

SATISFACCIÓN LABORAL: equilibrio entre esfuerzo y recompensa

Claudia Barreras Arróspide

cbarreras2@uoc.edu

30/06/2019

Director: Fernando J. Pons Verdú

Trabajo final de máster

Curso 2018/2019, semestre 2

INDICE

Resumen.....	4
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓN	6
1. MARCO TEÓRICO	7
1.1 Dimensiones de la satisfacción laboral.....	8
1.2 Determinantes de la satisfacción laboral	9
1.3 Teorías de la satisfacción laboral.....	10
1.3.1 Teorías de contenido.....	10
1.3.2 Teorías de la discrepancia.....	11
1.4 Calidad de vida en el trabajo.....	13
1.4.1 El modelo de Siegrist.....	13
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO.....	13
2.1 Objeto de estudio y justificación	14
3. METODO.....	16
3.1 Descripción de las variables e instrumentos de medida	16
3.1.1 El cuestionario.....	16
3.2 Descripción de la muestra.....	19
3.2.1 Procedimiento de recogida de datos.....	19
3.3 Características de la muestra	20
4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	22
4.1 Introducción del esfuerzo	26
4.2 Introducción de la recompensa.....	26
4.2.1 Análisis estadístico modelo de Recompensa.....	28
4.3 Profundizando en el modelo	30
4.3.1 Esfuerzo extrínseco y sobreimplicación.....	31
4.3.2 Participación, formación y desarrollo y retribución	32
5. RESULTADOS.....	33
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	35
Limitaciones, implicaciones y sugerencias para investigaciones futuras.....	36
Conclusión final	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Resumen

Cuando la recompensa percibida es mayor que el esfuerzo realizado la satisfacción laboral aumenta.

Este estudio se ha centrado en medir estas relaciones y en ver cómo afecta el esfuerzo y las recompensas percibidas en la satisfacción laboral. Para ello, se ha recurrido a un análisis cuantitativo basado en el modelo del desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa de Siegrist, con datos obtenidos a través de un cuestionario para poder medir estas variables y observar su capacidad predictora.

Se ha confirmado que la recompensa es un factor clave en términos de satisfacción y que por el contrario, el esfuerzo percibido no ha sido determinante para medir la satisfacción laboral. La recompensa ha sido la variable clave a la hora de explicar variaciones en la endógena. Una vez introducida esta variable en el modelo, el coeficiente de determinación: R cuadrado ha aumentado. La recompensa explica el 40% de las variaciones en la satisfacción de los empleados.

Dentro de la recompensa, las variables más importantes son la participación del empleado en la compañía y el sistema retributivo.

Palabras clave:

Satisfacción, recompensa, equilibrio, esfuerzo.

Abstract

When the reward is greater than the effort made, job satisfaction increases. This study has been focused on the measure of relationships and the way of seeing the effort and perceived rewards in job satisfaction. For this reason, a quantitative analysis based on the Siegrist Reward-Reward imbalance model has been used, with data through a questionnaire to measure these variables and observe their prediction capacity.

It has been confirmed that reward is a key factor in terms of satisfaction in contrast to effort that has not been a determining factor in measuring job satisfaction. The reward has been the key item when explaining variations in dependent variable. Once this variable was introduced at the model, the coefficient of determination: R squared has increased. The reward explains 40% of the variations in employee satisfaction.

The most important components of the reward have been the employee's participation in the company and the retributive system.

Key words:

Satisfaction, reward, balance, effort.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un constructo que ha ido cobrando especial importancia a lo largo de los últimos años en términos organizacionales. Su evolución ha ido a la par que el desarrollo de los recursos humanos y la puesta de atención de las organizaciones en las personas como elemento central.

Atrás quedaron los primeros años del siglo XX, cuando surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal y que sólo se centraban en acciones disciplinarias y, en alguna ocasión, en sistemas retributivos.

En las décadas de los 70 y 80, se deja atrás un <<periodo mecanicista de la gestión de recursos humanos>>, como afirma McKee³ (1997), dando paso a factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral.

No obstante, es a partir de comienzos del siglo XXI cuando tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, se da un cambio disruptivo en la forma de gestión de las organizaciones. Es en este momento, cuando las personas comienzan a tomar un papel central y estratégico en las compañías. Tienen un rol participativo, interactivista y decisivo. Los Recursos Humanos amplían su núcleo de operaciones ocupándose de la formación, la capacitación, la conciliación, y en términos generales del bienestar de sus trabajadores.

Es por ello, que la satisfacción laboral juega ahora un papel clave en la gestión de las organizaciones. Las investigaciones actuales indican que la Satisfacción tiene efectos sobre la productividad, el absentismo, la accidentabilidad, el abandono, la permanencia y el cambio de organización. Además, desde una orientación más centrada en la calidad de la vida laboral de los empleados se ha desarrollado un interés más explícitamente enfocado a la satisfacción como una dimensión por sí misma valiosa que puede construir un objetivo dentro de la intervención organizacional.

Varios autores se han centrado en estudiar la Satisfacción Laboral, y la forma en que ésta se relaciona con el desarrollo y el comportamiento de las personas y por tanto, de las organizaciones que la conforman. Büssing con su Modelo Dinámico (1991), la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959) o el Modelo de la Satisfacción de Facetas de Lawler, en el cual postula que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que efectivamente recibe.

Este trabajo, toma como referencia el modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996,1998) para basarlo en la satisfacción laboral, ya que dicho modelo entra en la categoría de modelos de Prevención de Riesgos Laborales, debido a que se centra en el estrés laboral y sus efectos sobre la salud en función del control de las personas sobre su propia recompensa a largo plazo.

El actual estudio, no está centrado en esta vertiente de Salud laboral y no hace especial énfasis en el estrés que se da cuando el esfuerzo se percibe mayor que la recompensa, sino que se ha llevado al ámbito de la satisfacción laboral. Es decir, cuando una persona percibe que el esfuerzo y la recompensa están equilibrados, ¿estará satisfecho?; cuando la recompensa percibida sea mayor que el esfuerzo realizado, ¿la satisfacción aumentará? ¿Son buenos predictores el esfuerzo y la recompensa de la satisfacción laboral?

1. MARCO TEÓRICO

La satisfacción laboral es sin duda un elemento clave en el ámbito organizacional ya que aúna a las personas y su rendimiento, y como consecuencia en términos globales al desempeño de una organización.

Históricamente, se han utilizado diferentes términos para definir este constructo psicológico. La satisfacción laboral ha fluctuado desde un sentimiento positivo que experimenta el sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, hasta un juicio mensurable acerca del propio trabajo (Salessi & Omar, 2016a).

Por ejemplo, Taylor (1911) asume que la satisfacción en el trabajo, está totalmente relacionada con las recompensas percibidas en términos de salario por lo que acota el campo de esta variable a términos meramente operativos y extrínsecos como puede ser el dinero.

Por su parte, Maslow, en su famosa teoría de la jerarquía de necesidades (1943) explica que el ser humano raramente alcanza un grado de satisfacción completa, excepto en breves periodos de tiempo. Cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra de nivel superior que motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. En términos laborales, la satisfacción se podría desagregar en variables y cada una iría en un campo de la pirámide de Maslow. Por ejemplo, el salario estaría incluido en la categoría de seguridad, y el reconocimiento propio y externo en la categoría superior de estima.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), desde un enfoque centrado en la actitud generalizada ante el trabajo, definen a la satisfacción como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; éstas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Otros autores como Boada y Tous (1993) han explicado la satisfacción laboral como un constructo multidimensional. Por su parte, a partir de un análisis de contenido, podríamos definirla como aquella actitud que se construye a partir de la percepción de calidad de vida laboral y que posibilita una interrelación positiva con las iguales en el marco de la equidad organizacional; mediante el reconocimiento, por la dirección o supervisores, de la actividad laboral desarrollada habiendo asumido altas responsabilidades laborales; todo ello enmarcado en lo social, adquiriendo estatus y prestigio.

Históricamente, han existido tres marcos teóricos que establecen diferentes consideraciones sobre la satisfacción laboral:

- 1) La organización científica del trabajo (Taylor): en este planteamiento, la preocupación por las actitudes (satisfacción) en el lugar de trabajo es inexistente. El trabajo se atomiza en tareas simples, repetitivas, de ciclo corto y de fácil aprendizaje. Así, se anula la autonomía de los empleados sobre sus tareas. Se plantea que los empleados son fácilmente sustituibles.
- 2) La escuela de las relaciones humanas (Elton Mayo): en este enfoque la satisfacción laboral tiene un relevante papel. Los estudios *Hawthorne* desarrollados por Elton Mayo inicialmente pretendieron estudiar la influencia de los tiempos de descanso y los incentivos sobre la productividad. Sin embargo, terminaron hallando la importancia que tenían las relaciones sociales y la presencia de los grupos informales de trabajo en las actitudes (satisfacción) de los trabajadores.
- 1) La escuela de los recursos humanos (Maslow, Herzberg, Siegrist, etc...): investiga la satisfacción laboral centrándose en el desarrollo de nuevas habilidades, en la eficacia y responsabilidad que se consigue a través de los desafíos personales.

Varios modelos y teorías se centran en explicar la Satisfacción Laboral. Por un lado, el Modelo Dinámico (Büssing) intenta ser una contrapartida a los modelos estáticos tradicionales, donde priman los aspectos cuantitativos de la satisfacción laboral frente a los aspectos cualitativos de la misma. Una segunda propuesta es la Teoría Bifactorial (Herzberg) la cual postula la existencia de dos tipos de factores laborales: los de “contenido o motivadores” que son intrínsecos y los “contexto o higiénicos” que son extrínsecos.

