

---

# UNA APROXIMACION SOCIOLOGICA AL ESTUDIO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN LA PROVINCIA DE SANTANDER

Antonio Lucas Martín

---

## I. TEORIAS SOBRE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

El estudio de la satisfacción en el trabajo ha tenido desde hace años un gran interés para los científicos sociales, muchos de ellos han ido buscando la relación entre satisfacción y productividad. Parece de sentido común que una persona más satisfecha en su trabajo realice mejor su tarea, y viceversa; sin embargo, la complejidad del fenómeno de la satisfacción hace que esta hipótesis sea ya en una primera aproximación inadmisibile<sup>1</sup>. Podemos adelantar desde el comienzo que las investigaciones más recientes nos permiten afirmar que no existe relación directa entre cantidad y calidad del trabajo y satisfac-

---

\* Ha sido posible este trabajo de investigación por la ayuda prestada en la Universidad de Santander. El trabajo de campo fue realizado por los estudiantes de tercer curso de Empresariales de dicha Universidad. Es de agradecer muy especialmente la colaboración de Antonio Medrano Pampín en la realización de los cuadros de resultados, en el primer análisis y en sus críticas posteriores.

<sup>1</sup> KORMAN, *Psicología de la industria y de las organizaciones* (Madrid, Marova, 1978). Señala que las dos variables dependientes más importantes en Psicología industrial son el rendimiento y la satisfacción laboral y que los psicólogos se proponen conocer y controlar los factores que influyen en estas variables (p. 301).

---

ción<sup>2</sup> y que sí hay correlación de la satisfacción con la estabilidad de la organización (absentismo y rotación del personal o «turnover»)<sup>3</sup>.

Tanto la satisfacción como la productividad son fenómenos cuyas causas son complejas y numerosas y su interrelación no es, por tanto, fácil de definir, pues incluso algunas variables localizadas que pudieran influir sobre los dos fenómenos tienen una acción compleja actuando sólo en ciertas situaciones; de tal manera incluso la negación de la relación entre la productividad y satisfacción no debe hacerse de una manera tajante.

Nuestro primer objetivo —antes de intentar el análisis empírico de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander— se dirige a conseguir una comprensión amplia y profunda de lo que es la satisfacción, y para ello debemos ir viéndola analíticamente. Es importante esclarecer si existe un tipo único de satisfacción o varios, e igualmente debemos delimitar si el trabajo produce unas satisfacciones internas o inmediatas (el trabajo en sí), que podrían ser interesante distinguir de otras más vinculadas a las recompensas obtenidas con el fruto de trabajo.

En cualquier caso vale la pena insistir en que no debe partirse de una valoración negativa del trabajo. Existe mucha gente satisfecha con la tarea que realizan. Nos indica Levi-Leboyer, casi en tono anecdótico, que en una encuesta realizada hace años en Francia sobre lo que harían un grupo de profesionales en el caso de que estuvieran en libertad de tomar el retiro conservando su salario, 67 cuadros superiores de cada 70 respondieron que preferían seguir desempeñando la misma actividad profesional<sup>4</sup>, y esto es así porque el trabajo da unas ventajas psicológicas profundas, que superan la mera recepción económica. Tenemos también, en este sentido, la experiencia, única en su género, de la empresa japonesa, que cumple unas funciones efectivas para nosotros difíciles de imaginar.

## 1. TRES MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Para estudiar los componentes de la satisfacción y la estructura en que se organizan las distintas partes puede acudirse a tres métodos que cubren, lógicamente, las posibilidades de acercarse al problema: el método directo o de análisis de las actitudes expresadas, de las alegrías y de las quejas; el método indirecto, fundado en el análisis de los buenos y malos recuerdos; el método

<sup>2</sup> LEVI-LEBOYER, *Psicología de las organizaciones* (Barcelona, Planeta, 1975), p. 73. Después de repasar numerosas experiencias de KAHN, BRAYFIEL, CROCKETT, VROOM, KATZELL, INDIK y TRIANDIS, PEPINSKY, MORSE, REIMER, ARGILE y LIKERT, concluye: "1.º El grado de satisfacción de los trabajadores no es un índice que permita predecir su productividad, y 2.º, aumentar la satisfacción no constituye un medio sencillo de aumentar el rendimiento."

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp. 77-78.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 79.

comparativo, que profundiza mediante la comparación a diferentes niveles individual, social y de tipo de organización. Vamos a repasarlos separadamente con base en las experiencias concretas en que se han llevado a la práctica. La crítica posterior nos señalará los límites de su aportación.

### 1) *El método directo*

Las investigaciones por este procedimiento han dado lugar a la llamada Teoría de la Satisfacción General. Se corresponde con los primeros estudios sobre la satisfacción en el trabajo realizadas por el Survey Research Center, de Michigan, con resultados confirmados posteriormente, entre otros, por Michel Crozier en Francia. Parten de cuatro dimensiones de la satisfacción definidas *a priori*: la satisfacción en la tarea realizada, la que proviene de la implicación en la empresa, la satisfacción debida al salario y al estatuto profesional, y la que procede de la pertenencia al grupo<sup>5</sup>.

Para su realización práctica se procura que, mediante un test de preguntas directas cerradas, los trabajadores entrevistados se definan personalmente con respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actitudes, de forma que, posteriormente, pueda hacerse con grupos homogéneos de entrevistados un análisis factorial de las correlaciones.

Los resultados hasta ahora obtenidos vienen a confirmar que existen relaciones sustanciales entre los diferentes aspectos considerados de la satisfacción en el trabajo, llegándose incluso a sugerir la existencia de un factor general de satisfacción, análogo al factor general de inteligencia de Spearman<sup>6</sup>. La insistencia en la presencia de un factor general de la satisfacción, por encima de las satisfacciones específicas, no es irrelevante, pues puede —por ejemplo— condicionar la forma de la política de personal de una empresa.

Algunos han criticado este método de investigación, indicando que los resultados obtenidos con su concurso no podían ser de otra entidad. En efecto, la técnica de la encuesta directa empleada para investigación de sentimientos da lugar a que se produzca lo que los sociólogos han llamado desde hace años el efecto halo, que conduce a dar a todos las misma tonalidad, en función de la situación anímica del entrevistado en ese momento. Igualmente puede darse en el cuestionario el efecto equiesencia, que lleva a responder a las preguntas en términos generales de aprobación, según se entiende desea el encuestador<sup>7</sup>. Ambos problemas suponen una dura crítica al método directo de investigación de la satisfacción laboral y nos señala sus limitaciones.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>6</sup> KORMAN, *op. cit.*, p. 311. Nos señala desde otro punto de vista que "las personas que puntúan alto en una dimensión de la satisfacción laboral tienden a puntuar alto en las demás, lo que conduce a la conclusión de que es válido afirmar que una persona está 'generalmente' satisfecha con su trabajo".

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 84. Ambos efectos reflejan la influencia de los valores del entrevistado en sus respuestas.

## 2) *El método indirecto*

Se ha llamado también método de los incidentes críticos o Teoría Bi-factorial de la Satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea han sido llevadas por Herzberg, que toma como punto de partida la experiencia de que son distintas las respuestas según se pregunten las razones de la satisfacción o de la insatisfacción, considera además que debían evitarse los defectos vistos en las preguntas directas.

En este método, siguiendo la técnica de los incidentes críticos utilizada por Franagan para el análisis del trabajo, se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos de su trabajo.

Las investigaciones de Herzberg le hicieron concluir que son distintos e independientes los factores que contribuyen a la satisfacción y los que provocan insatisfacción<sup>8</sup>. «Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos, entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes»<sup>9</sup>. Cuando se trata de comprender el comportamiento de las personas en el trabajo no podemos quedarnos en el simple juego de palabras, sino que estamos ante dos conjuntos de necesidades humanas que deben analizarse por separado.

Nos encontramos, en primer lugar, con unos factores de satisfacción o motivadores que son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el deseo de realización o logro, la estima ajena, el gusto por el trabajo, la responsabilidad y la promoción. Todos estos factores fueron citados con más frecuencia al preguntar los acontecimientos agradables.

Por el contrario, los determinantes citados de la insatisfacción, llamados también factores higiénicos, fueron: la política de la compañía, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo. Vemos que todos ellos son extrínsecos al trabajo, están en el entorno del puesto de trabajo.

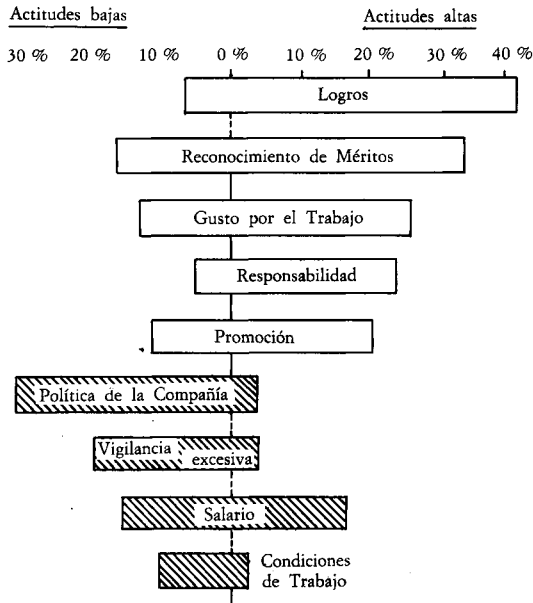
El siguiente cuadro nos resume los porcentajes obtenidos por Herzberg en numerosas investigaciones y puede servirnos como síntesis de su teoría<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> F. HERZBERG, *Work and the nature of man* (London, Crosby Lockwood Staples, 1974). Es la exposición más clara de sus estudios.

<sup>9</sup> F. HERZBERG, *Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores en Motivación?* (Bilbao, Deusto, 1980), p. 11. Empieza el artículo mostrando que la forma tradicional de motivación (los KITA, dar una patada en el trasero) no es adecuada, sino que debe instalarse un "generador" en el trabajador.

<sup>10</sup> Distingue también HERZBERG entre factores con influencia de corta duración y de larga duración. De forma que el cuadro puede completarse haciendo unas franjas más anchas que otras. Cf. HERZBERG, *Work and the nature of man*, op. cit., página 73.

Motivos de Satisfacción e Insatisfacción (Herzberg)



Las conclusiones obtenidas de esta teoría pueden concretarse genéricamente en dos: 1) Que para los motivos de la satisfacción no es suficiente quitar los de insatisfacción; y 2) Para conseguir una realización motivadora del trabajo debe hacerse énfasis en el contenido del trabajo, enriqueciendo las tareas realizadas (*job enrichment*)<sup>11</sup>.

