

## Satisfacción laboral

El contacto de las personas con los puestos de trabajo en organizaciones laborales está, indefectiblemente, asociado a una de las actitudes o estados de ánimo que ha concitado más interés y ha dado<sup>1</sup> lugar a un volumen mayor de documentación en la O.E.: la *satisfacción*, expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa colma sus expectativas y necesidades.

El interés por el estudio de esta variable es tan antiguo como la existencia de organizaciones laborales, siendo hitos importantes en el esfuerzo por esclarecer el papel que le corresponde en la determinación de la C.L. la publicación de los trabajos sobre esta actitud que han elaborado:

- ✓ [Roethlisberger y Dickson](#)<sup>2</sup>, en el que se concluyen que existe una relación positiva significativa entre “satisfacción” y productividad”;
- ✓ [Herzberg](#)<sup>3</sup>, quien desarrolló una teoría bipolar de la satisfacción laboral;
- ✓ Salancik y Pfeffer<sup>4</sup>, que dieron lugar a un modelo explicativo de la satisfacción laboral basado en los procesos de información social existentes en la organización.

Prácticamente todas las teorías que han estudiado la C.L. han tratado de explicar cómo se generan estados anímicos de satisfacción en el desempeño de puestos de trabajo, al entender que el conseguir tales estados es deseable y beneficioso para incrementar la productividad laboral.

En la situación actual de al O.E. es de general aceptación que favorecen la percepción de satisfacción que experimentan los trabajadores:

- ✓ La participación en la adopción de decisiones en materia de objetivos, planes, procedimiento de actuación, innovación, asignación de puestos de trabajo, evaluación de resultados, etc.<sup>5</sup>;
- ✓ Las características del puesto de trabajo (posición, visibilidad, intervención, [poder](#), etc.)<sup>6</sup>;
- ✓ Los objetivos que se le fijan y la forma en la que se hace la asignación<sup>7</sup>;
- ✓ El [salario y el sistema de incentivos](#), especialmente la equidad percibida en cuanto a su concesión y valoración de los retornos que la organización obtiene del trabajo de sus integrantes<sup>8</sup>;
- ✓ Las características de la organización: distribución del poder<sup>9</sup>, grado de centralización<sup>10</sup>, sistema de control<sup>11</sup>, nivel de privacidad<sup>12</sup>;
- ✓ El tipo de liderazgo (la “consideración” o respeto que expresan los líderes a través de su conducta hacia los trabajadores esta en relación positiva significativa con la percepción de satisfacción que éstos experimentan).

Cada corriente científica incluye un determinado modelo explicativo de la satisfacción laboral y lo considera consecuencia de los efectos de determinadas variables (incentivos, relaciones humanas, percepción de eficacia, posibilidades de desarrollo profesional, etc.), sin que exista al día de hoy una teoría claramente prevalente respecto de la satisfacción laboral, pudiendo, sin embargo aceptarse que tal teoría, cuando se disponga de suficiente

información para construirla, ha de plantear un modelo no recursivo con los siguientes componentes básicos:

✚ Competencias del trabajador:

- ✓ Formación
- ✓ Experiencia

✚ Rasgos de personalidad

✚ Necesidades y expectativas personales y familiares:

- ✓ Básicas (económicas)
- ✓ Sociales
- ✓ Desarrollo personal y profesional

**Comentario:** Pueden ser los "norman's big five" o los que figuran en otros estudios.

✚ Características del puesto de trabajo:

- ✓ Responsabilidades y funciones (tipos y exigencias)
- ✓ Poder
- ✓ Riesgo
- ✓ Autonomía
- ✓ Ambigüedad
- ✓ Condiciones de trabajo (recursos, soporte, relaciones, etc.)
- ✓ Carga laboral (absoluta y relativa)
- ✓ Salario e incentivos
- ✓ Posición en la estructura ("visibilidad")
- ✓ Integración en la organización
- ✓ Supervisión

✚ Características de la organización

- ✓ Relaciones jerárquicas y de cooperación
- ✓ Sistema de control
- ✓ Prestigio
- ✓ Viabilidad
- ✓ Programas sociales
- ✓ Cultura organizacional

✚ Condiciones del entorno:

- ✓ Estabilidad/cambio
- ✓ Competitividad
- ✓ Presión de "grupos de interés"
- ✓ Ajuste características del entorno concepción y "productos" de la organización



- ✓ Barton, que ve la luz en el prestigioso Journal of Vocational Behavior, y que contiene numerosas referencias acerca del comportamiento de los dos constructos que nos ocupan<sup>18</sup>.