1.1 Dimensiones de la satisfacción laboral

Locke (1976,1984) fue uno de los primeros autores que identificó varias dimensiones de la satisfacción laboral:

- **Satisfacción con el salario:** valoración cuantitativa del sueldo, equidad interna y competitividad externa.
- **Satisfacción con las promociones:** oportunidades de formación y planificación de la carrera profesional.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** elogios por la realización del trabajo y emulación por los objetivos conseguidos.
- **Satisfacción con los beneficios:** planes de pensiones, seguros médicos, de vida, vacaciones, retribución flexible (como cheques comida y guardería), primas, *bonus*, etc.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** horarios, descansos, diseño del puesto de trabajo, ergonomía, clima laboral, temperatura, etc.

- **Satisfacción con la supervisión:** criterios de supervisión, liderazgo, relación con los compañeros, estilo de los directivos, participación del empleado en la toma de decisiones, autonomía, etc.

1.2 Determinantes de la satisfacción laboral

Locke (1976 y 1984) es uno de los investigadores más relevantes en el marco de la satisfacción laboral. Considera que la satisfacción laboral es sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo, y clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre los eventos/condiciones y agentes.

Los **eventos/condiciones** de la satisfacción laboral están relacionados positivamente con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito y el control sobre los procedimientos, retribución, reconocimiento, o diseño del puesto.

Los **agentes** serían aquellas personas que hacen posible la satisfacción laboral, es decir, aquellos determinantes que estén relacionados con personas como puede ser: el estilo de supervisión, relaciones personales con compañeros, la comunicación, el apoyo y el compañerismo.

Varios autores se han centrado en estudiar qué variables determinan la satisfacción laboral. Korman (1978) diferencia entre variables ambientales y del entorno del contenido del lugar. Peiró y Prieto, por su parte, (1996) distinguen tres determinantes: características del contenido del puesto, características del ambiente y los aspectos personales. Robbins (2004) determina como variables el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros y las condiciones laborales a los que los empleados están expuestos.

Por último, García-Bernal, Gargallo, March y Rivera (2005), postulan cuatro aspectos relacionados: realización personal, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales y aspectos económicos.

En resumen, la mayoría de autores coinciden en que se puede englobar en tres tipos de determinantes:

- Los asociados directamente a la persona.
- Los asociados al puesto de trabajo y sus características.
- Los asociados a las relaciones que se dan en el trabajo.

1.3 Teorías de la satisfacción laboral

Dentro del extenso ámbito de estudios sobre la satisfacción, podemos dividir las diferentes teorías en tres grandes marcos teóricos: de contenido, de proceso y situacionales. A continuación se desarrollan algunas de las más conocidas.

1.3.1 Teorías de contenido

Investigan la satisfacción laboral centrándose en el desarrollo de nuevas habilidades, en la eficacia y responsabilidad que se consigue a través de los desafíos personales.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría (1943) basada en una jerarquía de necesidades que las personas necesitamos cubrir define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Las 5 categorías/necesidades en función de la prioridad a satisfacerlas, se detallan a continuación:

1. Fisiológicas. Innatas y heredadas, íntimamente relacionadas con la supervivencia. Ejemplo: hambre, sed, respirar.
2. Seguridad. Sentirse seguro y protegido ante situaciones de amenaza o peligro y/o psicológico. Ejemplo: proteger los bienes materiales o la propiedad privada.
3. Afiliación. Tiene que ver con el desarrollo afectivo y de interacción entre las personas. Necesidad de amistad, afecto y aceptación social. Se incluiría la aprobación social, afecto, cariño...
4. Estima o reconocimiento. Sentirse valorado por sí mismo (autorreconocimiento) y por los otros (reconocimiento social).
5. Autorrealización. Necesidad de crecimiento o autosuperación. El objetivo es desarrollar hasta el culmen todo el potencial y talento que se tenga disponible.

Para Maslow, existe un orden de prioridad entre categorías, es decir, hasta que no se satisface una no puedes pasar a la siguiente. Sólo pueden alcanzarse los niveles superiores de la pirámide cuando los más bajos han sido satisfechos, al menos parcialmente.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Denominada también teoría dual o teoría bifactorial, en ella Herzberg (1976) postula la existencia de dos tipos de factores laborales:

- De contenido o motivadores que son **intrínsecos** y están asociados con una alta satisfacción. Como ejemplo, están la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento o la promoción laboral.

- De higiene o contexto que son **extrínsecos** y están relacionados con la insatisfacción. Por ejemplo: la supervisión, el salario o las relaciones interpersonales.

Este modelo considera que los factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, la cual queda explicada por los factores intrínsecos.

Esta teoría genera una ruptura de la concepción del continuo satisfacción/insatisfacción, además de promover la importancia los factores intrínsecos y por tanto, la mejora del puesto de trabajo.

1.3.2 Teorías de la discrepancia

Estas aproximaciones teóricas entienden la satisfacción laboral como resultado de un proceso de comparación.¹

Teoría del ajuste laboral de Dawis

Esta teoría se basa en cuatro conceptos básicos:

- Las capacidades.
- El valor del reforzamiento, que hace referencia al potencial supuesta para reforzar una conducta.
- Satisfacción en término de bienestar personal.
- Congruencia entre persona-ambiente.

Incide en la importancia del ajuste entre las personas y su ambiente, de modo que está por un lado el grado en que el empleado posee y facilita las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por un puesto de trabajo (“resultado satisfactorio”), y por el otro lado el grado en el que el contexto laboral cumple las necesidades y los valores de los empleados.

En definitiva, la satisfacción laboral (o su ausencia) es el resultado de una discrepancia individual entre las necesidades y los valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene (Dawis, Dohm y Jackson, 1993).

Modelo de la satisfacción de facetas de Lawler

A diferencia de otras teorías basadas en el concepto de discrepancia, ésta no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino que depende también de un proceso de comparación social con los empleados relevantes del contexto (por ejemplo, compañeros de trabajo).

¹ Al entender la satisfacción laboral como resultado de una comparación son las que más se aproximan al objeto de este estudio ya que tiene en cuenta la comparación entre esfuerzo y recompensa.

Postula que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que efectivamente recibe. Se producen dos procesos comparativos: intrapersonal e interpersonal.

Siendo: **(A)** la **cantidad de contribución** que debería ser recibida. Resultado de las contribuciones individuales, percepción de las contribuciones de los compañeros y de las características del trabajo percibidas.

(B) La **percepción** de la cantidad recibida. Proviene de la percepción de los resultados de los otros y las recompensas reales percibidas.

Cuando:

- [A=B, satisfacción]
- [A>B, insatisfacción]
- [A<B, sentimiento de culpa o inequidad]

1.3.3 Teorías situacionales

Modelo de procesamiento de la información social de Salancik

Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los empleados conforman su satisfacción a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social, laboral y económico. Desde este modelo, los empleados, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, las conductas y las creencias a su contexto social y a la realidad de su situación.

Las actitudes y necesidades dependen de tres factores:

- La percepción personal y la evaluación afectiva de la situación de trabajo.
- El contexto social que ofrece información sobre las actitudes consideradas adecuadas.
- La autopercepción de la persona acerca de las razones que lo conducirán a manifestar determinados comportamientos en el pasado, basada en la atribución causal.

Así, la satisfacción es un fenómeno construido socialmente (Peiró y Prieto, 1996).

Teoría de los eventos situacionales de Quarstein, McAfee y Glassman

En la presente teoría (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992), la satisfacción laboral es el resultado de dos factores:

- las características de las situaciones. Pueden ser analizadas por el individuo antes de que éste acepte desempeñar su puesto de trabajo (por ejemplo, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, etc.).
- Los eventos situacionales. Se verifican una vez iniciado el desempeño en el puesto de trabajo. Éstos son propios de cada situación y muestran un carácter claramente transitorio.

1.4 Calidad de vida en el trabajo

Otra perspectiva de la satisfacción laboral, se puede determinar mediante el equilibrio entre los aspectos negativos y los positivos en el puesto de trabajo. En función del resultado de la comparación de estos factores se determina la calidad de vida en el trabajo.

1.4.1 El modelo de Siegrist

Uno de los modelos que analiza la calidad de vida en el trabajo como resultado de la comparación entre esfuerzo y recompensa es Siegrist (1996,1998) en su modelo “desequilibrio entre esfuerzo-recompensa”.

El autor centra su atención en el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa/costes y ganancias.

El modelo predice que elevados esfuerzos unidos a bajas recompensas puede provocar un aumento en la tensión.

El **esfuerzo** queda definido por:

- El esfuerzo extrínseco. Que son las demandas del trabajo.
- El esfuerzo intrínseco. Motivación de los trabajadores en función de las demandas que requiere la situación.

Por su parte, las **recompensas** que perciben los trabajadores provienen de tres fuentes:

- Monetaria. Percepción de un salario adecuado en función de la aportación laboral.
- Apoyo social. Entendido en términos de respeto y apoyo de compañeros y supervisores.
- Seguridad. En el sentido de perspectivas de promoción y seguridad en el puesto de trabajo.

Este modelo incluye en la dimensión esfuerzo extrínseco tanto el esfuerzo físico como psicológico, y además tiene en cuenta características del sujeto que pueden provocar que la relación entre el esfuerzo y la recompensa no sea real; es decir, el autor describe un tipo de sujetos que define como “excesivamente comprometidos” (*overcommitment*) y que se caracterizan por exagerar los esfuerzos que realizan en su trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO

La importancia de tener empleados satisfechos y bien compensados en función de su esfuerzo es determinante para una organización, ya que esto desemboca en empleados motivados y eficientes, propensos a generar un sentimiento de pertenencia o *engagement* con la compañía. Por el contrario, los empleados que no están psicológicamente vinculados con la compañía no están dispuestos a realizar esfuerzos para mejorar el desempeño de la organización.