La crítica a la teoría de Herzberg es, en primer lugar, una crítica al método utilizado, pues, como es fácil comprender, al referirnos a los buenos recuerdos es fácil que destaquemos nuestra participación, mientras que en los malos recuerdos solemos poner en primer lugar las circunstancias externas y la participación de los demás. Por otra parte, los resultados empíricos obtenidos, incluso por el mismo Herzberg, no son tan claros<sup>12</sup>. Y, finalmente, puede acusarse a la teoría bifactorial de ser demasiado simplista para estudiar una realidad demasiado compleja; es difícil reducir a dos categorías tan dife-

<sup>11</sup> HERZBERG, *Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores?* op. cit., pp. 13-17. Indica HERZBERG que no es ampliarla en cantidad, horizontalmente, sino sobre todo en responsabilidad, verticalmente; y señala la necesidad de que los directivos den una serie de pasos para conseguir avanzar hacia el "job enrichment", que debe ser una función permanente de la dirección.

<sup>12</sup> LEVI-LEBOYER, op. cit., p. 88. Hace ver "que en los quince estudios que analiza se presentan por lo menos seis excepciones a la regla enunciada". Cinco factores del contexto suelen mencionarse contribuyendo a la satisfacción y un factor del contenido se menciona más frecuentemente contribuyendo a la insatisfacción.

renciadas la satisfacción y la insatisfacción, y, por otro lado, podríamos concluir con unos factores motivadores y otros higiénicos muy distintos <sup>13</sup>.

La aportación fundamental de Herzberg ha sido estimular la investigación sobre el contenido del trabajo, al resaltar la importancia para los miembros de la organización de los factores internos. Sus ideas pueden incluirse en ese sentido junto a la aportación optimista de Maslow con la teoría sobre la jerarquía funcional de las necesidades.

### 3) *El método comparativo*

Se ha concretado en la teoría de las diferencias y funciones individuales, y ha surgido como consecuencia de las críticas a las investigaciones realizadas por los dos métodos anteriores. Parte, por tanto, de que «para hacer progresar nuestros conocimientos sobre la satisfacción en el trabajo, es preciso abandonar la investigación de un modelo teórico universal y, partiendo de un punto de vista totalmente diferente, examinar las condiciones en las que se desarrolla la satisfacción o insatisfacción y sus correlaciones a nivel de absentismo e inestabilidad <sup>14</sup>.

En la práctica se ha acudido a comparaciones en términos de tres grandes categorías de variables: las profesionales (liberales, empresarios, cuadros, obreros especializados, oficinistas, etc.), los sectores de organización (impresión, textil, química, hostelería, automóvil, etc.) y las diferencias individuales (edad, nivel de educación, sexo, etc.).

En el apartado siguiente expondremos algunas conclusiones a las que se ha llegado por el método comparativo. Pero estamos ante afirmaciones cuya relevancia es muy difícil determinar entre la falta de una teoría integradora <sup>15</sup>.

## 2. ALGUNAS CONCLUSIONES EMPÍRICAS DE LA SATISFACCIÓN

Repasemos ahora un conjunto de conclusiones muy concretas y parciales que se han ido sacando fruto de numerosas investigaciones. Antes vamos a dar unas ideas generales de las teorías más en boga que nos pueden orientar en las posibles explicaciones de las conclusiones enumeradas.

De acuerdo con Korman puede considerarse que —junto a la teoría de

<sup>13</sup> HERZBERG, *Work and the nature of man*, op. cit., pp. 92-129. En la verificación de su teoría nos aporta los resultados de diferentes estudios realizados con diferentes muestras de profesiones distintas y en diferentes lugares, que sintetiza en cuadros como el expuesto anteriormente. La variación en importancia de los factores que señala ya es llamativa y lo sería más con cambios culturales más bruscos.

<sup>14</sup> LEVI-LEBOYER, op. cit., pp. 91-92.

<sup>15</sup> Cf. A. LUCAS, *Introducción a la Sociología*, (Pamplona, Eunsa, 1979), páginas 159-161.

Herzberg— son dos las explicaciones importantes sobre la satisfacción en el trabajo, que pueden integrarse en un esquema relativamente coherente. Estas dos explicaciones pueden condensarse de la siguiente manera:

1) *Teoría de las necesidades saciadas*

La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral <sup>16</sup>.

2) *Teoría del grupo de referencia social*

La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social) <sup>17</sup>.

La integración de las dos teorías puede hacerse en base a considerar como concepto fundamental el de coherencia, que integraba la teoría de la motivación. «Las personas parece que se encuentran satisfechas con aquellos trabajos que son coherentes con los conocimientos que tiene de sí misma y de los demás. Por tanto, en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que una persona tiene de sí misma en relación con su capacidad para ser competente y satisfacer sus necesidades, en ese grado esa persona se considera satisfecha. De modo semejante, en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que el grupo de referencia tiene de una persona en relación con lo que le es propio y adecuado a ella, en ese grado esa persona estará también satisfecha» <sup>18</sup>. En definitiva, el grado de autoestimación y las normas del grupo son los que delimita en buena parte el grado de satisfacción.

Podemos ahora repasar con el mismo Korman <sup>19</sup> algunas conclusiones empíricas a las que se ha llegado con frecuencia sin base teórica. Puede resumirse en las siguientes, que enumeramos sin comentarios, esquematizadas en torno a cinco variables, que podrían denominarse ambientales y tres que llamaremos personales.

Respecto a las variables ambientales las conclusiones son:

1. *Nivel profesional*.—Puede afirmarse que cuanto más elevado sea el nivel profesional, mayor es su satisfacción.

<sup>16</sup> KORMAN, *op. cit.*, p. 160. Esta teoría es coherente con las teorías del incentivo y defiende —como nos dice el mismo KORMAN (p. 148)— que una persona está satisfecha cuando consigue lo que ella quiere, y que cuanto más importante es para ella lo que quiere, más satisfecha estará al conseguirlo y más insatisfecha si no lo obtiene.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 151. De esta forma, “si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos y exigencias del grupo de referencia de una persona, ésta aceptará ese empleo y se considerará satisfecha”.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 162.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pp. 165-172.

2. *Contenido del puesto.*—En la medida en que exista más variación en la actividad (menos repetitividad), habrá más satisfacción.

3. *Tipo de liderazgo.*—Diversos estudios han concluido que el liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.

4. *Salario y promoción.*—Ambas variables se correlacionan positivamente con la satisfacción laboral.

5. *Grupo de trabajo.*—Parece claro que la aceptación por el grupo produce satisfacción. Menos claro, la consecución de los objetivos propuestos hace las interacciones más satisfactorias; y todavía menos, que sean favorables las interacciones con actitudes semejantes.

En las variables personales las conclusiones a tener en cuenta son:

1. *Edad.*—Existe una relación positiva entre edad y satisfacción hasta pocos años antes de la jubilación.

2. *Nivel de educación.*—Dentro del mismo nivel profesional hay una relación negativa entre grado de satisfacción y nivel educativo.

3. *Sexo.*—No existen pruebas que evidencien una relación clara entre ambas variables, en el mismo trabajo y nivel profesional.

De forma más o menos aceptable, la teoría expresada de la coherencia como integración de las otras dos (necesidades saciadas y grupos de referencia social) ha servido para intentar comprender estas conclusiones apoyadas —insistimos— fundamentalmente en bases empíricas.

### 3. SATISFACCIÓN LABORAL Y RENDIMIENTO

En psicología industrial suelen utilizarse como variables dependientes fundamentales el rendimiento y la satisfacción laboral<sup>20</sup>. Por eso interesa mucho conocer las influencias sobre ambas variables y su posible interdependencia.

Anunciábamos al principio que, en contra de lo que podría creerse a primera vista, no es demostrable una clara relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento. Y esto es así porque estamos ante dos conceptos sumamente complejos. Concretamente, el rendimiento tiene tal naturaleza que es muy difícil darle una calificación objetiva e incluso su evaluación actúa como determinante del mismo rendimiento<sup>21</sup>. También la satisfacción laboral es algo multidimensional, pero hay un cierto acuerdo de que las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo son: 1) los superiores; 2) el

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 301.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 309.



salario; 3) los compañeros; 4) el funcionamiento de la empresa, y 5) las características del puesto de trabajo; con posibles medidas de la satisfacción de general aceptación. Por tanto, la correlación es prácticamente imposible de calcular.

En 1955 Brayfield y Crockett publicaron un artículo referente a las investigaciones sobre la relación entre satisfacción y rendimiento<sup>22</sup>, concluyendo que había poca o ninguna relación entre las dos variables. Desde ese momento la conclusión pasa a formar parte del patrimonio de la psicología industrial y los argumentos empíricos a su favor han sido numerosos. Se ha ido así abandonando la intuición instintiva que esperaba una gran relación.

En función de las ideas expresadas sobre la motivación y la satisfacción concretadas en el concepto de coherencia podemos intentar ofrecer una explicación de esta situación.

Debemos de tener en cuenta, en primer lugar, la competencia autopercibida por cada individuo. Si es alta, el rendimiento laboral se considerará como fuente de equilibrio y satisfacción. Es decir, «en el caso de personas que se autoconsideran competentes para un trabajo, su respuesta ante la frustración puede ser aumentar su rendimiento»<sup>23</sup>. Y al contrario, si la persona tiene una baja autopercpción del rendimiento.

Y, en segundo lugar, si el descenso de rendimiento se considera legítimo o no como respuesta a la insatisfacción según las normas del grupo laboral del sujeto.

Por todo ello podemos concluir con Korman que el tema general de la satisfacción en el trabajo y de su influjo en el rendimiento laboral, al margen de sus efectos sobre el absentismo y la rotación, constituye un problema aún sin resolver, que necesita nuevas investigaciones<sup>24</sup>.

## II. LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN SANTANDER

Nuestro primer intento fue conocer en términos genéricos el grado de satisfacción en el trabajo de los habitantes de la provincia de Santander. El estudio que realizamos se basa en 753 encuestas, que abarcan toda la provincia de Santander, llevadas a cabo a lo largo de los tres últimos años<sup>25</sup>. Estas

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 176. Comprobar la tabla de WROOM, *Work and Motivation* (N. York, Willey, 1964). Cf. KORMAN, *op. cit.* pp. 176-177.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 178.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 179.

