan indicadores generales de bienestar subjetivo, las mujeres muestran una peor situación que los hombres (Clark y Oswald, 1994). Sin embargo, la mayoría de las encuestas usadas en los análisis de satisfacción laboral revelan que las mujeres están más satisfechas con su trabajo que los hombres, esto coinciden con nuestros resultados.

¿Cómo puede explicarse este paradójico resultado? En la literatura se han investigado cuatro hipótesis, basadas en la presencia de diferenciales por género en las características personales o de los trabajos, en los "gustos" o valores laborales, en las tasas de participación o en las expectativas laborales (Clark, 1997; Sloane y Williams, 2000; Sanz de Galdeano, 2001). Algunos autores concluyen, con fundamento en evidencia indirecta, que el diferencial en satisfacción se debe a que las mujeres trabajadoras, en general, esperan menos de sus trabajos que los hombres. Otros investigadores han puesto mayor énfasis en que esas discrepancias en satisfacción son el resultado de los distintos esquemas valorativos respecto a las características de los empleos (Groot y Maasen van den Brink, 1998; Sloane y Williams, 2000); estos trabajos señalan que las mujeres valoran más las relaciones personales, mientras que los hombres lo hacen con la carrera profesional y el dinero. Por último, la exploración de esta cuestión en un marco internacional, apoya la idea de que la paradoja de la satisfacción por género parece ser un fenómeno, principalmente anglosajón (Souza-Posa y Souza-Posa, 2000a; Kaiser, 2002).

Un resultado de nuestro estudio que nos llama la atención pues contradice la dirección esperada es la alta satisfacción del personal contratado y la baja satisfacción del personal laboral, puesto que lo que se esperaba eran resultados parecidos al estudio de Robina Ramirez (2002) donde el personal más satisfecho correspondía al laboral, mientras que los grupos de funcionarios alcanzan unas diferencias negativas superiores al 20%, manifestando así las aspiraciones no satisfechas por

la Administración, traducidos en la insatisfacción que experimentan sus empleados en la ejecución del trabajo. Concluye este trabajo señalando que los funcionarios se hallan menos satisfechos que el personal laboral a pesar de que sus condiciones en el trabajo son más ventajosas.

Tampoco coincidimos con Loitegui (1999), quien encontró que los funcionarios son más críticos y están significativamente por debajo de los niveles medios de satisfacción en condiciones ambientales, tipo de trabajo que realizan, libertad e iniciativa en el trabajo y posibilidades de formación y solamente puntúan satisfactoriamente el salario. Así pues en este estudio los funcionarios demuestran estar más insatisfechos que los laborales fijos y éstos a su vez más insatisfechos que los contratados laborales temporales.

Es necesario seguir investigando estos datos, aumentando el número de la muestra e intentando que estén todos los servicios de la universidad representados y añadir como variable los niveles dentro de cada tipo de contrato, para tener una idea más clara del por qué de estos resultados.

Las puntuaciones obtenidas en función de la edad coinciden con el estudio de Robina Ramírez (2002) donde concluye que a medida que aumenta la edad, están más motivados para implicarse en los trabajos que desarrollan, valorando en mayor medida los factores internos de la relación laboral. Al igual que los datos encontrados por Lucas Marín (1981) donde la relación entre edad y satisfacción es positiva a partir de intervalos de 31-40 años, alcanzando el máximo de satisfacción en el intervalo previo a la jubilación.

Pero son contrarios al estudio de Gamero Burón (2003) que encontró que la posibilidad de ser promocionado en la empresa sólo encuentra valoración positiva entre los jóvenes; la oportunidad de progresar en la empresa resulta más relevante al inicio de la trayectoria profesional que cuando se ha alcanzado un nivel determinado. Esto puede ser debido a la nueva remuneración que va asociada a la nueva situación, a la vez que le supone una reafirmación personal para el joven.

Creemos al igual que Quinn, Satines y McCollough (1974) que los trabajadores más jóvenes muestran un nivel de satisfacción menor que el de sus compañeros más veteranos por estar en el comienzo de su carrera profesional ocupando puestos menos agradables.