Además, la tasa de rotación y las consecuencias derivadas de ésta se relacionan con la satisfacción laboral.

El modelo de March y Simon (1958) considera que la intención de abandono de un individuo desde un enfoque integral (Griffeth y Hom, 1995), puede ser explicado mediante dos elementos clave: la satisfacción laboral y el entorno económico.

Locke (1976) por su parte, afirma que los aspectos laborales que afectan a la conducta individual son el salario, la supervisión, el trato con los compañeros del trabajo, el respeto laboral, la libertad de expresión, las prestaciones laborales, el entrenamiento y la capacitación, el desarrollo profesional y personal, las políticas y los procedimientos, las condiciones laborales, el bienestar laboral y la seguridad de permanencia.

El presente relaciona variables que afectan a la satisfacción laboral, medidas a través de la recompensa percibida: en este caso la formación y el desarrollo, la participación del empleado en la organización y la retribución.

Por otro lado, introduce el papel del esfuerzo como elemento modulador de la satisfacción. Esta variable va a ser medida en términos de sobreimplicación en el trabajo y esfuerzo extrínseco.

2.1 Objetivo y alcance

El objeto de estudio es la medición de la satisfacción laboral, entendida desde una perspectiva de la psicología del trabajo.

Se quiere demostrar cómo la percepción de las personas activas en términos de esfuerzo y recompensa, influyen sobre la satisfacción percibida.

Es decir, partimos del supuesto de que está puede ser influida por estas dos variables: esfuerzo y recompensa, pero no de forma independiente, si no que con la correcta proporción de ambas variables se llegará a un equilibrio, a través del cual se estará satisfecho en el trabajo.

De lo contrario, si el esfuerzo es percibido mayor que la recompensa se estará insatisfecho, y si la recompensa se percibe mayor que el esfuerzo, tampoco habrá equilibrio, llegando a un sentimiento de injusticia e inequidad (Lawler 1973), y por tanto el rendimiento no estará en niveles óptimos.

Por otra parte, cuando una persona percibe una recompensa mayor que el esfuerzo que realiza se puede dar un exceso de motivación, extrínseca en este caso, ya que depende de factores externos a la persona y de los que no es causante en primera instancia, y ello, puede traer como consecuencia un descenso en el nivel de productividad (Yerkes y Dodson, 1908).

Dicho esto, mediante la muestra obtenida en el estudio a través de un cuestionario de 26 preguntas se va a medir la satisfacción laboral, el esfuerzo y la recompensa.

Para medir la satisfacción en términos de esfuerzo y recompensa, el estudio se basa en el modelo de Siegrist: equilibrio entre esfuerzo y recompensa, pero este autor focaliza su teoría en la parte de desequilibrio negativa, dónde el esfuerzo es mayor que la recompensa percibida y en cómo ello radica en problemas para la salud como el estrés laboral o *burnout*.

El actual trabajo no se centra en analizar cómo afecta este desequilibrio a la salud, si no en ver si existen diferencias en la satisfacción laboral en función de cómo se percibe el esfuerzo y la recompensa.

Por ello, la hipótesis de partida es la siguiente:

H_0 : No se esperan diferencias en la satisfacción

H_1 : Se espera que la satisfacción sea mayor cuando $R > E$



Siendo:

R: recompensa percibida

E: esfuerzo percibido

Si los parámetros que acompañan a las variables esfuerzo y recompensa son significativos, sí se esperan diferencias en los niveles de satisfacción y por tanto, en la hipótesis $\beta \neq 0$. Se rechazará la hipótesis nula.

De lo contrario, si no añaden valor al modelo y la variable no es significativa para explicar la Y, en este caso la satisfacción, entonces se aceptará $H_0: \beta = 0$.

A continuación se postulan los objetivos del estudio:

Generales:

- Verificar empíricamente si el esfuerzo y la recompensa percibidos influyen y pueden ser predictores de la satisfacción laboral.

Específicos:

- Analizar las relaciones entre las características sociodemográficas de los empleados, y su incidencia en las variables esfuerzo y recompensa.
- Comprobar qué parte de la variación de la satisfacción laboral es explicada por el esfuerzo y que parte por la recompensa percibida.
- Explorar, dentro de los variables esfuerzo y recompensa qué campos son más significativos para explicar variaciones en la variable endógena: satisfacción laboral.

3. METODO

Para poder demostrar la hipótesis planteada en el estudio, se ha llevado a cabo un análisis estadístico de tipo cuantitativo. Para ello, en primer lugar, se obtuvo la información a medir y se seleccionaron los instrumentos mediante los cuales se realizó la investigación.

3.1 Descripción de las variables e instrumentos de medida

Las tres variables necesarias para el análisis ha sido: satisfacción laboral, esfuerzo percibido y recompensa percibida. De estas, la primera ha actuado como variable endógena o independiente y las otras dos restantes como variables independientes o explicativas.

3.1.1 El cuestionario

La elección del cuestionario es clave, pues de ahí se obtiene la muestra objeto del estudio. El cuestionario seleccionado cumple el análisis de fiabilidad y validez.

La variable satisfacción ha sido recabada mediante el cuestionario de satisfacción en las organizaciones laborales (S20/S23) de Meliá y Peiró (1989). Este cuestionario está compuesto por 23 ítems pero en el trabajo se han utilizado 10, al igual que se hizo en la asignatura de Comportamiento y Desarrollo organizacional de la UOC, seleccionando preguntas de las siguientes cinco dimensiones: satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. El índice de fiabilidad de esta escala, da como resultado un alfa de Cronbach de .95, por lo que el cuestionario tiene una alta fiabilidad, ya que es próximo a 1.

Tabla 1. Preguntas para medir la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	
sat1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
sat2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
sat3	La temperatura de su local de trabajo.
sat4	Las relaciones personales con sus superiores.
sat5	La supervisión que ejercen sobre usted.
sat6	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
sat7	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
sat8	El apoyo que recibe de sus superiores.
sat9	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
sat10	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Fuente: elaboración propia

Las anteriores preguntas han sido medidas mediante la siguiente escala tipo Likert. Los números que aparecen debajo son las transformaciones que se han hecho de las respuestas para poder medir numéricamente los resultados.

Tabla 2. Escala tipo Likert empleada en el cuestionario

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia

La variable esfuerzo, ha sido medida mediante el cuestionario de esfuerzo/recompensa de Siegrist en su versión española recientemente validada por Macías Robles et al.⁷. Está compuesto por tres dimensiones:

- Recompensa profesional: ideas que tiene el trabajador sobre su situación laboral relacionando el esfuerzo que debe realizar en su tarea y la recompensa que se obtiene por ello.
- Esfuerzo extrínseco: un segundo bloque de preguntas que inciden en el esfuerzo que el trabajador hace durante su jornada laboral, tanto físico como mental.
- Sobreimplicación: por último, un tercer grupo que hacen referencia a cómo el trabajador vive su implicación en la empresa.

Se han utilizado las dos últimas para medir el esfuerzo: esfuerzo extrínseco y sobreimplicación, ya que la recompensa se ha medido mediante otro cuestionario.

Tabla 3. Preguntas para medir el esfuerzo

Esfuerzo extrínseco y sobreimplicación	
eri1	Estoy sometido a una constante presión de tiempo, debido a la carga de trabajo que soporto.
eri2	En mi trabajo sufro muchas interrupciones y molestias.
eri3	En mi trabajo tengo una gran carga de responsabilidad.
eri4	A menudo se me presiona para hacer horas extras.
eri5	Mi trabajo requiere esfuerzo físico.
eri6	Con el paso de los años, el desempeño de mi trabajo requiere cada vez más esfuerzo.
soc1	La presión horaria me abruma en el trabajo.
soc2	Desde que me levanto, empiezo a pensar en los problemas del trabajo.
soc3	Cuando llego a casa, no me cuesta nada relajarme y “desconectar”.
soc4	Mis allegados me dicen que me sacrifico demasiado en mi trabajo.
soc5	Cuando pospongo algo que tendría que haber hecho hoy, tengo dificultades para conciliar el sueño

Fuente: elaboración propia

Las alternativas de respuesta de escala tipo Likert para estas preguntas han sido las que se muestran en la Tabla 4. Los números que aparecen arriba son las transformaciones que se han hecho de las respuestas para poder medir numéricamente los resultados.

Tabla 4. Escala tipo Likert empleada en el cuestionario

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia

Para medir la tercera variable, recompensa, se ha tomado como referencia la tesis de Fernando Pons: *variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación en las organizaciones* (2009).

Las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al alto compromiso de los empleados se han medido a través de una escala desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001). Esta escala comprende cinco dimensiones: participación del empleado, salarios, formación y desarrollo, información compartida y apoyo del supervisor. A través de esta escala, los empleados pueden indicar el grado en que, según su percepción, las prácticas de gestión de RR.HH. de su organización están orientadas al compromiso, así como el grado en que están implementadas y extendidas en su empresa. Consta de cinco alternativas de respuesta que exploran el grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones que se realizan en el cuestionario (1; Totalmente en desacuerdo, 2; En desacuerdo, 3; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4; De acuerdo, 5; Totalmente de acuerdo).

En el estudio, se han seleccionado tres prácticas para medir cómo perciben la recompensa los sujetos de la muestra:

- Participación del empleado. Representado por 4 ítems (alfa de Cronbach de 0.89)
- Formación y Desarrollo. Representada por 3 ítems (alfa de Cronbach de 0.84)
- Sistema retributivo. Representado por 3 ítems (alfa de Cronbach de 0.80)

La fiabilidad y validez de estas variables es analizada en la tesis doctoral, antes mencionada, de Fernando Pons.