<sup>25</sup> Los datos manejados se corresponden con los utilizados por diferentes estudios parciales, realizados cada uno en una empresa por alumnos de Sociología de la Empresa de la Universidad de Santander. De todas formas, la muestra elegida, aunque es amplia y está regularmente extendida por toda la geografía de la pro-

encuestas han sido efectuadas en un total de 30 empresas pertenecientes a los sectores secundario y terciario, y en un número indeterminado de pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas a cuyos trabajadores y propietarios hemos agrupado bajo la denominación genérica de agricultores.

Para la recogida de datos hemos utilizado el método directo. En la entrevista personal directa hemos preguntado, en primer lugar, a cada uno de los encuestados: sexo, edad, antigüedad en la empresa, categoría profesional; complementando estos datos con: el tamaño de la empresa, sector productivo a que pertenece y la zona en que se halla enclavada. En segundo lugar se solicita del encuestado que indique su grado de satisfacción (MUY, BASTANTE, POCO, NADA) con su salario, tipo de trabajo, empleados que dependen de usted, jefes o superiores, compañeros, organización del trabajo; y se termina pidiéndole su grado genérico de satisfacción en el trabajo.

Con los datos de la segunda parte de la encuesta, y guiados por nuestro deseo de cuantificar los resultados, hemos establecido unos índices de satisfacción<sup>26</sup> para cada uno de los grupos que se desea estudiar, con base a la

vincia, no es aleatoria, y al no ser el muestreo de probabilidad no podemos hacer afirmaciones sobre los márgenes de error. Los resultados y conclusiones deben interpretarse, pues, como una primera aproximación a la realidad.

<sup>26</sup> A. LUCAS, *La elaboración de un índice de satisfacción en la empresa* (Santander, Boletín de Sociología de la Empresa, 1977), pp. 9-12. Con este índice de satisfacción se podrá medir el grado de "satisfacción subjetiva" con el trabajo en general (su ocupación actual) y algunos aspectos de ella: con el salario, con el tipo de trabajo, con los subordinados, con los jefes y con la organización.

La concreción personal de la satisfacción de cada individuo se realiza a través del cuestionario siguiente:

¿ESTA USTED MUY SATISFECHO, BASTANTE, POCO O NADA CON...?

	<i>Satisfecho</i>			
	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Con su salario ... ..	3	2	1	0
Con el tipo de trabajo que hace ... ..	3	2	1	0
Con los empleados que dependen de usted ...	3	2	1	0
Con los jefes y superiores ... ..	3	2	1	0
Con los compañeros ... ..	3	2	1	0
Con la organización del trabajo que actualmente tiene ... ..	3	2	1	0
<b>CONTANDO TODAS LAS COSAS</b>				
¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	3	2	1	0

Lor porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican (como se ha indicado) por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da una

siguiente fórmula:  $i = (3M + 2B + P)/300$ , donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas, B el porcentaje de aquellas que manifestaron estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas<sup>27</sup>.

Los índices calculados por aplicación de la fórmula anterior pueden aplicarse a los siguientes aspectos que consideramos se dan en la satisfacción. Obtenemos así los siguientes índices de satisfacción:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los subordinados.
- Con los directores o superiores.
- Con la organización.
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

Es muy importante insistir en que los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida.

Las variables que vamos a utilizar en nuestro análisis para estudiar en ellas la incidencia del grado de satisfacción, medido por el índice, son las siguientes:

- Sectores (primario, secundario, terciario).
- Sexo (hombre, mujeres).
- Años de antigüedad en la empresa (10 columnas agrupadas de cinco en cinco años).
- Profesión (técnicos, mandos intermedios, empleados, obreros, agricultores).

---

medida de determinada característica de lo observado. Para ello establece una relación matemática entre diversas variables vinculadas causalmente con el fenómeno observado que nos permite cuantificar toda la información útil, resumiéndola en un número.

El problema fundamental de la utilización de índices consiste en llegar a obtener una medida de una sola dimensión de un conjunto de diversas variables relacionadas, de forma que con su aplicación cuantificada podamos abordar una interpretación coherente de la realidad que vivimos y con un cierto grado de generalidad. La validez de un índice nos vendrá dada por la exactitud con que representa la realidad, teniendo presente que no nos dará una medida cardinal del fenómeno sino tan sólo ordinal. Esto es así porque no podemos conocer el nivel cero ni tampoco la unidad de medida. Su utilización nos permite economizar y simplificar las investigaciones, dar mayor claridad a los estudios y establecer comparaciones (de evolución temporal y con otros grupos o situaciones similares).

<sup>27</sup> FOESSA, *Informe sociológico sobre situación social de España, 1970* (Madrid, Euroamérica, 1970), pp. 1601 y sigs.

- Zona (ciudad, cinturón de Santander, Torrelavega, Interior, Costa).
- Edad (seis columnas agrupadas de diez en diez años).
- Tamaño (0-10, 11-100, 101-500, 501-1.000, 1.001-5.000).

## 1. PLAN DE ANÁLISIS

El objetivo que nos proponemos con este estudio es claro: analizar empíricamente la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. Y, dada la complejidad del fenómeno, vamos a ir abordándolo progresivamente.

En primer lugar vamos a referirnos de forma escueta a diferentes estudios preliminares, que nos han servido para poner a punto la técnica de obtención de datos. Son varios estudios realizados anteriormente fuera del ámbito de Santander o del ámbito empresarial. Su interés es fundamentalmente a efectos comparativos.

En segundo lugar abordaremos directamente la satisfacción en el trabajo, con base a los resultados de la encuesta efectuada. Pero dado que la encuesta nos da una gran cantidad de datos, nos fijaremos en una primera aproximación sólo en la satisfacción general manifestada por los encuestados, que manejaremos a efectos empíricos, mediante unos índices elaborados y que podremos estudiar en función de las diferentes variables de análisis elegidas.

En un tercer momento centraremos nuestra atención en cada uno de los diferentes aspectos de la satisfacción que se consideran en la encuesta. Señalaremos comparativamente el valor de los distintos índices globales y podremos ver incluso la influencia en cada uno de estos aspectos de las variables objeto de estudio.

Al final procuraremos hacer unas consideraciones que nos sirvan a modo de conclusión de esta investigación.

## 2. ESTUDIOS PRELIMINARES

Vamos a referirnos a dos investigaciones realizadas sobre la satisfacción en el trabajo en que se utilizaron unas encuestas similares a las nuestras, elaborándose los índices de satisfacción con la misma fórmula que nosotros.

El primero de estos estudios se refiere a una serie de encuestas que hemos realizado en la provincia de Vizcaya entre los años 1973-1974 y cuyos resultados los podemos resumir en los cuadros 1 y 2.

---

## CUADRO 1

*Indices de satisfacción. Empresa industrial de Bilbao*

	Obreros Calderería Galindo	Obreros Trápaga	Mandos Trápaga	Mandos Trápaga	Mandos Galindo	Oficina Personal	Ingeniería. Sistemas
	Dic. 73	En. 74	Nov. 73	Abr. 74	Abr. 74	En. 74	Jun. 74
Número de encuestas	62	20	26	63	41	24	15
Con su salario . . . . .	0,23	0,26	0,27	0,44	0,42	0,42	0,33
Con tipo de trabajo	0,63	0,63	0,73	0,76	0,74	0,70	0,67
Con los subordina- dos . . . . .	—	—	0,65	0,71	0,69	0,80	0,72
Con los jefes . . . . .	0,62	0,68	0,54	0,67	0,61	0,59	0,49
Con los compañeros	0,76	0,78	—	0,77	0,60	0,80	0,38
Con la organización.	0,46	0,45	0,33	0,33	0,30	0,46	0,22
Satisfacción gene- ral . . . . .	0,48	0,45	0,40	0,51	0,51	0,51	0,42

## CUADRO 2

*Indices de satisfacción. Empresas de Bilbao y Llodio*

	Ingenieros Bilbao	Delineante Proyectistas Bilbao	Obreros Llodio
	Febrero 74	Febrero 74	Febrero 74
Número de encuestas	12	22	20
Con su salario . . . . .	0,61	0,39	0,44
Con tipo de trabajo . . . . .	0,69	0,70	0,67
Con los subordinados . . . . .	0,81	0,72	—
Con los jefes . . . . .	0,64	0,70	0,71
Con los compañeros . . . . .	0,89	0,83	0,88
Con la organización . . . . .	0,39	0,62	0,58
Satisfacción general . . . . .	0,78	0,67	0,58

Estas siete columnas del cuadro 1 corresponden a distintas secciones de una gran empresa industrial de la margen izquierda de la ría del Nervión, con 5.000 trabajadores distribuidos fundamentalmente en dos factorías (Trapaga y Galindo). En líneas generales vemos que los mandos se mantienen más satisfechos que los obreros, siendo los índices referentes a la satisfacción con los compañeros y con los subordinados los que se mantienen más elevados, en tanto que los relativos al salario son siempre los más bajos. No hay grandes diferencias entre las dos factorías de la misma empresa.

Por lo que se refiere al cuadro 2, las dos primeras columnas pertenecen a unas encuestas realizadas en una empresa de ingeniería de Bilbao (con ingenieros y ayudantes proyectistas). La última columna es de unos obreros de una empresa grande de Llodio. Si establecemos una comparación entre los dos cuadros vemos que en ambos se producen las mismas tendencias en cuanto a los índices de satisfacción relativos a los distintos grupos profesionales para cada uno de los aspectos considerados, aunque en el cuadro 2 dichos índices presenten, en líneas generales, valores más elevados.

El segundo estudio se refiere a un total de 759 encuestas realizadas en la ciudad de Santander de modo aleatorio, siguiendo el sistema de «ruta al azar», correspondiendo cada encuesta a uno de los cabezas de la unidad familiar<sup>28</sup>. Por tanto, como las entrevistas se han realizado en los hogares aleatoriamente elegidos, en este estudio no se abarca exclusivamente a la población que se considera económicamente activa; así tenemos que las «amas de casa» constituyen un elevado porcentaje dentro del mismo (más del 60 %).

Los índices de satisfacción obtenidos a efectos de comparación al nuestro, quedan resumidos en el cuadro 3, en el que puede ya apreciarse que la satisfacción con el salario es también inferior que la general.

CUADRO 3

*Índices de satisfacción. Ciudad de Santander*

	<i>Diciembre 1980</i>
	<i>Número de encuestas: 763</i>
Con su salario ... ..	0,52
Con tipo de trabajo ... ..	0,65
Satisfacción general ... ..	0,66

<sup>28</sup> Estos datos han sido entresacados de nuestra trabajo, *Estudio sociológico de las clases sociales en Santander*, cuya publicación es inminente.