Igualmente ocurre con la antigüedad en la universidad, donde se observa una menor satisfacción entre la muestra con menos antigüedad en la universidad; y teniendo en cuenta la teoría del ajuste laboral, eran esperable una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, al igual que se observa en el estudio de Lucas Marín (1981) donde demostró que los mayores niveles de satisfacción se alcanzan en relación a algunas características del puesto como: la relación con los compañeros, el trato con los subordinados y el tipo de salario. Pero, sin embargo, otros trabajos no han encontrado un vínculo estadísticamente significati-

vo entre ambas variables (Freeman, 1978; Borjas, 1979; Clark et al, 1997). Cuando el estudio se reduce a trabajadores jóvenes (Penard et al. 1999); Belfield y Harris, 2002), el signo encontrado es negativo, lo que podría estar relacionado con la estrategia óptima de búsqueda de este colectivo. Baumgartel y Sobel (1959) manifiestan que es comprensible que los trabajadores que lleven menos tiempo desempeñando su puesto no hayan desarrollado unos vínculos de unión lo suficientemente fuertes como para dejar el trabajo si las nuevas ocupaciones ofrecen unas oportunidades más ventajosas.

Como conclusión podemos afirmar que los resultados muestran que las aspiraciones del PAS están satisfechas en la mayoría, pero atendiendo a la distribución de los factores motivantes propuestos por Herzberg, se observa que factores como las relaciones sociales con mando intermedios y la forma que tienen los superiores de dirigir la sección o el área son las principales preocupaciones del PAS y se encuentran insatisfechos con ellos.

La importancia concedida por el PAS a cada uno de los aspectos que integran la relación se traduce en un deseo de ser dirigidos con competencia y preparación, pero además reclaman un establecimiento de un sistema de comunicación vertical que sea fluido, empático y bidireccional.

Las acciones de mejora que se podrían plantear pueden ser del tipo de desarrollo organización, así la dirección debe promover una estrategia para conseguir un cambio planificado y una mejora organizacional. En la literatura de desarrollo organizacional se pueden encontrar número ejemplos en que la promoción de determinados climas ha producido efectos positivos en la mejora de la organización. Básicamente la intervención sobre el clima incluye programas de entrenamiento y perfeccionamiento promovidos por la dirección y basadas en dinámicas grupales. No obstante, dado su carácter exploratorio, los resultados de esta investigación deben ser tomados con cautela, ya que nuestro trabajo no está exento de limitaciones, una de ellas es el carácter subjetivo del instrumento utilizado; pese a ello consideramos que los resultados de este estudio pueden ser útiles para plantear intervenciones concretas que tengan como objetivo la mejora del nivel de satisfacción laboral.

## **Referencias**

- Arnold, J.-Robertson, I.-Cooper, C. (1991): *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing
- Atalaya, M.C. (1999): Satisfacción laboral y productividad. *Revista de la facultad de psicología de la Universidad mayor de S. Marcos*, año III, nº 5, 45-76.
- Beer, M. (1964): Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 7, 34-44

- Belfield,C.R.-Harris,R.D.F.(2002): How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied Economics*, 34, 535-548.
- Bravo,M.J.(1992): *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución*. Tesis de Licenciatura. Valencia.
- Castillo Castillo,J.(1968): Satisfacción en el trabajo de los trabajadores andaluces. *Anales de Sociología*, 4, (4-5).
- Clark,A.E.(1997): Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clark,A.E.(2002): Looking for labour market rents with subjective data, *DELTA Working Papers*.
- Clark,A.E.-Oswald,A.J.(1994): Unhappiness and unemployment. *Economic Journal*, 104 648-659.
- Clark,A.E.-Oswald,A.J.-Warr,P.B.(1996): Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69,57-81.
- Cook,J.D.-Hepworth,S.-Wall,T.D.-Warr, P(1981):*The experience of work*. London: Academic Press.
- Cook,Wall-Warr(1981):*The Experience of Work*. London: Academic Press
- Crites,J.O.(1969): *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fernández-Dols,J.M.(1994): Bases social de la emoción En J.F. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J.M. Fernández-Dols, C, Huici, J. Márques-J.A. Pérez (eds.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gamero Burón,C.(2003): *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*. Tesis Doctoral. Málaga
- Griffin,R.W.-Bateman,T.S.(1986): Job satisfication and organizacional commitment. En C.L. Cooper y I. Robertson (eds.). *International review Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and sons.
- Groot,W.-Maassen van den Brink,H.(1998): Job satisfaction, wages and allocation of men and women, *TSER/STT Working Papers*, WP-10-98.
- Groot,W.-Maassen van den Brink,H.(2000): Overeducation in the labor market: A meta. analysis, *Economics of Education Review*, 19, 149-158.
- Harpaz,I.(1983): *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers
- Herzberg,F.-Mausner,B.-Snyderman,B.B.(1959): *The motivation to work*. Nueva York:John Wiley & Sons,
- Kaiser,L.C.(2002): Job satisfaction: A comparison of standard, non-standard, and self- employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox. *EPAG Working Papers*, 27, Colchester: University of Essex.
- Locke,E.L.(1976): The natura of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago: Rand. Mc.Nally.
- Loitegui Aldaz,J.(1990): *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral. Universidad Complutense.
- Lucas Marín, L(1981): .Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander.. *REIS*, 13, pp. 99-100.
- Mueller,C.-McCloskey,J.(1990): Nurses' job satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.
- Peiró,J.M.(1984):*Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró,J.M. et al.(1996): *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pérez,J.-Fidalgo,M.(1994) NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Madrid: INSHT.