Tabla 5. Preguntas para medir la recompensa

Recompensa	
part1	La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento
part2	La dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones
part3	Se anima a los empleados a proponer nuevas soluciones para los problemas
part4	Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones relaciones con mis funciones
fyd1	Estoy bien preparado para mi trabajo debido a la formación que conseguí en mi sección o departamento
fyd2	Tengo suficientes oportunidades para ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones

fyd3	Tengo suficientes oportunidades para desarrollar mi carrera profesional en la compañía
retr1	Me considero bien pagado por el trabajo que realizo
retr2	En comparación con mis compañeros me considero bien pagado
retr3	Hasta donde yo sé, nuestros sueldos son tan altos o aún mejores que los salarios de otras empresas comparables

Fuente: elaboración propia

El cuestionario mencionado ha sido la herramienta mediante la cual se ha desarrollado el estudio, ya que a partir del mismo han sido obtenidas las variables objetos del estudio. Prefiero

3.2 Descripción de la muestra

Este apartado va destinado a describir la muestra objeto del estudio, el procedimiento de distribución de los cuestionarios y posterior recogida de datos, así como una presentación de las principales características de la muestra.

3.2.1 Procedimiento de recogida de datos

Como ya se ha comentado con anterioridad, el objetivo de éste trabajo es comprobar si las variables esfuerzo y recompensa influyen en la satisfacción laboral y en qué medida lo hacen.

La encuesta la hice en formato electrónico mediante el programa en línea para hacer encuestas: Survio, por lo que el medio de distribución de la misma fue online.

El cuestionario se distribuyó mediante **diferentes vías**:

- A través de contactos directos de Whatsapp: la ventaja de esto es que al ser conocidos y contactar con ellos en primera persona existía mayor probabilidad de respuesta. No obstante, se preveía un posible sesgo a nivel descriptivo de la muestra, ya que al ser contactos propios el alcance era limitado.
- Red social LinkedIn: mediante esta fuente se consiguió que el alcance del cuestionario fuera mucho más amplio, ya que provenían de una red variada de profesionales, de diferentes sectores y con distintas características. Además, fue compartido 9 veces y tuvo 3 reacciones.
- Trabajo: contacto directo con personas del trabajo. Era un grupo heterogéneo a nivel de género y edad. El alcance fue más limitado.

Antes de hacer el cuestionario, las personas eran informadas que el fin último del mismo, era de carácter investigador y que quedaba garantizado su anonimato y protección de datos.

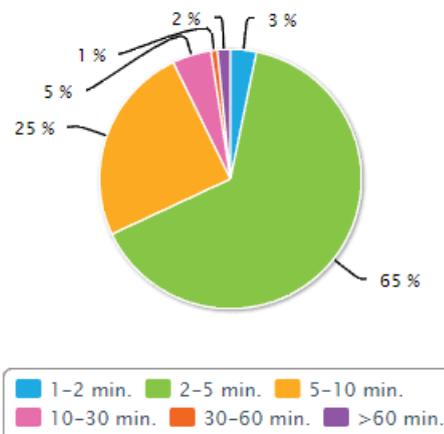
En los siguientes gráficos, a modo de resumen, se observa el alcance general que tuvo la encuesta.

Gráfico 1. Total de visitas



Fuente: Survio

Gráfico 2. Tiempo medio de finalización



Fuente: Survio

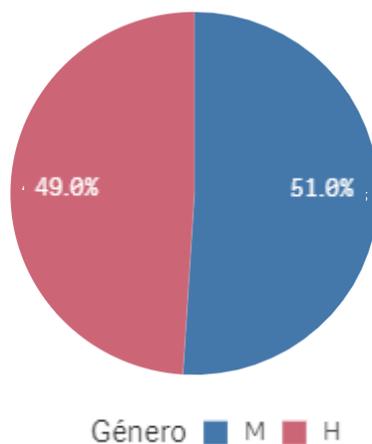
Fuente de las visitas: [enlace directo](#)

El intervalo de tiempo en el que se tomaron las respuestas es el siguiente: del 10 al 25 de mayo.

3.3 Características de la muestra

La **muestra** sobre la que se ha desarrollado el estudio está formada por **100 personas**, todas ellas activas y empleadas, pertenecientes en su mayoría a empresas privadas y sobre todo de la provincia de Madrid, Zaragoza y Barcelona.

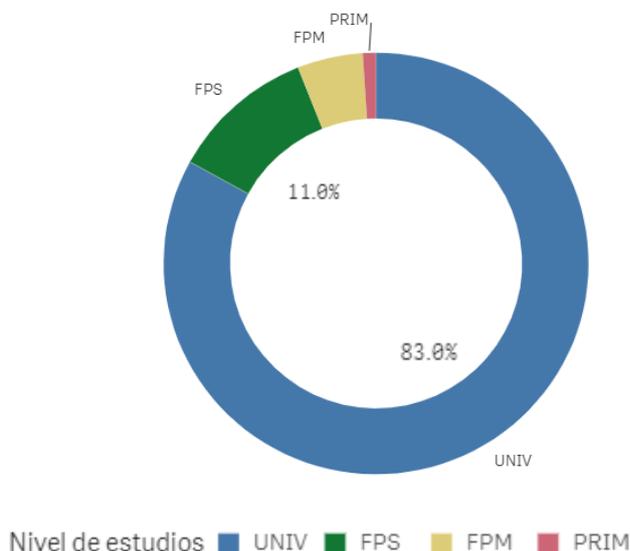
Gráfico 3. Distribución del género



Fuente: elaboración propia a partir de Qlik Sense-Cloud

A nivel de género la muestra es equitativa, componiéndose del 49% de hombres y del 51% de mujeres.

Gráfico 4. Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia a partir de Qlik Sense-Cloud

En referencia al nivel de estudios, el 83% de personas tienen estudios universitarios, seguido por un 11% que representan Formación Profesional Superior, un 5% Formación Profesional Media, y tan sólo un 1% de la muestra tiene estudios primarios.

Gráfico 6. Edad



Fuente: elaboración propia a partir de Qlik Sense-Cloud

La edad media como se muestra en el gráfico es de 33 años redondeando. El mínimo está en 20 años y el máximo en 60 años.

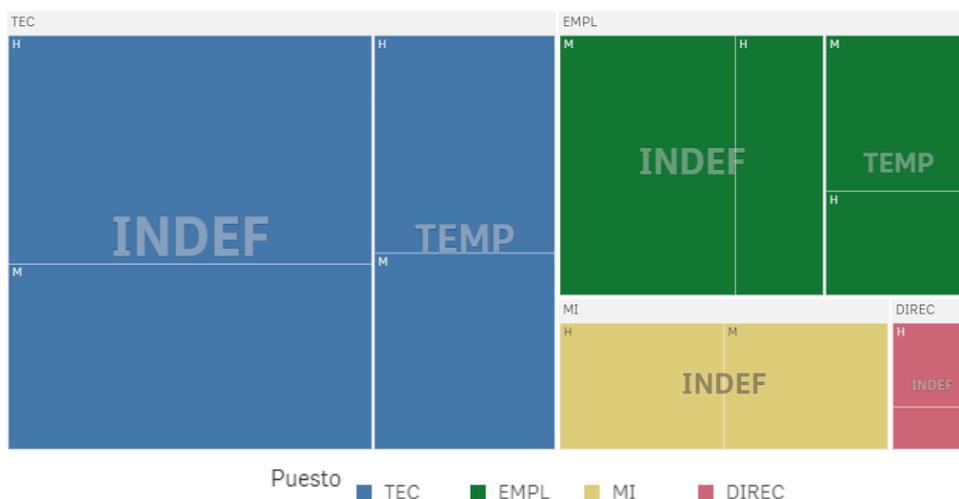
Como se puede observar en el gráfico, podría existir un sesgo en la edad, ya que de 100 datos, muchos parecen estar concentrados entre 20 y 35 años. Para confirmarlo se han calculado los percentiles de la muestra, obteniendo los siguientes resultados:

- Percentil 25 = 25 años
- Mediana = 29 años
- Percentil 75 = 37 años

El 75% de la muestra se encuentra por debajo de los 37 años. La mediana es un 16% mayor que la media.

Esto no ha invalidado la muestra, pero si es síntoma de poca dispersión en los datos y ha sido tenido en cuenta.

Gráfico 7. Tipo de puesto por género y tipo de contrato



Fuente: elaboración propia a partir de Qlik Sense-Cloud

El gráfico anterior relaciona tres variables descriptivas de la muestra: género, tipo de puesto y tipo de contrato.

Como se puede observar, predomina el puesto de técnico/a y en el que menos muestra hay es en el de directivo/a representando tan sólo un 3% de la muestra.

El tipo de contrato más extenso es el de indefinido alcanzando un 71% del total de la muestra.

Las mujeres representan el 64% del total de personas que tienen puesto de empleado/a.

Todas las personas con mando intermedio son indefinidas y se distribuye el puesto equitativamente por género.

4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS CUANTITATIVO

El estudio es transversal, es decir, la muestra proviene de un grupo heterogéneo de cien personas, preguntados mediante un cuestionario en el mismo momento de tiempo.

Tamaño muestral: n = 100

Esfuerzo: medido a través del cuestionario de Siegrist, seleccionando los ítems que miden el esfuerzo extrínseco (demandas y obligaciones) y el intrínseco (sobreimplicación).

Recompensa: medida a través de tres variables

- Participación compartida
- Formación y desarrollo
- Sistema retributivo

Estas prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al alto compromiso de los empleados se han medido a través de una escala desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001).

Cabe destacar que las variables “nivel de estudios” y “cargo” son discretas cualitativas, y en consecuencia he tenido que transformarlas en continuas o numéricas para poder utilizarlas en el análisis estadístico.