## 3. ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN GENERAL

Vamos a estudiar seguidamente el grado de satisfacción general que los habitantes de la provincia de Santander tienen en función de las distintas variables elegidas. Para ello, en esta primera aproximación, nos fijaremos exclusivamente en la última fila de los cuadros que aparecen a continuación y cuyos índices representaremos gráficamente en diagramas de barras. Los demás aspectos de la satisfacción (con el salario, tipo de trabajo, etc...) serán analizados posteriormente. Las columnas de los diferentes cuadros corresponden a los distintos intervalos en que hemos dividido cada una de las variables, y en la última columna figuran los índices globales obtenidos del total de las encuestas referidos a cada uno de los aspectos considerados.

a) *La satisfacción general por sectores productivos*

Al calcular los índices de satisfacción por sectores económicos hemos considerado los tres sectores clásicos conforme a los estudios de Colin Clark <sup>29</sup>. Respecto a cada uno de ellos y respecto al total hemos elaborado unos índices de satisfacción que podemos concretar en el cuadro 4 <sup>30</sup>.

CUADRO 4

*Indices de satisfacción por sectores*

	<i>Sectores</i>			<i>Índice global</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
	<i>Primario</i>	<i>Secundario</i>	<i>Terciario</i>	
<i>Número de encuestas</i>	64	561	128	753
1. Salario ... ..	0,422	0,489	0,564	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,557	0,552	0,661	0,570
3. Subordinados ... ..	0,730	0,586	0,611	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,333	0,523	0,576	0,526
5. Compañeros ... ..	0,720	0,743	0,719	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,500	0,425	0,573	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,552	0,529	0,609	0,544

<sup>29</sup> En sus estudios sobre el desarrollo hace referencia a tres sectores básicos, que son: primario (agricultura, ganadería, pesca, minería, etc.), secundario (industria de transformación) y terciario (servicios). La población de Santander, de la que se ha elegido la muestra, es: primario, 49.600; secundario, 63.500; terciario, 64.500.

<sup>30</sup> Las cifras referentes a la población económicamente activa agrupada por sectores económicos han sido tomadas de la revista del INE *Encuesta de Población Activa* (avance de julio, agosto y septiembre de 1979).

Vemos claramente que el mayor índice de satisfacción general corresponde al sector terciario con 0,609, en tanto que los otros dos sectores se encuentran a un nivel similar, 0,552 el primario y 0,529 el secundario, manteniéndose este último por debajo del índice global 0,544<sup>31</sup>.

Marginalmente debemos señalar que los índices mayores que nos da el cuadro 4 corresponden a la satisfacción con los compañeros, mientras que la satisfacción con la organización y el trabajo ocupan los niveles más bajos. Estas tendencias se apreciarán a lo largo de todo el estudio.

#### b) *La satisfacción en función del sexo*

Como podemos apreciar en el cuadro 5, se observa en la muestra una cierta desproporción entre hombres y mujeres encuestados; así tenemos que las 753 encuestas válidas corresponden 656 a hombres y 97 a mujeres. Aunque en términos globales —de población activa— la proporción se inclina en Santander claramente hacia los hombres (127.700 hombres frente a 53.500 mujeres), el desequilibrio de nuestra muestra es claro<sup>32</sup>. Esta situación se debe fundamentalmente al elevado número de encuestas que corresponden al sector industrial (561).

CUADRO 5

*Indices de satisfacción por sexos*

	<i>Sectores</i>		<i>Índice global</i>
	<i>1 Hombres</i>	<i>2 Mujeres</i>	
<i>Número de encuestas</i>	656	97	753
1. Salario ... ..	0,490	0,535	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,561	0,632	0,570
3. Subordinación ... ..	0,595	0,646	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,508	0,644	0,526
5. Compañeros ... ..	0,734	0,749	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,440	0,564	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,535	0,605	0,544

<sup>31</sup> La proximidad del índice general global y el del sector secundario puede deberse al gran peso específico de este sector en nuestra muestra (561 encuestas).

<sup>32</sup> *Encuesta de Población Activa del INE* (avance julio, agosto y septiembre de 1979), pp. 28 y 30.



Los diferentes estudios realizados sobre la influencia del sexo en la satisfacción personal no han establecido una tendencia clara y uniforme. Sin embargo, según nuestros datos, parece desprenderse claramente que la mujer con un índice general de 0,605 está más satisfecha con su trabajo que el hombre con 0,557. Y no sólo es mayor el índice de satisfacción general de las mujeres, sino en todos los aspectos de la satisfacción que tendremos en cuenta, observándose las mayores diferencias de satisfacción en relación con los jefes y superiores y en la organización del trabajo. De todas formas debemos insistir que en nuestra muestra hemos prescindido del trabajo de las mujeres «amas de casa», pues hemos hecho las encuestas siempre en centros de trabajo.

Los resultados de una encuesta nacional realizada al margen de la vida de trabajo podemos resumirlos de la siguiente manera<sup>33</sup>:

	Tamaño de la muestra	Indices globales
Hombres ... ..	550	0,62
Mujeres ... ..	591	0,673

donde los índices de satisfacción son del mismo orden que los nuestros: algo mayores para la mujer, en este caso, y menores para los hombres.

Se observa la tendencia ya apuntada de una mayor satisfacción en la mujer; sin embargo, no estamos seguros de que esta tendencia pueda interpretarse como una característica inherente al sexo, puesto que a igualdad de condiciones (tipo de trabajo, educación, nivel profesional, etc.), quizás tal diferencia sería inexistente. En cualquier caso, en las condiciones culturales del momento estamos ante una realidad que debe admitirse, pues así nos lo indican todos los datos disponibles. Por otra parte y de forma marginal, señalamos que los índices de satisfacción más bajos corresponden (cuadro 5) a la organización del trabajo, para el hombre y al nivel salarial para la mujer. En ambos casos, los índices más altos siguen correspondiendo al grado de satisfacción con los compañeros.

### c) *La satisfacción con base en la antigüedad*

Atendiendo a los años de antigüedad en la empresa se han calculado los índices de satisfacción que aparecen reflejados en el cuadro 6. Hemos dividido esta variable de cinco en cinco años a lo largo de diez columnas, la última de las cuales corresponde a aquellas encuestas en las que desconocemos

<sup>33</sup> Los índices están sacados con base a unos datos proporcionados por la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (núm. 7, p. 167).

CUADRO 6

*Indices de satisfacción por antigüedad*

	Años de antigüedad										Índice global
	1 1-5	2 6-10	3 11-15	4 16-20	5 21-25	6 26-30	7 31-35	8 36-40	9 41	10 NS/NC	
Número de encuestas	178	97	58	31	39	31	28	18	12	267	753
1. Salario ... ..	0,436	0,516	0,472	0,417	0,366	0,437	0,429	0,450	0,481	0,556	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,571	0,630	0,660	0,633	0,602	0,529	0,619	0,617	0,704	0,522	0,570
3. Subordinados ... ..	0,548	0,622	0,551	0,650	0,500	0,667	0,667	0,476	0,444	0,625	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,486	0,567	0,543	0,625	0,681	0,486	0,483	0,611	0,556	0,508	0,526
5. Compañeros ... ..	0,740	0,762	0,681	0,783	0,753	0,736	0,794	0,800	0,630	0,723	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,469	0,509	0,514	0,492	0,516	0,448	0,317	0,417	0,407	0,429	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,517	0,615	0,590	0,558	0,624	0,529	0,619	0,533	0,667	0,512	0,544

GRAFICO 1

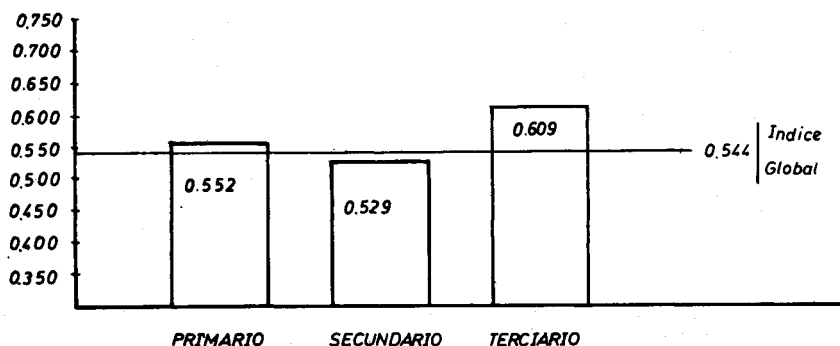
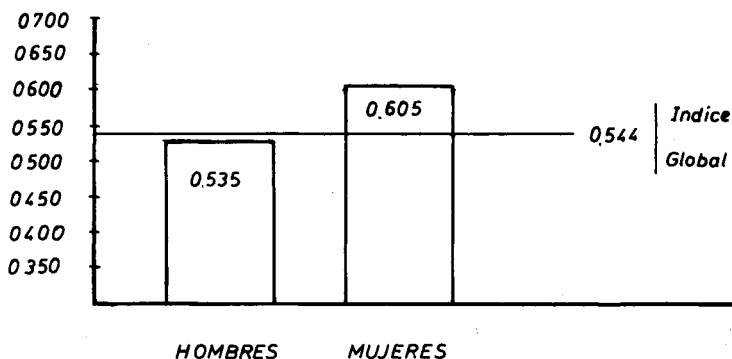
*Indices de satisfacción general por sectores*

GRAFICO 2

*Indices de satisfacción general por sexos*

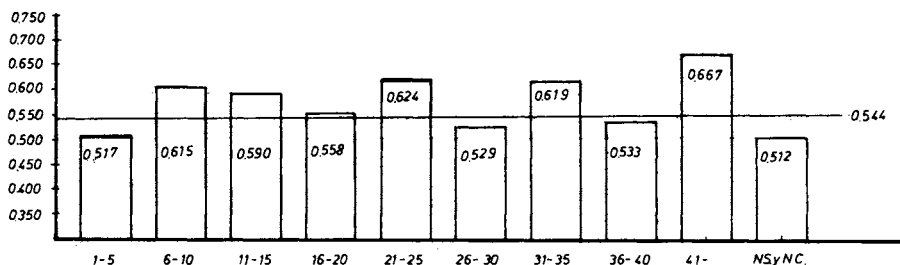
la antigüedad del entrevistado en la empresa. Al final, como siempre, figuran los índices globales del total de la encuesta.

El primer lugar hay que señalar el elevado número de encuestados cuya antigüedad es desconocida y que asciende a 267. Y también que la mayor parte de las encuestas corresponde a los grupos más jóvenes comprendidos entre uno y cinco años de antigüedad en la empresa (con 172 encuestas) y entre seis y diez años (con 97).