- Quinn,R.P.-Staines,G.L.-McCullough,M.R.(1974): Job satisfaction: Is there a Trend?. Washington: U. S. Department of Labor
- Robina Ramirez,R.(2002): *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional de Extremadura*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura
- Salancik,G.-Pfeffer,J.(1977): An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schmitt,N.-Loher(1984): *Development of school satisfaction measures for NASSP task force on climate*. Reston, VA: National Association for Secondary School Principals.
- Sloane,P.J.-Williams,H.(2000): Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14. 473-501.
- Smith,P.-Kendall,L.-Hulin,C.(1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sousa-Poza,A.-Sousa-Poza,A.A.(2000a): Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-152.
- Sousa-Poza,A.-Sousa-Poza,A.A.(2000b): Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Sousa-Poza,A.-Henneberger,F.(2002): Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Presentado en 7th Annual Meeting of Society of Labor Economists*, 3.4 May, Baltimore, USA.
- Tezanos,J.-Lopez Aparicio, J.-Rodríguez,J.-Domínguez,R.(1973):*Las nuevas clases medias. Conflicto y conciencia de clase entre los empleados de la banca*. Madrid: Edicusa.
- Vroom, V(1964):*Work and motivation*. New Cork: Wiley.
- Warr-Cook-Wall.(1979): Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148
- Warr,P.B.-Routledge,T.(1969): An opinion scale for the study of managers' job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43,95-109
- Weis,D.J.; Dawis,R.V.; England,G.W.-Lofquist,L.H.(1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: Industrial Relationship Center. University of Minnesota

ANEXO

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**  
(War, Cook y Wall, 1979)

Introducción: Los siguientes puntos muestran varios aspectos de su trabajo. Diga cómo está usted de satisfecho o insatisfecho con cada una de estas características en su trabajo.

1. Extremadamente insatisfecho.
2. Muy insatisfecho.
3. Moderadamente insatisfecho.
4. No estoy seguro.
5. Moderadamente satisfecho.
6. Muy satisfecho.
7. Extremadamente satisfecho.

Las condiciones físicas de trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
La libertad de escoger su propio método de trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
Sus colegas de trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
Su jefe inmediato .....	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de responsabilidad que le dan .....	1	2	3	4	5	6	7
El dinero que le pagan .....	1	2	3	4	5	6	7
La oportunidad para emplear sus capacidades .....	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones sociales entre dirección y trabajadores en su empresa .....	1	2	3	4	5	6	7
Las oportunidades de promoción .....	1	2	3	4	5	6	7
La forma en que está dirigida su empresa .....	1	2	3	4	5	6	7
La atención que prestan a sus sugerencias .....	1	2	3	4	5	6	7
Sus horas de trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
Las diferentes actividades a realizar en su trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
La seguridad en el puesto de trabajo .....	1	2	3	4	5	6	7
Ahora, considerando todo, ¿cómo se encuentra en su trabajo en general? ....	1	2	3	4	5	6	7