En la siguiente tabla se pueden observar las categorías de cada variables (en este caso cuatro en total) y su correspondiente conversión a números:

Tabla 6. Conversión variable discreta a continua.

NIVEL DE ESTUDIOS		CARGO	
PRIM (primarios)	1	EMPL (empleado/a)	1
FPM (formación profesional grado medio)	2	TEC (técnico/a)	2
FPS (formación profesional grado superior)	3	MI (mando intermedio)	3
UNIV (universitarios)	4	DIREC (directivo)	4

Fuente: elaboración propia

A través del programa econométrico Gretl, versión: 1.7.1 se han realizado los diferentes análisis estadísticos de las variables objeto de estudio, y las posteriores conclusiones.

De acuerdo a los objetivos e hipótesis del trabajo, en el siguiente capítulo se analiza la relación existente entre las variables y si se cumple la hipótesis inicial de la existencia de diferencias en el nivel de satisfacción salarial con las nuevas variables.

Además, es interesante analizar también cómo correlacionan las variables entre ellas.

En una **primera fase** se ha estimado un modelo de regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, tomando como variables de referencia las definidas anteriormente: edad, nivel de

estudios y cargo o tipo de puesto. Dichas variables han actuado como control y conforman el primer modelo.²

Suponemos una relación lineal entre las variables, por tanto la estimación puede llevarse a cabo a través de la estimación Mínimo Cuadrática Ordinaria (MCO).

Tras la estimación por MCO con el programa Gretl, de la satisfacción como variable dependiente y la edad, nivel de estudios y cargo, como variables de control y explicativas, obtenemos el siguiente **modelo control**:

Tabla 7. Coeficientes del modelo de regresión 1 "Control"

Variable	coeficiente	Desv. Típ	t	valor p
const	0,904	0,129	6,99	0,000
género	0,0314	0,029	0,327	0,282
edad	-0,0015	0,002	0,012	0,327
estudios	-0,0698	0,027	-2,552	0,012
cargo	0,0502	0,022	2,297	0,023

Tabla 8. Resumen del modelo de regresión 1 "Control"

R cuadrado	R cuadrado Corregido	Media de la VD	Desv. tip de la VD	F	AIC	BIC
0,0913	0,053	0,734	0,143	2,386	-100,07	-87,04

Variables predictoras: (Constante), Género, Edad, Estudios, Cargo

Sustituyendo los estadísticos por sus estimadores se obtiene la endógena estimada:

$$\text{Satisfacción} = 0,86 - 0,062(\text{estudios}) + 0,042(\text{cargo})$$

Los dos asteriscos en la columna de Valor p: ** muestran si las variables son significativas individualmente o no. En otras palabras, explican a la endógena y no son prescindibles con un nivel de significación de 5%.

Como se observa la variable edad y la variable género no son significativa o lo que es lo mismo, la edad no influye en el nivel de satisfacción laboral de forma significativa según el modelo. Más adelante en el apartado de las conclusiones se explicará a qué puede deberse esto.

² La variable tipo de contrato: temporal o indefinido, no ha sido incluida porque no se podía graduar con números. Es decir, no se podía medir en escala como las otras discretas. Además, por comprobar su aportación al modelo se ha hecho la prueba incluyéndola en el modelo de control y ha salido que no es significativa con un p-valor igual a 0,84.

Interpretación de los resultados

Al ser un modelo lineal los parámetros van a ser interpretados en términos numéricos respecto a la endógena.

- El término constante: 0,86 es el origen o constante de la ecuación. Representa el valor predicho por la satisfacción cuando el resto de variables son 0.

En este caso, la constante es muy superior al resto de parámetros, lo que indica que las variables control no predicen apenas la satisfacción de un individuo. No obstante, no debemos olvidar que el objetivo de éstas variables es de control y no de explicación.

- Parámetro $\beta_1 = 0,031$

El parámetro es cercano a cero por lo que apenas existe relación entre las variables. Al ser una variable cualitativa discreta no puedo indicar relaciones de magnitud entre la variable género y satisfacción. No obstante, esta variable **no es significativa** por lo que la variable género no puede ser utilizada como predictiva de la satisfacción.³

- Parámetro $\beta_2 = -0,013$

El parámetro es cercano a cero por lo que apenas existe relación entre las variables. Es relación inversa entre ambas variables, es decir, a mayor edad menor satisfacción. No obstante, esta relación **no es significativa** por lo que la variable edad no puede ser utilizada como predictiva de la satisfacción.⁴

Además, aunque fuera significativa el parámetro es pequeño no alcanzando 0,1 unidades.

- Parámetro $\beta_2 = -0,068$

Existe una relación inversa entre el nivel de estudios y la satisfacción, a mayor nivel de estudios menos satisfacción se estima.

- Parámetro $\beta_3 = 0,046$

Existe una relación directa entre las dos variables, satisfacción y cargo del individuo, es decir a mayor cargo mayor satisfacción.

El R^2 corregido del modelo es igual a 0,05. Por lo que las variables descriptivas de este modelo no explican apenas variaciones en la endógena. Tan sólo explican un 5% del total de la variación.

³ Es por esto por lo que se ha decidido eliminarla del modelo en las siguientes fases.

⁴ Es por esto por lo que se ha decidido eliminarla del modelo en las siguientes fases.

4.1 Introducción del esfuerzo

Para comprobar cuánto influye la percepción del esfuerzo en la satisfacción voy a introducir en un segundo modelo junto a las variables de control la variable esfuerzo, conformada por dos subescalas: esfuerzo extrínseco percibido y sobreimplicación.

Por estimación MCO, queda el siguiente modelo:

Tabla 9. Coeficientes del modelo de regresión 2 "Esfuerzo"

Variable	coeficiente	Desv. Típ	t	valor p
const	0,973	0,113	8,584	0,000
estudios	-0,06	0,025	-2,417	0,018
cargo	0,045	0,021	2,192	0,031
esfuerzo	-0,165	0,011	-1,539	0,127

Tabla 10. Resumen del modelo de regresión 2 "Esfuerzo"

R cuadrado	R cuadrado Corregido	Media de la VD	Desv. tip de la VD	F	AIC	BIC
0,0946	0,0663	0,734	0,147	3,344	-102,43	-92,01

VARIABLES predictoras: (Constante), Estudios, Cargo y Esfuerzo

- Parámetro $\beta_3 = -0,17$

El parámetro no es significativo por lo que, contra todo pronóstico, la variable esfuerzo no explica cambios en la satisfacción.

Además, es negativo por lo que a menor esfuerzo mayor satisfacción.

En el apartado siguiente se analizarán estos resultados.

El R^2 corregido del modelo es igual a 0,067. Sólo son explicados un 6,7% de los cambios producidos en la endógena en total por todas las variables en su conjunto. El esfuerzo ha incrementado esta cifra tan sólo un 1,7% respecto al modelo de control.

4.2 Introducción de la recompensa

Tras los resultados del modelo anterior, se espera que la variable recompensa sí pueda ser buena predictora de la satisfacción laboral.

La introducimos en el modelo de control, generando así un tercer modelo predictivo por MCO. El resultado es el siguiente:

Tabla 11. Coeficientes del modelo de regresión 3 "Recompensa"

Variable	coeficiente	Desv. Típ	t	valor p
const	0,378	0,0926	4,02	0,000
estudios	-0,012	0,02	-0,596	0,552
cargo	0,011	0,016	0,695	0,489
recompensa	0,634	0,074	8,584	0,000

Tabla 12. Resumen del modelo de regresión 3 "Recompensa"

R cuadrado	R cuadrado Corregido	Media de la VD	Desv. tip de la VD	F	AIC	BIC
0,4751	0,4587	0,734	0,147	28,97	-156,95	-146,53

Variables predictoras: (Constante), Estudios, Cargo y Recompensa

- Parámetro $\beta_3 = 0,63$

Se obtiene un parámetro positivo y mayor que 0,5 por lo que la magnitud del impacto de la variable en la endógena es elevada. La variable recompensa es estadísticamente significativa al 1% de nivel de significación.

El β_3 positivo indica una relación directa entre la satisfacción laboral y la recompensa, (como postula diferentes teorías como la del modelo de facetas de Lawler, 1973) es decir a mayor recompensa mayor satisfacción.

El R^2 corregido de este tercer modelo es igual a 0,46, o lo que es lo mismo: el 46% de la variación en la variable endógena es explicada por este modelo. La variable recompensa hace que el R^2 sea capaz de explicar un 41% más de la variación en la satisfacción.

Sustituyendo los estadísticos por sus estimadores se obtiene la endógena estimada:

$$\text{Satisfacción} = 0,34 + 0,63(\text{recompensa})$$

Las variables control: estudios y cargo dejan de ser significativas en el modelo 3 al introducir la variable recompensa, por lo que no se tienen en cuenta en el modelo estimado.

Por ejemplo, en la escala tipo Likert utilizada en el cuestionario para medir el nivel de satisfacción e un individuo, la variable recompensa puede tomar 7 grados siendo el número 7 el más alto: “totalmente de acuerdo” y el número 1: “totalmente en desacuerdo”.

Por ello, según este modelo la puntuación más alta en satisfacción sería la siguiente:

$$\text{Satisfacción} = 0,34 + 0,63 \times 7$$

$$\underline{\text{Satisfacción} = 4,8 \text{ puntos}}$$

4.2.1 Análisis estadístico modelo de Recompensa

- Contraste RESET:

Este contraste mide la correcta especificación del modelo, es decir, esta prueba verifica si las combinaciones no lineales de los valores ajustados ayudan a explicar la variable de respuesta. La intuición detrás de la prueba es que, si las combinaciones no lineales de las variables explicativas tienen algún poder de explicación sobre la variable de respuesta, entonces el modelo está mal especificado.