Al realizar un gráfico con la evolución del índice de satisfacción general en función de la antigüedad (gráfico 3), nos encontramos con una serie de oscilaciones que vienen a entorpecer la visión de una línea de tendencia clara.

Los grupos comprendidos entre uno y cinco años y el de más de cuarenta años de antigüedad, que corresponden a las columnas extremas, dan los índices de satisfacción general extremos; así, para el primer grupo considerado, tene-

## GRAFICO 3

*Indices de satisfacción general por antigüedad*

mos el índice de satisfacción general más bajo, con 0,517, mientras que para el segundo tenemos el más alto, con 0,667. De todas formas, los grupos de antigüedad intermedios oscilan por encima y por debajo del global general.

d) *La satisfacción según las zonas*

Las encuestas realizadas en toda la provincia de Santander han sido distribuidas en cinco zonas, tal como aparecen en el cuadro 7. La gran mayoría de estas encuestas han sido realizadas en la ciudad (225) y su cinturón periférico (340), mientras que Torrelavega, Interior y el Litoral costero se reparten 188.

## CUADRO 7

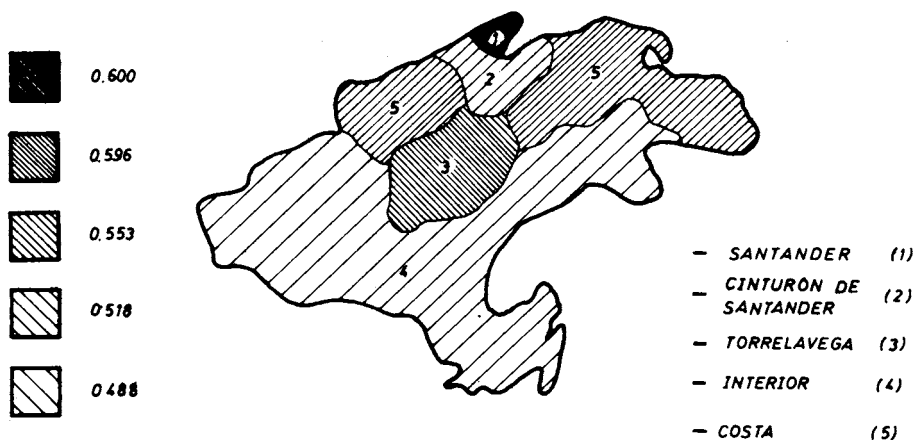
*Indices de satisfacción por zonas geográficas*

	Zonas geográficas					I. global
	1	2	3	4	5	
	Ciudad	Cinturón de Santander	Torrelavega	Interior	Costa	
Número de encuestas	225	340	40	101	47	753
1. Salario ... ..	0,557	0,479	0,575	0,370	0,532	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,604	0,539	0,617	0,571	0,603	0,570
3. Subordinados ... ..	0,590	0,652	0,448	0,568	0,649	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,611	0,509	0,436	0,425	0,532	0,526
5. Compañeros ... ..	0,726	0,745	0,717	0,740	0,746	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,547	0,408	0,525	0,356	0,532	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,600	0,518	0,596	0,488	0,533	0,544

A juzgar por los índices de satisfacción general, esquematizados en el gráfico 4, son el Interior y el cinturón de Santander las zonas con más bajos índices de satisfacción. Además es sobresaliente que en la zona del interior (cuyo centro es Reinosa) los índices relativos al salario (0,370) y tipo de trabajo (0,256) se mantienen muy por debajo de los presentados en las demás zonas, mientras que los referentes a la satisfacción con los compañeros alcanzan niveles aceptables. El orden de satisfacción es, pues, por zonas, de más o menos, el siguiente: Santander-ciudad, Torrelavega, Costa, Cinturón de Santander, Interior.

GRAFICO 4

*Distribución geográfica de la satisfacción general en la provincia de Santander*



A la vista de los datos parece clara la influencia de la orografía, clima, ambiente, industrial, grado de urbanización, etc., como factores determinantes de los índices generales de la satisfacción en el trabajo. Parece como si el alto grado de urbanización y la proximidad a la costa pudieran considerarse como factores que contribuyen a una mayor satisfacción, incluso en el trabajo.

e) *La satisfacción atendiendo a la edad*

Para el cálculo de los índices en función de los diferentes grupos de edad hemos agrupado las encuestas de diez en diez años, en siete columnas, según la edad manifestada (cuadro 8). La primera, para los que tienen hasta 20 años; la segunda, para aquellos comprendidos entre 21 y 30, y así sucesivamente

## CUADRO 8

*Indices de satisfacción por edad*

	A ñ o s						No sabe, no contesta	Índice global
	1 <i>Menos de 20</i>	2 <i>De 21 a 30</i>	3 <i>De 31 a 40</i>	4 <i>De 41 a 50</i>	5 <i>De 51 a 60</i>	6 <i>Más de 61</i>		
Número de encuestas	17	184	121	102	94	15	220	753
1. Salario ... ..	0,354	0,463	0,530	0,438	0,473	0,400	0,566	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,490	0,584	0,661	0,598	0,608	0,633	0,493	0,570
3. Subordinados ... ..	0,417	0,540	0,630	0,616	0,610	0,556	0,629	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,417	0,499	0,581	0,623	0,582	0,611	0,476	0,526
5. Compañeros ... ..	0,719	0,732	0,759	0,734	0,753	0,667	0,729	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,448	0,469	0,516	0,502	0,446	0,567	0,389	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,469	0,527	0,601	0,583	0,617	0,567	0,492	0,544

hasta la sexta, que corresponde a aquellos con una edad superior a los 60 años. La séptima columna se refiere a los índices obtenidos a partir de los encuestados que no manifestaron su edad y que alcanza la cifra de 220 encuestados, en tanto que la última columna, como siempre, indica los índices globales a cada uno de los aspectos considerados <sup>34</sup>.

Como se muestra en el gráfico 5, a partir de los 30 años los grupos de edades se mantienen por encima del índice global, lo que viene a corroborar en cierto sentido una de las tesis de Korman <sup>35</sup>, según la cual existe una relación positiva entre edad y satisfacción hasta pocos años antes de la jubilación. Esto se aprecia claramente en las preguntas referentes a la satisfacción con el salario, compañeros e índices de satisfacción general. De todas formas, teniendo también en cuenta el cuadro de satisfacción por antigüedad (cuadro 6), lógicamente muy unido al de la edad, no logramos sacar una afirma-

<sup>34</sup> Podemos saber las cifras de población económicamente activa para los distintos grupos de edades de acuerdo con el INE, Censo de la Población de España, 31-XII-1970 (provincia de Santander). Que nos indican una distribución en la muestra en que se encuentran infravalorados los grupos extremos y supervalorados el grupo 21 a 30 años. La distribución por edades en la provincia de Santander de la población activa es: menos de 20, 29.393; de 21 a 30, 43.940; de 31 a 40, 41.747; de 41 a 50, 48.360; de 51 a 60, 34.039; más de 61, 15.649.

<sup>35</sup> A. KORMAN, *Psicología de la industria y de las organizaciones* (Madrid, Maarova, 1978), pp. 165-172.

GRAFICO 5

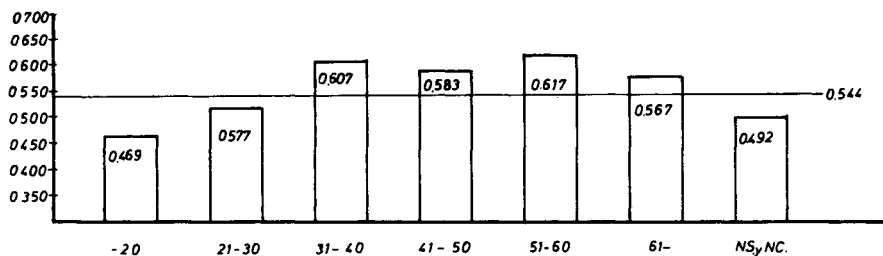
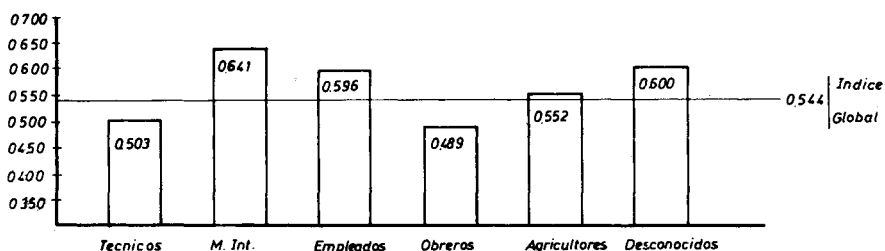
*Indices de satisfacción general por edades*

GRAFICO 6

*Indices de satisfacción general por profesiones*

ción tan precisa, aunque sí se aprecia una tendencia al crecimiento de la satisfacción con la edad.

Por otra parte, si comparamos nuestros datos con otros obtenidos en una encuesta más general realizada en toda España, tenemos <sup>36</sup>:

Escalones de edad	Tamaño muestral	Índice de satisfacción general
Menos de 21 años	79	0,687
Entre 21 y 25 años	127	0,633
Entre 26 y 35 años	238	0,653
Entre 36 y 45 años	204	0,660
Entre 46 y 60 años	281	0,607
Más de 60 años	215	0,650

Según estos datos, se aprecia un mayor índice general de satisfacción en todos los grupos de edad, y en especial entre los de menos de 21 años

<sup>36</sup> Revista Española de Investigaciones Sociológicas (núm. 7, p. 169).

—cosa que no deja de resultar rara—. Pero no se pone de manifiesto una relación entre la edad y los índices de satisfacción. También es curioso que no se cumple en la encuesta nacional en absoluto la tesis de Korman ya citada.

f) *La satisfacción en función de las categorías profesionales*

Para estudiar la influencia de la situación profesional en la satisfacción, hemos tomado los seis tipos de profesiones que se corresponden con los roles básicos de referencia más usuales en Sociología Industrial<sup>37</sup>, aunque no consideremos el rol del empresario debido a la inexistencia de encuestas relativas a este colectivo. Los índices de satisfacción calculados según la encuesta realizada, pueden resumirse en el siguiente cuadro 9.