La síntesis citada de Iaffaldano y Muchinsky deja la cuestión sin resolver, ya que las correlaciones que resultan entre diferentes facetas de la satisfacción (salario, promoción, supervisión, trabajo, compañeros, etc) alcanzan valores que en ningún caso superan el .20 (salvo cuando se utiliza el “Índice descriptivo de puestos de trabajo, de Minnesota”, con el cual la correlación es de .24); valores que, aun siendo en algunos casos significativos, no expresan la fortaleza del vínculo que el sistema de creencias que existe le atribuye a los efectos de la satisfacción en la productividad laboral. Este hecho pudiera hacer pensar que en este dominio se está produciendo el sesgo que Rosenthal<sup>19</sup> describe como <“file drawer problem” and tolerance for null results”>, que lleva a que no se publiquen aquellos trabajos que, por se a priori considerados “no creíbles”, concluyen que no existe relación entre la “satisfacción” y la “eficacia” en el trabajo y a que se hable en términos de “correlación imaginada”,<sup>20</sup> cuando se hace referencia a ambas variables.

También en el dominio estrictamente escolar la variable satisfacción ha atraído el interés de los investigadores, que la han estudiado tanto en su calidad de indicador (el interés, por ejemplo) o de predictor de otras variables. Los estudios han incidido en la C.L. de prácticamente todos los profesionales de la educación escolar:

- ✓ Maestros de escuelas elementales<sup>21</sup>;
- ✓ Profesores de bachillerato<sup>22</sup>
- ✓ Psicólogos escolares<sup>23</sup>
- ✓ Administradores y gestores<sup>24</sup>
- ✓ Directores<sup>25</sup>.

Entre las diversas síntesis realizadas acerca de comportamiento de la variable satisfacción en organizaciones escolares, puede citarse la de Thompson, McNamara y Hoyle<sup>26</sup>, publicada en el Educational Administration Quarterly, con los siguientes resultados (S.L. = “satisfacción laboral”):

| Hipótesis(relación entre variable criterio y variable predictor) | Número de “tamaños del efecto” estimados | Tamaño del efecto   | Desviación estándar del tamaño del efecto | Porcentaje explicado <sup>d</sup> de la varianza |
|--|--|---------------------|---|--|
| 1. S.L. global / Ambigüedad del “rol”.                           | 7 <sup>a</sup>                           | -0.434 <sup>c</sup> | 0.078                                     | 18.8   |
| 2. S.L. global/ conflictividad del rol.                          | 6 <sup>a</sup>                           | -0.493 <sup>c</sup> | 0.039                                     | 24.3   |
| 3. S.L. global/  |  |                     |   |  |

**Comentario:** Trabajan estos autores, como es habitual, utilizando el llamado “Modelo Situacional de la Satisfacción Laboral (Hoy, W.K. y Miskel, C.E. (1996): Educational Administration: Tehory, research, and practice . Nueva Cork: McGraw-Hill), en el que la satisfacción de las personas en el trabajo depende del valor que alcancen en tres grupos de variables:

- ☐Características de la tarea (autonomía, salario e incentivos; dificultad y reto que supone su realización; grado de rutina; tensiones, ambigüedad y conflictividad del puesto);
- ☐Características de la organización (supervisión, feedback, cultura organizacional, tipo de organización, características de la estructura, liderazgo, etc.);
- ☐Características personales del trabajador (educación, edad, sexo, motivación, competencia, necesidades, etc.).

|  |                |        |       |     |
|--|----------------|--------|-------|-----|
| nivel de enseñanza.                              | 5 <sup>b</sup> | -0.273 | 0.140 | 7.5 |
| 4. S.L./Salario                                  | 5 <sup>a</sup> | 0.136  | 0.000 | 1.9 |
| 5. S.L./Salario en función del género (mas./fem) | 5 <sup>a</sup> | -0.132 | 0.019 | 1.8 |
| 6. S.L. con el trabajo en relación con el género | 5 <sup>a</sup> | -0.083 | 0.090 | 0.7 |