$H_0: E(Y_t | x_t) = x_t \beta$, correcta especificación

$H_1: E(Y_t | x_t) = h(x_t) \neq x_t \beta$, No H_0



Siendo $h(\cdot)$ una forma funcional, diferente de la lineal, no necesariamente conocida.

Estadístico de contraste: $F = 2,596284$,
con valor $p = P(F(2,94) > 2,59628) = 0,0799$

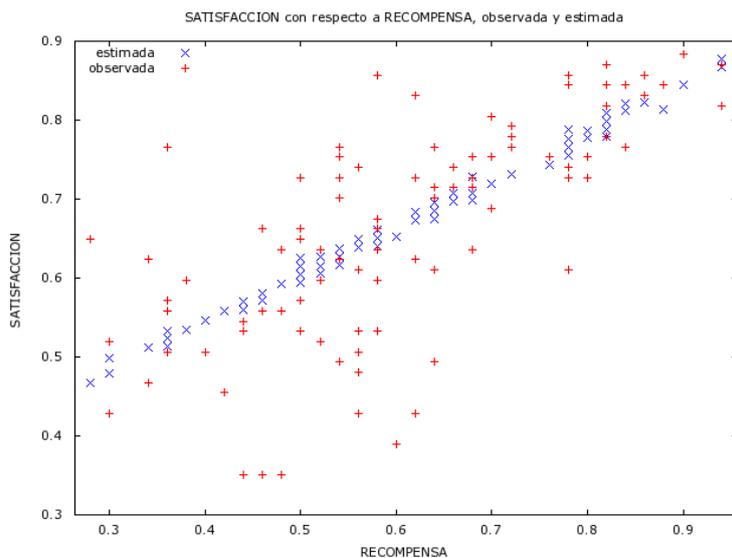
P-valor > nivel de significación

$0.0799 > 0.01$

Se acepta H_0 la especificación del modelo es correcta con un nivel de significación del 1%.

No obstante, a un nivel de significación del 10%, la H_0 sería rechazada.

Gráfico 6. Nube de puntos variable observada vs estimada

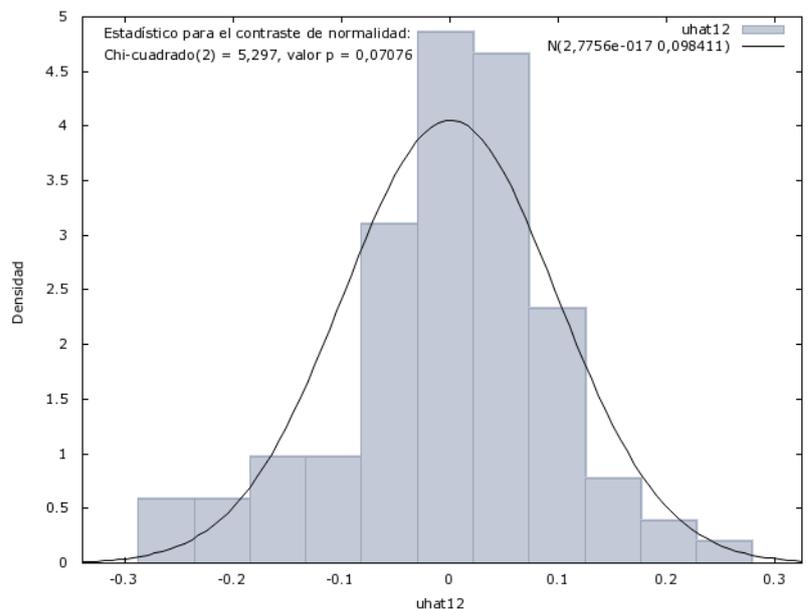


Fuente: Gretl

La nube de puntos tiende a situarse en la bisectriz del primer y tercer cuadrante. Lo que indica especificación correcta del modelo. No obstante, existe dispersión en algunos puntos. Se acepta la correcta especificación del modelo pero con un p-valor no muy alto.

- Contraste de normalidad de los residuos de Hansen:

Gráfico 7. Histograma variable observada vs estimada



Fuente: elaboración propia a partir de Gretl

Contraste de la hipótesis nula de distribución normal:
Chi-cuadrado(2) = 5,297 con valor p 0,07076

H₀ = Normalidad de los residuos
H₁ = No normalidad de los residuos

P-valor = 0.070076 > 0,01

Aceptación de H₀ a un nivel de confianza del 99%. Existe normalidad en los residuos.

- Contraste de heterocedasticidad de White:

Diremos que un modelo presenta heterocedasticidad cuando la varianza de la perturbación aleatoria de dicho modelo no se mantiene constante para todas las observaciones muestrales.

H₀ = Homocedasticidad
H₁ = Heterocedasticidad

```
Contraste de heterocedasticidad de White
estimaciones MCO
utilizando las 100 observaciones 1-100
Variable dependiente: uhat^2
```

```
Estadístico de contraste: TR^2 = 13,686492,
con valor p = P(Chi-cuadrado(9) > 13,686492) = 0,133922
```

P-valor > nivel de significación

P-valor = 0.1339 > 0,01

Se acepta la hipótesis nula de homocedasticidad de los residuos.

Este modelo no presenta problemas de heterocedasticidad, es decir, la varianza de la perturbación aleatoria permanece constante para todas las observaciones.

4.3 Profundizando en el modelo

En el anterior análisis hemos visto que sólo la recompensa permite explicar la satisfacción. Sin embargo, como se ha definido en apartados anteriores, tanto el esfuerzo como la recompensa en este análisis están compuestos por diferentes variables.

El esfuerzo se divide en:

- Esfuerzo extrínseco percibido
- Percepción de sobreimplicación en el trabajo

La recompensa se compone por:

- Participación del empleado en la organización
- Formación y desarrollo
- Retribución

En este apartado, se han introducido estas cinco variables para ver si por separado tienen incidencia sobre la satisfacción.

Se ha tomado el mismo modelo de control utilizado en el apartado anterior y se han realizado dos modelos: uno introduciendo las dos variables que componen el esfuerzo y otro conteniendo las tres variables que conforman la recompensa.

4.3.1 Esfuerzo extrínseco y sobreimplicación

Este modelo ha tenido como objetivo comprobar si las dos variables que componen el esfuerzo, por separado, tiene significatividad.

La variable E1 representa el esfuerzo extrínseco valorado por los sujetos de la muestra.

La variable E2 representa la sobreimplicación valorada por los sujetos de la muestra.

Estimando mediante el programa Gretl a través del modelo MCO, se obtiene el siguiente modelo:

Tabla 13. Coeficientes del modelo de regresión 4 "Subescalas Esfuerzo"

Variable	coeficiente	Desv. Típ	t	valor p
const	0,883	0,104	8,521	0,000
estudios	-0,053	0,023	-2,346	0,021
cargo	0,04	0,019	2,12	0,037
E1_esf.extr	-0,045	0,12	-0,379	0,706
E2_sobreimp	-0,104	0,117	-0,893	0,374

Tabla 14. Resumen del modelo de regresión 4 "Subescalas Esfuerzo"

R cuadrado	R cuadrado Corregido	Media de la VD	Desv. tip de la VD	F	AIC	BIC
0,0957	0,0576	0,734	0,147	2,513	-119,61	-106,59

VARIABLES predictoras: (Constante), Estudios, Cargo, Esfuerzo Extrínseco y Sobreimplicación

Como se puede observar, las variables E1 y E2 no tienen significatividad, ni en conjunto ni por separado, y como consecuencia no aumentan el R² corregido de la muestra. Pueden omitirse.

Se quería comprobar si por problemas de Multicolinealidad una anulaba a la otra, pero no ha sido el caso, siguen siendo no significativas por separado e incluso introducidas individualmente.

Además, las dos aparecen con signo negativo, por lo que a más esfuerzo menos satisfacción y viceversa.

4.3.2 Participación, formación y desarrollo y retribución

Este modelo ha tenido como objetivo comprobar si las dos variables que componen la recompensa, por separado, tiene significatividad.

La variable R1 representa la participación del sujeto en la toma de decisiones de su compañía.

La variable R2 representa la formación y desarrollo del sujeto de la muestra.

La variable R3 representa la retribución del sujeto de la muestra.

Tabla 15. *Coefficientes del modelo de regresión 5 "Subescalas Recompensa"*

Variable	coeficiente	Desv. Típ	t	valor p
const	0,339	0,084	4,046	0,000
estudios	-0,008	0,018	-0,446	0,656
cargo	0,007	0,014	0,515	0,608
R1_Participacion	0,35	0,068	5,187	0,000
R2_FormDes	0,085	0,066	1,212	0,228
R3_Retribucion	0,138	0,047	2,971	0,004

Tabla 16. *Resumen del modelo de regresion 5 "Subescalas Recompensa"*

R cuadrado	R cuadrado Corregido	Media de la VD	Desv. tip de la VD	F	AIC	BIC
0,4952	0,4684	0,734	0,147	18,447	-175,93	-160,3

Variabes predictoras: (Constante), Estudios, Cargo, Participación, Formación y Desarrollo; Retribución

Al igual que la variable recompensa a nivel global, descomponiéndola en subvariables el R² corregido es casi idéntico al del modelo 3.

Sí que destacaría dos hechos con este modelo:

Tanto R1 como R3 son significativas al 99% de nivel de confianza. Sin embargo, la variable R2 no lo es y debería eliminarse del modelo.

Llama la atención ya que contradice a informes como el de empleo de Adecco 2017 o el de Hays 2018. En la realidad la formación y el desarrollo es un área de personas muy valorada y muy importante para los empleados, tanto que en informes de rotación cuando se analiza las causas de una baja voluntaria, la posibilidad de formación y desarrollo tiene más peso que el salario.