CUADRO 9

*Índices de satisfacción por profesión*

	1	2	3	4	5	6	
	Técnicos	M. interm.	Empleados	Obreros	Agricultores	No sabe, no contesta	Informe global
Número de encuestas	57	66	172	345	64	49	753
1. Salario ... ..	0,632	0,616	0,557	0,415	0,422	0,547	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,515	0,732	0,589	0,535	0,557	0,613	0,570
3. Subordinados ... ..	0,748	0,672	0,546	0,509	0,730	0,597	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,526	0,655	0,609	0,485	0,333	0,442	0,526
5. Compañeros ... ..	0,708	0,778	0,729	0,751	0,720	0,653	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,392	0,520	0,543	0,389	0,500	0,547	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,503	0,641	0,596	0,489	0,552	0,600	0,544

El grado de satisfacción general más alto vemos le corresponde a los mandos intermedios, seguidos de los empleados, agricultores, técnicos y, en último lugar, los obreros. Por tanto, con la excepción de los técnicos, que manifiestan en la provincia de Santander una satisfacción sorprendentemente baja, se cumple la afirmación de Korman respecto al nivel profesional como variable ambiente: cuanto más elevado sea el nivel profesional, mayor es su

<sup>37</sup> SCHNEIDER, *Sociología industrial* (Madrid, Guadarrama, 1976) op. cit., páginas 150-241.



satisfacción<sup>78</sup>. La situación anormalmente baja de los técnicos habrá que considerarla —dado el carácter de rol en tensión por la naturaleza científica del trabajo realizado— como manifestación de la crisis económica actual que impide las expectativas más creativas de los que se encuentran cumpliendo este rol<sup>39</sup>.

Al mismo tiempo, llama la atención el hecho de que el mayor índice de satisfacción general corresponda a los mandos intermedios (0,641), rol que paradójicamente parece estar en crisis debido a una acentuación de exigencias y responsabilidades (la doble responsabilidad con la gerencia y los obreros). Se podría pensar quizás en una progresiva asimilación de su rol al de empleados, aunque para hacer con seriedad esta afirmación habría que hacer estudios cualitativos en profundidad más amplios. De todas maneras, nuestros resultados coinciden sustancialmente con los obtenidos en los estudios preliminares realizados en Bilbao (cuadro 1), donde se observa que los mandos intermedios están más satisfechos, dentro de la misma fábrica, que los obreros.

Por otra parte se observa una mayor satisfacción con el trabajo de los empleados que de los obreros, situación en nuestra encuesta muy marcada (de 0,596 a 0,489). Esta situación es fácil de entender, como indica Korman, en función de las variables ambientales (nivel profesional, contenido del puesto, salario y promoción) que inciden directamente sobre la satisfacción<sup>40</sup>. Y ha sido señalada en nuestros estudios preliminares (cuadros 1 y 2), al igual que en algunas encuestas de ámbito más amplio realizadas en España hace unos años<sup>41</sup>.

### g) *La satisfacción según el tamaño de las empresas*

Para la construcción del cuadro 10 hemos agrupado las encuestas por unidades económicas atendiendo al tamaño de las mismas en función del número

<sup>38</sup> A. KORMAN, *Psicología de la industria y de las organizaciones*, op. cit., páginas 165 y 166.

<sup>39</sup> A. LUCAS, *La empresa como sistema de roles* (Boletín de Sociología de la Empresa de la Universidad de Santander), pp. 1-5.

<sup>40</sup> A. KORMAN, op. cit., p. 170.

<sup>41</sup> *Informe sociológico sobre la situación social de España, 1970* (Madrid, Eur-américa, 1970), p. 1091. Los resultados de una encuesta realizada en toda España son:

<i>Clase social objetiva</i>	<i>Índice de satisfacción con el trabajo</i>
<i>Categoría laboral:</i>	
Obrero, peón ... ..	0,60
Obrero calificado ... ..	0,63
Empleado bajo ... ..	0,64
Empleado alto ... ..	0,65
TOTAL ... ..	0,60

CUADRO 10

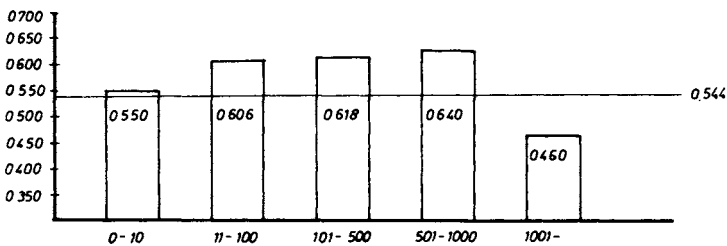
*Indices de satisfacción por tamaño de la empresa*

	<i>Trabajadores en la empresa</i>					<i>Informe global</i>
	<i>De 0 a 10</i>	<i>De 11 a 100</i>	<i>De 101 a 500</i>	<i>De 500 a 1.000</i>	<i>De 1.001</i>	
<i>Número de encuestas</i>	74	96	201	62	320	753
1. Salario ... ..	0,410	0,510	0,584	0,371	0,481	0,495
2. Tipo de trabajo ... ..	0,577	0,611	0,617	0,688	0,506	0,570
3. Subordinados ... ..	0,691	0,554	0,663	0,667	0,553	0,598
4. Jefes superiores ... ..	0,398	0,526	0,613	0,672	0,459	0,526
5. Compañeros ... ..	0,713	0,649	0,779	0,774	0,721	0,736
6. Organización trabajo ... ..	0,495	0,538	0,585	0,468	0,340	0,456
7. Satisfacción general ... ..	0,550	0,606	0,618	0,640	0,460	0,544

de trabajadores. Debemos resaltar que casi la mitad de las encuestas realizadas corresponden a empresas con más de 1.000 trabajadores, aunque el número de encuestados en empresas de diferentes tamaños esté equitativamente distribuido.

GRAFICO 7

*Indices de satisfacción general por tamaño de la empresa*



Los resultados obtenidos nos indican que los índices de satisfacción son más elevados en las empresas de tamaño medio, tanto a nivel general como en casi todos los aspectos de la satisfacción que hemos tenido en cuenta. De acuerdo con la representación gráfica de los índices generales de satisfacción,

se puede comprobar que a excepción de las empresas de mayor tamaño (más de 1.000 trabajadores), las demás se mantienen por encima del índice global general. Apreciándose un crecimiento del índice de satisfacción conforme se aumenta de tamaño hasta llegar a una situación en que el descenso en el grado de satisfacción es espectacular.

Parece que en la gran insatisfacción que se observa en términos generales en la gran empresa, influye de una manera acusada la mala organización del trabajo y la baja calidad de las relaciones humanas entre jefes y subordinados.

#### 4. LOS DIFERENTES ASPECTOS DE LA SATISFACCIÓN

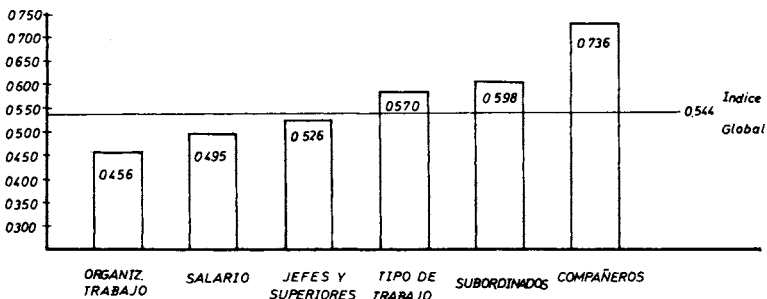
Nos hemos referido anteriormente al carácter complejo que tiene la satisfacción en el trabajo, pues aunque podemos hablar de ella de una forma genérica, también acudimos en la realidad a diferentes dimensiones de esta satisfacción. En el cuestionario utilizado distinguíamos los siguientes aspectos de la satisfacción: *a)* Con el salario; *b)* Con el tipo de trabajo; *c)* Con los empleados dependientes; *d)* Con los jefes; *e)* Con los compañeros, y *f)* Con la organización del trabajo.

Respecto a cada uno de estos aspectos hemos calculado unos índices globales que nos indican el grado de satisfacción en esa faceta de toda la muestra. Estas medidas de la satisfacción nos han servido en algún momento como punto de referencia para saber la influencia de las diferentes variables estudiadas, al dar lugar a unos índices mayores o menores que el global.

En los gráficos que vamos a hacer de cada aspecto de la satisfacción para comparar las variaciones de magnitud de los índices según las variables, será el índice global el punto obligado de referencia. Pero antes vamos a hacer una comparación entre sí de los diferentes índices globales, que hemos puesto ordenadamente en el gráfico 8.

GRAFICO 8

*Indices globales de los diferentes aspectos de la satisfacción*



Podemos ver que la máxima satisfacción se da claramente con los compañeros (con un índice de 0,736), seguida de la satisfacción con los empleados dependientes (0,598) y, finalmente, la organización (0,456)<sup>42</sup>, y que el índice global de satisfacción general se sitúa en este orden establecido, entre el correspondiente al tipo de trabajo y el que se tiene con los jefes y superiores.

Pasemos ahora a estudiar cada una de las dimensiones de la satisfacción independientemente. Para ello vamos a representar gráficamente los valores que alcanza el índice de satisfacción en la dimensión correspondiente para cada uno de los valores de las variables consideradas:

#### a) *Satisfacción con el salario*

Sabemos que el término salario encierra al menos un triple significado: económico, psicológico y social<sup>43</sup>. Y que la complejidad del tema hace que su determinación da lugar a numerosos conflictos, llegando con frecuencia a unos sofisticados procedimientos para el reparto de la masa salarial —en una empresa o en la comunidad— difíciles de entender para los no especialistas<sup>44</sup>. Los salarios concretos recibidos en un momento por una persona o un grupo son siempre de una justificación puramente económica muy dudosa.

Los resultados de nuestra pregunta sobre satisfacción con el salario, una vez elaborados los índices pertinentes, los hemos plasmado en el gráfico 9. Conviene tener en cuenta, antes de entrar en comparaciones con el índice global, que la satisfacción con el salario ha sido uno de los aspectos que ha obtenido una calificación más baja (con un índice de 0,495), sólo superada por la organización con el trabajo (0,456).

<sup>42</sup> Se aprecia en el orden que hemos averiguado lo que señalábamos en la crítica a la teoría de HERZBERG: que los aspectos que facilitan la participación personal hace que sean las cosas más satisfactorias, mientras que las circunstancias externas e incontroladas son señaladas como más insatisfactorias. De aquí derivan todas las modernas tendencias dirigidas principalmente a fomentar la implicación en las tareas para dar lugar a un trabajo más satisfactorio.

<sup>43</sup> Cf. SCHENEIDER, *Sociología industrial* (Madrid, Guadarrama, 1966), pp. 234-247; ARGYRIS, *El individuo dentro de la organización* (Barcelona, Herder, 1970); BOLLE DEL VAL, *Sociología del trabajo* (Barcelona, Nova Terra, 1973), pp. 115-165; MOTTEZ, *Sistemas de salario y política patronal* (Barcelona, Nova Terra, 1971); FRIEDMANN, "Tendencias de hoy, perspectivas del mañana", en FRIEDMANN y NAVILLE (ed.), *Tratado de sociología del trabajo* (México, F.C.E., 1963).