Notas:

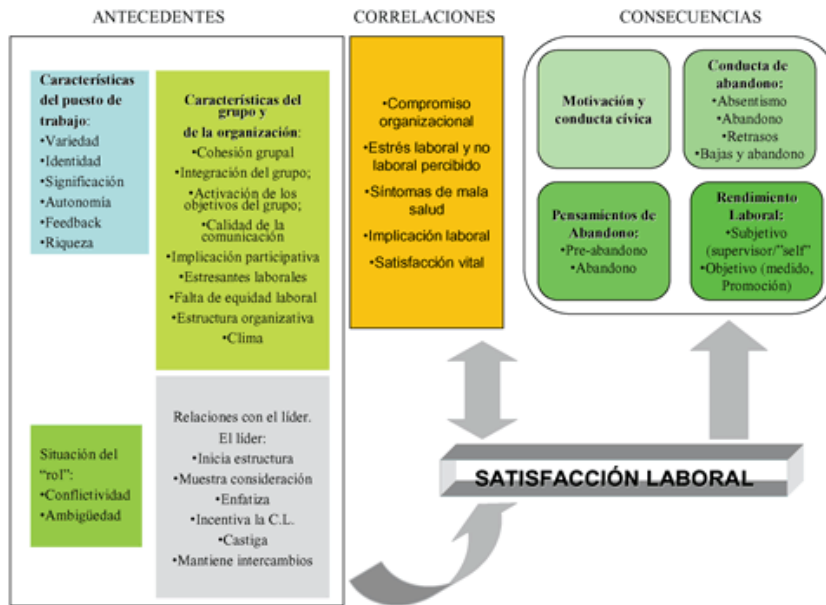
- “Tamaño del efecto”: indica la probabilidad de que la hipótesis nula sea falsa (la hipótesis nula se acepta cuando el tamaño del efecto es cero o se sitúa en el entorno de este valor).
- <sup>a</sup>: Las “unidades de análisis son individuales”; <sup>b</sup>: Las unidades de análisis son organizacionales; <sup>d</sup>: el porcentaje de la varianza explicado se obtiene elevando al cuadrado el “tamaño del efecto” y multiplicando el resultado por 100.

El índice más utilizado para medir la satisfacción laboral es el “Índice descriptivo de la ocupación laboral” (JDI: Job Descriptive Index), desarrollado para medir la satisfacción laboral. La versión última del JDI mide 5 dimensiones: satisfacción con el trabajo, supervisores, colegas, salario y promoción.

Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson<sup>27</sup> completan los estudios hechos sobre el JDI con la finalidad de verificar su validez de construcción, revisando las relaciones que diferentes estudios (utilizan meta-análisis) han detectado entre variables que son antecedentes o determinantes, que guardan relación y que son consecuencia de la satisfacción laboral, según este modelo, utilizado de forma instrumental por estos investigadores (para ordenar y clasificar inicialmente las variables que pudieran ser antecedentes o consecuencia, de una parte, o esta en correlación con las distintas dimensiones de la satisfacción:

**Comentario:** Existe una edición en español (Hulin, C.L., Drasgow, F. y Komocar, J.: Application of item response theory to analysis of attitude scale translations. Journal of Applied Psychology, 67, 1982, págs. 818-825).

**Comentario:** Este artículo tiene una excelente revisión bibliográfica acerca de la satisfacción laboral.



Kinicki et al., además de mostrar que el JDI tienen una razonable validez de construcción, por lo que está justificada su utilización en futuras investigaciones sobre este importante constructo, avanzan lo que podría ser un importante modelo explicativo de la satisfacción laboral, cuyo ajuste a la realidad ha de seguir siendo objeto de posteriores estudios, que cubran la hoy todavía importante laguna de no contar con una teoría robusta que permita incidir de forma racional en las variables que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo y organizaciones y las consecuencias que de ello se derivan para la productividad.

<sup>1</sup> Consúltense la cita 60, página 383, del "Curso de organización escolar y general" (Gómez Dacal, G. (1996): Op. cit.)