5. RESULTADOS

En términos analíticos, la siguiente [tabla-resumen](#) muestra los resultados de los [cinco modelos](#) empleados en este estudio.

Tabla 17. Resumen de parámetros e indicadores de los modelos del estudio

	Constante	Variable significativas	Coefficientes vble. significativa	R cuadrado	R cuadrado corregido	F	AIC	BIC
Modelo 1	0,904	Estudios y Cargo	$\beta_1 = -0,068$ y $\beta_2 = 0,046$	0,0913	0,053	2,386	-100,07	-87,04
Modelo 2	0,973	Estudios y Cargo	$\beta_1 = -0,06$ y $\beta_2 = 0,045$	0,0946	0,0663	3,344	-102,43	-92,01
Modelo 3	0,378	Recompensa	$\beta_1 = 0,63$	0,4751	0,4587	28,97	-156,95	-146,53
Modelo 4	0,883	Estudios y Cargo	$\beta_1 = -0,059$ y $\beta_2 = 0,044$	0,0957	0,0576	2,513	-119,61	-106,59
Modelo 5	0,339	Participación y Retribución	$\beta_1 = 0,35$ y $\beta_2 = 0,14$	0,4952	0,4684	18,45	-175,93	-160,3

Fuente: elaboración propia a través de Excel

Se puede observar que según los diferentes análisis cuantitativos estimados mediante regresión lineal MCO, hay 5 variables significativas: nivel de estudios, cargo, recompensa, participación y retribución.

La recompensa es la variable clave a la hora de explicar variaciones en la endógena. Es al introducirla en el modelo cuando realmente el coeficiente de determinación: R cuadrado aumenta hasta alcanzar 0.46 puntos o lo que es lo mismo, la recompensa explica el 40% de las variaciones en la satisfacción de los empleados (en el modelo de control ya se explicaba el 6%).

El esfuerzo como se observa, no explica a la endógena, no es significativo. Esto en un primer momento puede llamar la atención. Sin embargo, autores como Locke (1976) o Boada y Tous (1993) no incluyen el esfuerzo en sus teorías para explicar la satisfacción. En cambio, la participación, la satisfacción con el salario, el reconocimiento, la promoción o la satisfacción con los beneficios sí se incluyen como variables explicativas.

Peiró y Prieto (1996) distinguen tres determinantes, que son las características del contenido del puesto, las características del ambiente y los aspectos personales.

En la matriz de correlaciones el esfuerzo y la recompensa tienen una correlación cercana a 0, igual a -0,11. La relación no es muy fuerte entre ambas variables y el signo negativo indica que a mayor esfuerzo menor satisfacción.

Por otro lado, los componentes de la variable: esfuerzo por separado tampoco explican a la endógena, algo que era de esperar ya que ya estaban contenidos en el modelo 2 mediante la variable: esfuerzo. Pero, ha sido interesante hacer la comprobación, introduciéndolas primero por separado y luego a la vez para ver si podían ser significativas, pero el resultado ha sido negativo.

Sin embargo, al introducir las tres variables que conforman la recompensa, sólo eran significativas dos de ellas: participación del empleado y retribución, quedando fuera la formación y el desarrollo. Esto llama la atención ya que según el último informe de LinkedIn el motivo de baja voluntaria con mayor peso: 45%, tiene que ver con las oportunidades de mejora y desarrollo profesional. El informe de Infoempleo de Adecco, afirma que el 38% de los casos de las rotaciones en las empresas es por mejora salarial de otras compañías, pero también porque éstos no ven posible su desarrollo profesional y/o personal en la compañía (25,35%).

Por otro lado, las relaciones entre variables, se observan mediante la matriz de correlaciones:

Tabla 17. Matriz de correlaciones de las variables

Coefficientes de correlación, usando las observaciones 1 - 100
valor crítico al 5% (a dos colas) = 0,1966 para n = 100

EDAD	ESTUDIOS	CARGO	TIPO_CONTRAT
1,0000	-0,3252	0,1951	0,3483
	1,0000	0,2297	0,0768
		1,0000	0,2191
			1,0000

SATISFACCION	ESFUERZO	RECOMPENSA
0,0345	0,2901	0,0775
-0,1870	-0,0248	-0,2282
0,1450	0,1367	0,1523
-0,0239	0,1755	0,1602
1,0000	-0,1149	0,6867
	1,0000	-0,0857
		1,0000

Fuente: Gretl

Poniendo el foco en el grado de relación entre variables y en la signo del coeficiente de correlación, se pueden extraer las siguientes afirmaciones: a mayor edad menor nivel de estudios, con una relación moderada: $r = -0,32$.

Por otra parte, el cargo y los estudios tienen una correlación positiva pero no elevada, con un coeficiente de correlación igual a 0,22. Esto puede deberse a que la mayoría de personas de la muestra son universitarios, entonces no hay excesiva heterogeneidad en la misma.

En cuanto al esfuerzo, se relaciona positiva y moderadamente con la edad, el cargo y el tipo de contrato (0,29; 0,13 y 0,17 respectivamente), es decir a mayor edad, mayor cargo y con un indefinido el esfuerzo se percibe como mayor.

El coeficiente de correlación mayor se da entre las variables recompensa y satisfacción, algo lógico ya que la recompensa es la variable que más explica a la endógena. Su coeficiente de correlación es igual a 0,68 y positivo, lo que indica que a mayor recompensa mayor satisfacción.

Por su parte, el esfuerzo y la recompensa apenas tienen relación: $r = -0,09$.

Tabla 18. Estadísticos principales, usando las observaciones 1 - 100

Variable	Media	Mediana	Mín	Máx	Desv.Típica	Coef.Variación	Asimetría	Exc. Curtosis
Genero	1,51	2	1	2,000	0,502	0,33	-0,04	-1,99
Edad	32,85	29	20	60	10,28	0,31	1,3	0,86
Estudios	3,76	4	1	4	0,59	0,16	-2,59	6,38
Cargo	1,9	2	1	4	0,72	0,28	0,64	0,63
Tipo contrato	1,71	2	1	2	0,46	0,27	-0,93	-1,14
Satisfacción	0,73	0,78	0,39	0,97	0,15	0,2	-0,5	-0,54
Esfuerzo	0,59	0,6	0,24	0,91	0,14	0,23	-0,33	-0,19
Recompensa	0,61	0,59	0,28	0,94	0,16	0,26	0,04	-0,59

Fuente: Gretl

La media de edad, como se ha comentado es de 32,85 años. La media de los estudios es 3,76. Encaja ya que los estudios mayoritarios en la muestra son los universitarios puntuados con el número 4.

El tipo de contrato es 1,7 siendo 2 indefinido. En la muestra hay más indefinidos que temporales. Por último, el parámetro del cargo es cercano a 2, el puesto de técnico/a estaba determinado por el número 2. Es el puesto más frecuente en la muestra.

La variable que muestra mayor asimetría a la izquierda es el nivel de estudios, lo que implica que un importante porcentaje de la muestra está agrupado en una familia.

Además, he elaborado una tabla resumen de las diferentes variables y las puntuaciones del cuestionario:

Tabla 19. Resumen de las puntuaciones del cuestionario

	SATISFACCIÓN	ESFUERZO	esfuerzo explícito	sobreimplicación	RECOMPENSA	Participación	Formación y desarrollo	Retribución
Puntuación máxima	97%	91%	90%	92%	94%	100%	100%	100%
Puntuación mínima	39%	24%	23%	20%	28%	20%	27%	20%
Puntuación promedio	73%	59%	59%	60%	61%	61%	65%	54%

Fuente: elaboración propia

La puntuación más alta en las tres variables objeto de estudio se da en la satisfacción y la más baja en el esfuerzo. Ocurre lo mismo con la puntuación media.

En las variables que conforman la recompensa, se llega a alcanzar la puntuación máxima, algo que no es difícil ya que el número de preguntas que forman estas variables está entre tres y cuatro. No obstante, las variables del esfuerzo también se componen por el mismo número de ítems y no llegan al máximo de puntuación

Por último, volviendo al punto de partida de la hipótesis inicial, el siguiente paso es realizar un contraste para ver si se cumple o no dicha hipótesis de partida.

H_0 : No se esperan diferencias en la satisfacción
 H_1 : Se espera que la satisfacción sea mayor cuando $R > E$



Siendo:

R: recompensa percibida

E: esfuerzo percibido.

Para calcular esto se estima un modelo lineal con dos variables únicamente: la satisfacción y otra nueva variable formada por la diferencia entre el esfuerzo y la recompensa (variable REC_ESF).

Se obtiene:

```
Modelo6_hipotesis:
estimaciones MCO
utilizando las 100 observaciones 1-100
Variable dependiente: SATISFACCION
```

VARIABLE	COEFICIENTE	DESV.TÍP.	ESTAD T	VALOR P
const	0,729463	0,0121804	59,888	<0,00001 ***
REC_ESF	0,391242	0,0570830	6,854	<0,00001 ***

El parámetro de la nueva variable es significativo al 99% de nivel de confianza. Por tanto, la hipótesis nula se rechaza, asumiendo que cuanto mayor es la diferencia entre la recompensa percibida y el esfuerzo, mayor es la satisfacción.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones, implicaciones y sugerencias para investigaciones futuras

A lo largo del estudio, se ha hablado y analizado la importancia de la satisfacción en las organizaciones y su incidencia en el rendimiento de las personas y por tanto, de las organizaciones. Es un tema muy estudiado del que existe extensa literatura con multitud de conceptos y teorías.