<sup>44</sup> Es frecuente en numerosas encuestas sobre el tema de los salarios que más de la mitad de los encuestados respondan que realmente no entienden la nómina que cobran, cosa lógica pues en una empresa más que mediana las percepciones pueden venir de un gran número de conceptos (entre 10 y 25, tales como: salario de calificación, inventivos de diferentes tipos, horas extras, nocturnidad, anticipos, participación en beneficios, distancia, ayuda familiar, etc.); también las retenciones son numerosas (impuestos, seguridad social, préstamos, seguros, grupos recreativos, economato, recibido a cuenta, ventas internas y externas, etc.). Debemos tener en cuenta, además, que son frecuentes las familias con varias personas con diferentes tipos de ingresos: salarios de varios trabajos, rentas de diferentes especies, etc.

GRAFICO 9

Indices de satisfacción con el salario

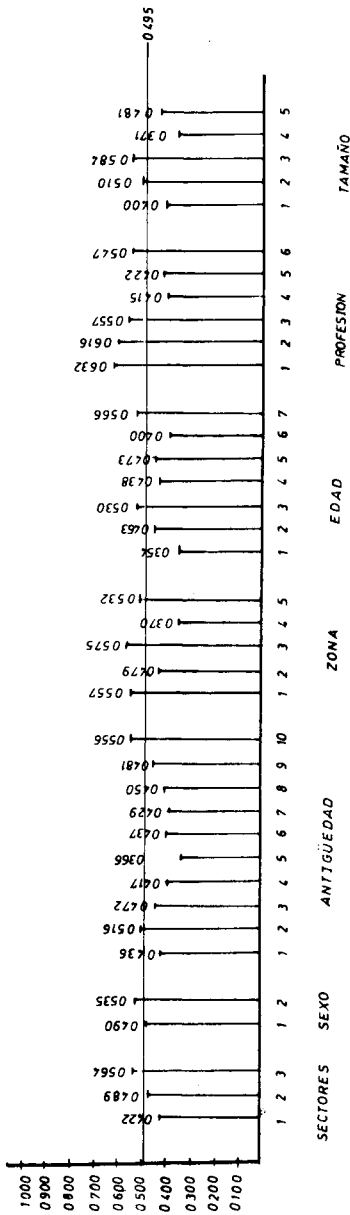
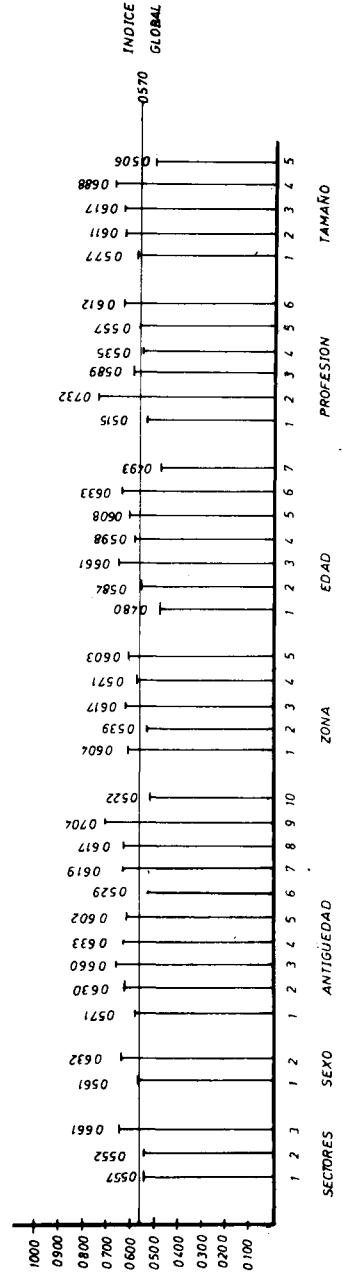


GRAFICO 10

Indices de satisfacción con el trabajo



---

Por sectores económicos, es el primario (los agricultores) el que da unos índices de satisfacción con el salario menores, y el terciario el que los da más elevados. Las diferencias por sexo son pequeñas, aunque las mujeres (las mujeres activas) dicen estar más satisfechas que los hombres. Por zonas están más satisfechos con el salario en nuestra provincia en las zonas costeras; por debajo del índice global están en el cinturón periférico de Santander y, finalmente, en la zona interior (con uno de los índices más bajos de satisfacción: 0,370).

Tanto la antigüedad como la edad dan lugar a una evolución similar de la satisfacción con el salario, que empieza creciendo con los más jóvenes, para alcanzar enseguida las cotas máximas de satisfacción e ir después descendiendo más suavemente. Por profesiones están más satisfechos las de mayor categoría, para ir descendiendo los índices y alcanzar las situaciones más bajas con obreros y agricultores. Por tamaño muestran su satisfacción mayor con el salario las empresas entre 100 y 500 empleados.

#### b) *Grado de satisfacción con el tipo de trabajo*

Con un índice global de 0,570 la satisfacción con el tipo de trabajo ocupa el tercer lugar por debajo de la satisfacción con los empleados dependientes y los compañeros.

Analizando las diversas variables consideradas, según el gráfico 10, tenemos que se aprecia un cierto paralelismo entre los sectores primario y secundario que se mantienen por debajo del índice global, en tanto que el sector terciario (con 0,661) se destaca por su mayor satisfacción. Si atendemos al sexo, continúa manifestándose la tónica general de manera que las mujeres siguen manifestándose más satisfechas que los hombres. Por zonas se observa una cierta uniformidad, que se ve alterada por los resultados obtenidos en el cinturón de Santander, que nos da un índice algo más bajo de satisfacción. En cuanto a los grupos de edad tenemos que se pone de manifiesto una correlación positiva entre la edad y la satisfacción, alcanzándose entre treinta y uno y cuarenta años la cota más alta, con un índice de 0,661. Si nos detenemos en los grupos profesionales, aunque en líneas generales se mantienen de acuerdo con la tendencia ya expresada de a más categoría más satisfacción, merece la pena señalar que el grupo de técnicos —que debería, según la regla señalada, estar en cabeza de la satisfacción— alcanza las cotas más bajas (con 0,515), y siendo los mandos intermedios los que se sitúan en cabeza de la satisfacción en este aspecto (con 0,732); las diferencias grandes entre ambos grupos de profesionales, tan próximos en cuanto al tipo de tarea, no es fácil de interpretar. Por último, en lo referente a los años de antigüedad en la empresa

---

de los encuestados y al tamaño de las empresas, continúan manifestándose las mismas tendencias que se señalaron con la satisfacción general.

c) *Grado de satisfacción con los empleados dependientes*

La satisfacción de los empleados dependientes ocupa el segundo lugar en el *raking* de las satisfacciones globales, con un índice de 0,589, ligeramente superior al que nos expresaba el grado de satisfacción con el tipo de trabajo.

Analizando las variables seleccionadas, según el gráfico 11, tenemos que, por sectores, sobresale con mucho el sector primario por su grado elevado de satisfacción, con un 0,730. Este hecho puede apreciarse también si nos fijamos en el grupo profesional englobado bajo el título de «agricultores» y en el tamaño de las explotaciones comprendidas entre 1 y 10 trabajadores, por coincidir ambos apartados de forma preponderante con el sector primario. En cuanto a la antigüedad en la empresa no se aprecia una tendencia definida al aparecer representados los resultados bajo la estructura de dientes de sierra, aunque con tendencia a acomodarse a lo señalado en los apartados anteriores. Por lo que respecta a la zona es curioso comprobar cómo Santander y Torrelavega, que expresan los índices de satisfacción general más altos, sin embargo, para esta cuestión se mantienen por debajo del índice global, mientras que el cinturón de Santander, cuyo índice general de satisfacción se halla por debajo del índice global para esta cuestión arroja el índice más elevado con el 0,652. En cuanto a las otras tres variables: edad, profesión y tamaño, salvo las excepciones ya apuntadas de gran satisfacción en el sector primario (agricultores y pequeño tamaño), continúan apareciendo las mismas tendencias vistas.

d) *Grado de satisfacción con los jefes y superiores*

Esta dimensión, con un índice global de 0,526, ocupa el cuarto lugar entre las seis propuestas, si atendemos al valor del índice.

Respecto de los sectores productivos, a juzgar por los resultados presentados en el gráfico 12, podemos afirmar que continúa manteniéndose la tendencia de satisfacción creciente en los sectores secundario y terciario, aunque en este aspecto se intensifica el descontento en el sector primario que corresponde a los agricultores, con un índice relativamente bajo: 0,333, a pesar de que los jefes estaban más bien contentos con los inferiores. En cuanto al sexo, la mujer está, como siempre, bastante más satisfecha que el hombre y, si nos detenemos en el aspecto de la antigüedad, vemos que hasta los veinticinco años los índices tienden a mantenerse por encima del índice global, mientras que a partir de ahí descienden notablemente. Si observamos los índices por zonas vemos que la capital y la zona costera son las que se hallan más satis-

---

GRAFICO 11

*Indices de satisfacción con los empleados dependientes*

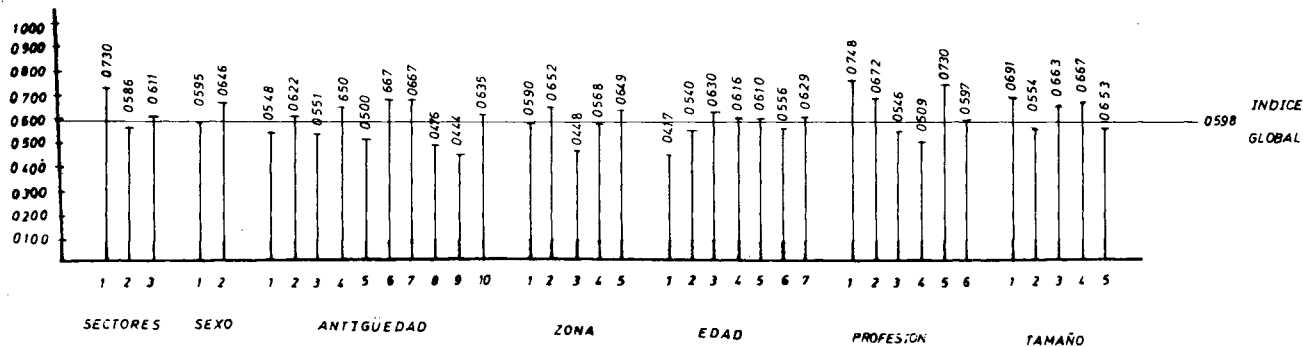
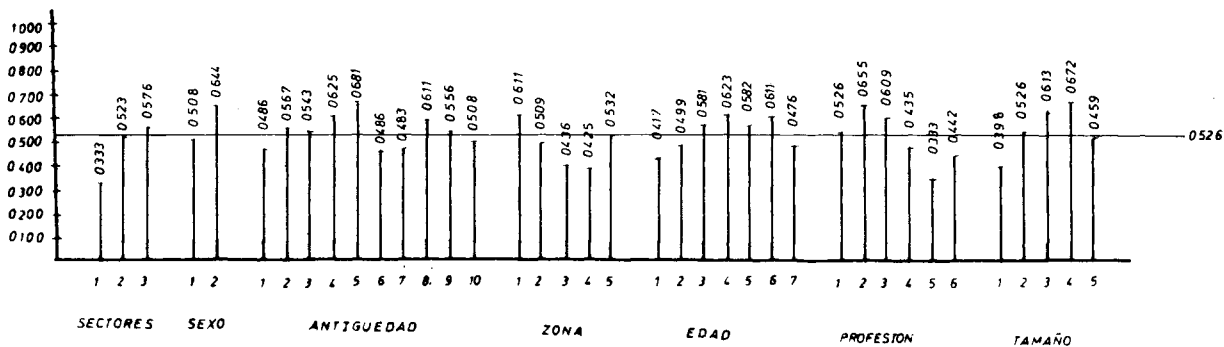


GRAFICO 12

*Indices de satisfacción con los jefes*





fechas en relación con los jefes, mientras que la zona de Torrelavega, con un 0,436, arroja un índice relativamente bajo si lo comparamos con el índice de satisfacción general para esta zona: 0,596. Considerando la satisfacción por grupos de edades, vemos que los índices se distribuyen en orden creciente, correspondiendo los más bajos a los grupos de menor edad. Las otras dos variables, profesión y tamaño, siguen las líneas generales ya expuestas.

e) *Grado de satisfacción con los compañeros*

La relación con los compañeros, con un índice global de 0,736, nos señala la dimensión más satisfactoria del trabajo con bastante diferencia respecto de los demás aspectos, pues el siguiente es la satisfacción con los empleados dependientes con un índice de 0,598. Este dato parece indicar la gran importancia que se le concede a la convivencia humana en los grupos de trabajo y el grado de solidaridad entre los distintos trabajadores independientemente de su nivel profesional.

Dando una visión general, al gráfico 13 concluimos que la tendencia que predomina claramente es la uniformidad, pues los valores de los índices son muy similares y elevados para todos los valores de las variables elegidas. Los pequeños saltos más significativos se refieren a los grupos de edad superiores a 60 años y a aquellos trabajadores que llevan más de cuarenta años trabajando en la misma empresa, cuyos índices son, respectivamente, de 0,667 y 0,630, que indican una menor satisfacción en comparación con los demás grupos<sup>45</sup>. En cuanto a las zonas también destacamos que en Santander y Torrelavega se dan unos índices más bajos de satisfacción con los compañeros, aunque las diferencias con las demás zonas son muy pequeñas.

f) *Grado de satisfacción con la organización del trabajo*

La organización en el trabajo presenta el índice global más bajo de satisfacción, con 0,456. Analizando comparativamente los distintos tipos de variables seleccionadas según el gráfico 14, tenemos que, por sectores, se observa una desviación del sector secundario respecto a los otros dos, manteniéndose ligeramente por debajo del índice global. En cuanto al sexo, se pone de manifiesto la tendencia ya señalada de una mayor satisfacción en la mujer. Por lo que se refiere a la antigüedad vemos que hasta los veinticinco años los índices se mantienen por encima del índice global; más allá de ese período éstos des-

---

<sup>45</sup> Este bajón en la satisfacción con los compañeros antes de la jubilación nos confirma en la necesidad de adaptarse a la nueva situación de no-trabajo que se avecina. Y es una de las tesis de KORMAN, como ya señalamos. Cf. KORMAN, *op. cit.*, p. 368.

GRAFICO 13

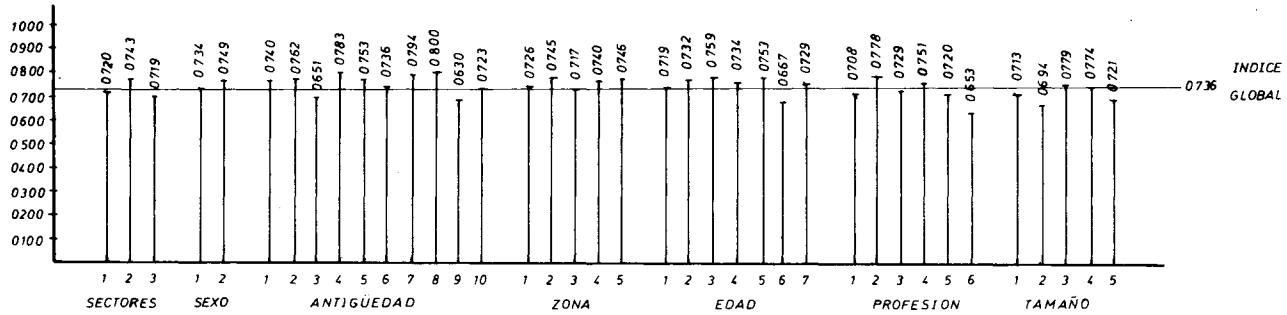
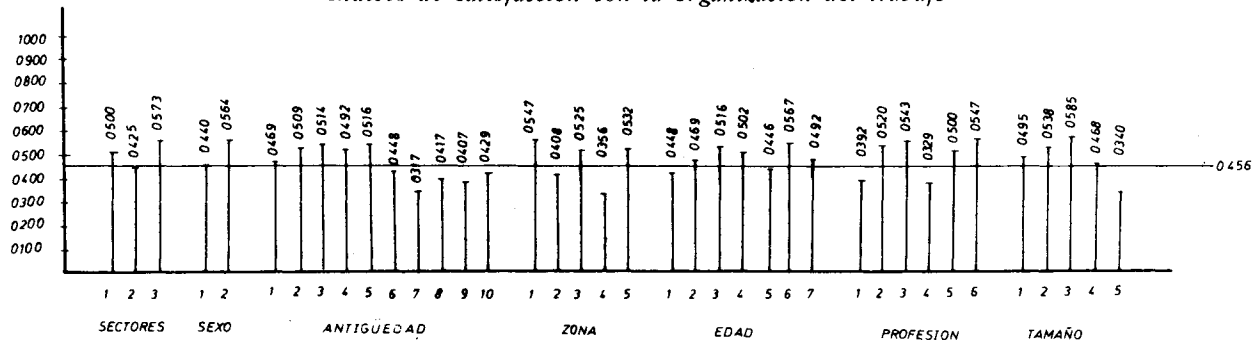
*Indices de satisfacción con los compañeros*

GRAFICO 14

*Indices de satisfacción con la organización del trabajo*

cienden. Atendiendo a las zonas parece que se mantiene la tendencia ya expuesta al analizar los índices generales, aunque en esta cuestión hay que destacar el alto índice de la zona costera (0,532). En cuanto a los grupos de edad se aprecia cierto equilibrio entre los mismos sin mantenerse una tendencia definitiva. Si nos fijamos en los grupos profesionales podemos ver que tanto los obreros como los técnicos arrojan los índices más bajos en tanto que los demás grupos se encuentran por encima del índice global.

Por último, atendiendo al tamaño, vemos que los índices más bajos corresponden a aquellas empresas con un tamaño superior a 500 trabajadores; hasta este límite la tendencia se muestra en línea creciente.

### III. CONCLUSIONES

A lo largo de las páginas anteriores hemos ido analizando, sobre todo a través de los índices, tanto la satisfacción general en el trabajo en la provincia de Santander como sus dimensiones más características. Y hemos podido ver la influencia que en todo lo referente a la satisfacción ejercen un conjunto de variables que hemos considerado fundamentales: sectores productivos, sexo, antigüedad, zona geográfica, edad y categoría profesional.

Las conclusiones de este análisis, que han ido ya saliendo en los diferentes apartados, habrá que considerarlas en su valor exacto. Pues, como sabemos, la muestra elegida al hacer la encuesta, aunque suficientemente amplia, no ha sido de probabilidad. De forma que no somos capaces de decir los márgenes de error y la probabilidad de nuestras afirmaciones. Por todo ello vamos a dejar nuestras conclusiones como tendencias observadas en el estudio de la satisfacción en la provincia de Santander.

Estas tendencias son las siguientes:

1. Parece apuntarse una mayor satisfacción general en el trabajo en el sector terciario, en especial por lo que respecta al salario, organización, tipo de trabajo y trato con los jefes y superiores.
2. Las mujeres que trabajan fuera de casa están más satisfechas que los hombres en su tarea, con una actitud menos crítica respecto a la organización del trabajo y a las relaciones de subordinación.
3. La zona geográfica tiene una gran influencia en el grado de satisfacción genérico. Se aprecia que están en general más satisfechos los habitantes de las zonas más urbanas (Santander y Torrelavega) y Costeras. Con marcada insatisfacción en el trabajo en la zona interior, en especial con el salario que perciben.
4. En cuanto a la edad, y también la antigüedad en el puesto de trabajo, se apunta una relación positiva con la satisfacción. En los aspectos más per-

sonales de la forma de trabajo esta relación se hace negativa en el período anterior a la jubilación.

5. Los obreros tienen el grado mínimo de satisfacción en la tarea. La satisfacción crece a medida que aumenta la profesionalidad, aunque en nuestra provincia se observa una situación poco satisfactoria de los técnicos, que hace que sean los mandos intermedios los más satisfechos (no tenemos datos sobre los empresarios).

6. Las empresas de tamaño medio (sobre todo entre 500 y 1.000 empleados) proporcionan el grado máximo de satisfacción, tanto genéricamente como en casi todas las dimensiones consideradas. Las grandes empresas dan en todos los índices un grado de satisfacción menor que el global, muy acusadamente en lo que respecta a la organización y a todo lo que supone relaciones personales.

7. Se ha destacado claramente como aspecto más satisfactorio del trabajo la relación con los compañeros (sin influir los cambios en las variables). Y en menor grado las tenidas con los subordinados y empleados.

8. La organización nos señala el aspecto más bajo de satisfacción en el trabajo, seguido muy de cerca por el salario recibido.