<sup>2</sup> Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1939): Op. cit. (véase, sobre todo, el capítulo que dedica al estudio de la motivación laboral).

<sup>3</sup> Herzberg, F. (1966): Op. cit. (v

<sup>4</sup> Salancik, G. y Pfeffer, J.: An examination of need-satisfaction models of job attitudes. Administrative Science Quarterly, 22, 1977, págs. 427-456.

<sup>5</sup> Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1939): Op. cit

Driscoll, J.W.: Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. Academy of Management Journal, 21, 1978, págs. 44-56

<sup>6</sup> Hackman, J.R. y Oldham, G.R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and Human Performance, 16, 1976, págs. 250-279.

Griffin, R.W.: Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. Administrative Science Quarterly, 28, 1983, págs. 184-200.

<sup>7</sup> Ivancevich, J.M.: Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. Academy of Management Journal, 28, 1977, págs. 406-419.

<sup>8</sup> London, M. y Oldham, G.R. : Effects of varying goal types and incentive systems on performance and satisfaction. Academy of Management Journal, 19, 1976, págs. 537-546

- 
- <sup>9</sup> Berger, C.J. y Cummings, L.L. (1979): Organizational structure, attitudes, and behaviors. En B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press(Vol. I).
- <sup>10</sup> Drake, B. y Mitchell, T.: Effects of vertical and horizontal over on individual motivation and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 1977, págs. 573-591.
- <sup>11</sup> Baum, J.F. y Youngblood, S.A.: Impact of an organizational control policy on absenteeism, performance, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, págs. 688-694 .
- <sup>12</sup> Sundstron, E., Burt, R.E. y Kamp, D.: Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 23, 1980, págs. 101-117.
- <sup>13</sup> Iaffaldano, M.T. y Muchinsky, P.M.: Job satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 2, págs. 251-273.
- <sup>14</sup> Brayfield, A.H. y Crochet, W.H.: Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 1955, págs. 396-424.
- <sup>15</sup> Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.Q. y Capwell, D.F. (1957): Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh
- <sup>16</sup> Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- <sup>17</sup> Schwab, D.P. y Cummings, L.L.: Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 1970, págs. 408-430.
- <sup>18</sup> Barton, K.M.: Vocational behavior and career development: A review. *Journal of Vocational Behavior*, 19, 1981, págs. 123-162.
- <sup>19</sup> Rosenthal, T.: The "file drawer problem" and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86, 1979, págs. 638-641.
- <sup>20</sup> Chapman, L.J. y Chapman, J.P.: Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology*, 74, 1969, págs. 271-280.
- <sup>21</sup> Kreis, K. y Brookoop, D.Y.: Autonomy: AA component of teacher job satisfaction. *Education*, 107, 1, 1986, págs. 110-115.
- Bacharach, S.B. y Bamberger, P.: Exit and voice: Turnover and militancy in elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 26, 4, 1990, págs. 316-344.
- <sup>22</sup> Hill, M.D.: Faculty sex composition and job satisfaction of academic women. *International Journal of Women's Studies*, 7, 2, 1984, págs. 179-188.
- <sup>23</sup> Ehloy, S. Reimers, T.M. : Perceptions of job satisfaction, job stability, and quality of professional life among rural and urban school psychologists. *Psychology in the Schools*, 23, 2, 1986, págs. 164-170.
- <sup>24</sup> Bacharach, S.B. y Mitchel, S.M.: The sources of dissatisfaction in educational administration: A role-specific analysis. *Educational Administration quarterly*, 19, 1, 1983, págs. 101-128.
- <sup>25</sup> Gunn, J.A. y Holdaway, E.A.: Perceptions of effectiveness, influence, and satisfaction of senior high school principals. *Education Science Quarterly*, 22, 2, 1986, págs. 43-62.
- <sup>26</sup> Thompson, D.P., McNamara, J.F. y Hoyle, J.R.: Job satisfaction in Educational Organizations: A Synthesis of Research Findings. *Educational Administration Quarterly*, 33, 1, 1997, págs. 7-37.
- <sup>27</sup> Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M, Schriesheim, Ch.A. y Carson, K.P.: Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: a Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 2002, págs. 14-32.