En base a lo anterior, haber abordado el estudio de la satisfacción laboral mediante la variable esfuerzo es algo arriesgado, ya que con anterioridad el esfuerzo se ha relacionado con modelos de calidad y prevención de riesgos laborales (Siegrist, 1996,1998) pero no con modelos de satisfacción de forma directa.

Tomando como referencia el análisis, se ha comprobado que esta variable no ha sido significativa en el Modelo 2 y ni en el Modelo 4, en los cuales era introducida, por lo que no ha sido una variable clave.

No obstante, la hipótesis de partida era observar si la satisfacción aumentaba cuando la recompensa era mayor que el esfuerzo, por tanto, en términos descriptivos sí ha sido necesaria y suficiente su introducción en el estudio.

Derivado de lo anterior, se abre camino entre la relación esfuerzo-recompensa del modelo de Siegrist en términos de satisfacción, para ver si es correcto afirmar que el esfuerzo no tiene incidencia significativa en la satisfacción.

Este estudio ha tomado como pretexto el modelo DER – Desequilibrio Esfuerzo/Recompensa. No obstante, se podría basar el análisis en un modelo de satisfacción como el modelo de pautas propuesto por Lawler y colaboradores: *Lawler 1973,1981; Lawler y Hall, 1970; Lawler y Porter 1967; Wanous y Lawler, 1978*. Este modelo, postula la existencia de un mecanismo de comparación entre lo que las personas creen que deberían recibir y lo que efectivamente reciben, es decir, la percepción de la realidad frente a las expectativas. Este modelo no incluye en el esfuerzo de manera explícita si no que incide en las contribuciones individuales de la persona y las de los otros, para luego medir en términos de satisfacción o insatisfacción la diferencia entre ambas.

Para futuras investigaciones, habría que tener en cuenta una muestra más heterogénea ya que hay poca dispersión en la edad, en el nivel de estudios y en el cargo desempeñado.

Por otro lado, habría que constatar si la variable esfuerzo podría medirse con otros cuestionarios o con más subvariables que la terminaran de completar, ya que en este estudio no es significativa pero en otros estudios sí que incide en la satisfacción.

Para concluir, aunque la recompensa explica el 40% de las variaciones en la satisfacción, sería recomendable ahondar en el estudio e incluir otras variables de recompensa que en éste no se han tenido en cuenta como aspectos personales, clima de innovación o estilos de liderazgo.

Conclusión final

La recompensa es la variable clave a la hora de explicar variaciones en la endógena. Es al introducir esta variable cuándo realmente el coeficiente de determinación: R^2 aumenta, hasta alcanzar 0.46 puntos o lo que es lo mismo la recompensa sirve para explicar el 40% de las variaciones en la satisfacción de los empleados (en el modelo de control ya se explicaba el 6%).

El esfuerzo como se observa, no explica a la endógena, no es significativo. Esto en un primer momento puede llamar la atención. Sin embargo, autores como Locke (1976) o Boada y Tous (1993) no incluyen el esfuerzo en sus teorías para explicar la satisfacción. En cambio, la participación, la satisfacción con el salario, el reconocimiento, la promoción o la satisfacción con los beneficios sí se incluyen como variables explicativas.

Peiró y Prieto (1996) distinguen tres determinantes, que son las características del contenido del puesto, las características del ambiente y los aspectos personales.

En la matriz de correlaciones el esfuerzo y la recompensa tienen una correlación cercana a 0, igual a -0,11. La relación no es muy fuerte entre ambas variables y el signo negativo indica que a mayor esfuerzo menor satisfacción.

Por otro lado, los componentes de la variable: esfuerzo por separado tampoco explican a la endógena, algo que era de esperar ya que ya estaban contenidos en el modelo 2 mediante la variable: esfuerzo.

Sin embargo, al introducir las tres variables que conforman la recompensa, sólo eran significativas dos de ellas: participación del empleado y retribución, quedando fuera la formación y el desarrollo. Esto llama la atención ya que contradice informes con amplia muestra y alto grado de fiabilidad.

De las variables descriptivas de la muestra, se extrae que ni el género ni el tipo de contrato son significativos para explicar la satisfacción laboral. Por el contrario, el nivel de estudios y el cargo desempeñado sí que lo son.

Se puede afirmar que la hipótesis nula de partida se cumple y que cuando la diferencia entre la recompensa y el esfuerzo percibidos es mayor, también lo es la satisfacción de la persona.

Para concluir, las organizaciones deben esforzarse por conocer cuáles son las variables que mayor incidencia tienen en la satisfacción del trabajador para poder actuar sobre ellas.

Además, la importancia de establecer metas en función del esfuerzo y la recompensa que una persona realiza es fundamental, así como el puesto de trabajo que ocupe sea el adecuado en base a sus características personal, técnicas y aptitudinales, ya que esto determinará la equidad interna de la persona, su motivación ante la realización del trabajo y de forma general, su satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boada Grau, Joan. *Módulo 7: satisfacción laboral*. Asignatura: Desarrollo y comportamiento organizacional. Universitat Oberta de Catalunya.

Gujarati, Damodar N. *Principios de econometría*. Aravaca, Madrid: Mac Graw- Hill interamericana, 2006. Spanish translation.

Locke, E. A. (1984). "Job Satisfaction". En: Gruneberg, M. y Wall, T. (Eds) *Social Psychology and Organizational Behavior*. London: Wiley, pp. 93-117.

Informe Infoempleo - Adecco. *La escasez de talento ya es un problema en España*. 2017.

Macías Robles, M.D, Fernández López J.A. Hernández Mejía, R.; Cueto Espinar, A.; Rancaño, I.; Siegrist, J. *Evaluación del estrés laboral en trabajadores de un hospital público español: estudio de las propiedades psicométricas de la versión española del modelo "Desequilibrio Esfuerzo - Recompensa"*. *Med Clin(Barc)*.2003;120(17):652657.

Pons, Fernando J. *Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación en las organizaciones*. Tesis doctoral – Universidad de Valencia, Valencia 2009.

Ruiz Frutos, C; García García, A.M.; Delclós, J. y Benevides, F. *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la PRL*. Editorial Masson. Barcelona, 2007.

Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D. & Yoo, S.H. (2009). *The positive psychology of emotional intelligence*. In S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds.). *The handbook of positive psychology* (pp. 237-248). New York: Oxford University Press.

Sanz Aparicio, María Teresa; Menéndez Balaña, Fco. Javier; Rivero Expósito, María del Prado; Conde Pastor, Montserrat. *Psicología de la motivación: teoría y práctica*. Cap. 7, pg: 185-198. Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED.

Siegrist, J. (1996). "Adverse health effects of high effort-low rewards conditions". *Journal Occupational Health Psychology* (núm. 24, págs. 251-254).

ANEXOS

Cuestionario utilizado en el estudio:

Satisfacción laboral, esfuerzo y recompensa

¡Hola!

Estoy haciendo un estudio sobre la satisfacción laboral, el esfuerzo y las recompensas percibidas en el trabajo.

Rellenando esta breve y anónima encuesta, me ayudarás a evaluar las variables objeto del estudio.

Tus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Muchas gracias por tu tiempo

1. Género

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Hombre
- Mujer

2. Edad

3. Nivel de estudios

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Universitarios
- FP|grado superior
- FP grado medio
- Primarios
- Sin estudios

4. Tipo de puesto de trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Directivo/a
- Mando intermedio
- Técnico/a
- Empleado/a

5. Tipo de contrato

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Indefinido
- Temporal

Debes contestar la Escala sobre Satisfacción Laboral de forma sincera y honesta, seleccionando el grado que consideres en cada pregunta.

6. Los objetivos, metas y tasas de producción que debes alcanzar

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

7. La limpieza, higiene y salubridad de tu lugar de trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

8. La temperatura de tu lugar de trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

9. Las relaciones personales con tus responsables

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

10. La supervisión que ejercen sobre ti

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

11. La proximidad y frecuencia con que eres supervisado/a

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

12. La forma en que tus responsables evalúan tu trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

13. El apoyo que recibes de tus compañeros y responsables

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

14. El grado en que tu empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

15. La forma en que se da la negociación en tu empresa sobre aspectos laborales

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Algo satisfecho
- Indiferente
- Algo insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

Debes contestar la Escala sobre el Esfuerzo que percibes en tu trabajo de forma sincera y honesta, seleccionando la opción que consideres en cada pregunta.

16. Estoy sometido/a a una constante presión de tiempo, debido a la carga de trabajo que soporto

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. En mi trabajo sufro muchas interrupciones y molestias

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. En mi trabajo tengo una gran carga de responsabilidad

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. A menudo se me presiona para hacer horas extras

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Mi trabajo requiere esfuerzo físico

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. Con el paso de los años, el desempeño de mi trabajo requiere cada vez más esfuerzo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. La presión horaria me abruma en el trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Desde que me levanto, empiezo a pensar en los problemas del trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Cuando llego a casa, no me cuesta nada relajarme y “desconectar”

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Mis allegados me dicen que me sacrifico demasiado en mi trabajo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. Cuando pospongo algo que tendría que haber hecho hoy, tengo dificultades para conciliar el sueño

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. La dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Se anima a los empleados a proponer nuevas soluciones para los problemas

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones relacionadas con mis funciones

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

31. Estoy bien preparado/a para mi trabajo debido a la formación que conseguí en mi sección o departamento

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. Tengo suficientes oportunidades para ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Tengo suficientes oportunidades para desarrollar mi carrera profesional en la compañía

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

34. Me considero bien pagado por el trabajo que realizo

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

35. En comparación con mis compañeros me considero bien pagado

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

36. Hasta donde yo sé, nuestros sueldos son tan altos o aún mejores que los salarios de otras empresas comparables

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo