



Universidad
de Navarra

INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS
ORGANIZACIONES

*EL ROL DE LA SATISFACCIÓN PERSONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SU INFLUENCIA SOBRE EL
COMPROMISO CON LA TAREA
Y EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN*

DOCTORANDO: Magíster Pilar García Tamariz
DIRECTOR DE TESIS: Doctor Ricardo Mateo Dueñas

Pamplona

2020

*El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los
trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea
y el compromiso con la organización*

DOCTORANDO: Pilar García Tamariz

DIRECTOR DE TESIS: Ricardo Mateo Dueñas

Pamplona, 2020

Resumen

La presente investigación busca aportar un mejor entendimiento de las actitudes hacia el trabajo, a fin de contribuir con el diseño de ambientes que respondan a las necesidades de las personas y de la organización. Se propone estudiar la relación entre la satisfacción personal, la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización.

Para delimitar el concepto de satisfacción personal se han incluido variables como felicidad, familia, socialización, trabajo, religión, seguridad, salud, sentimientos sobre satisfacción con la vida, entre otras. Para medir las diferentes variables, se diseñó una encuesta que fue aplicada a trabajadores de diversas empresas ubicadas en Lima, Perú. Los resultados muestran una importante relación entre la satisfacción personal y laboral, destacando que la persona satisfecha laboralmente se compromete con su trabajo y con la organización.

Palabras clave: *satisfacción laboral, satisfacción personal, balance trabajo-vida, compromiso con la tarea, compromiso con la organización.*

Abstract

This research seeks to provide a better understanding of attitudes towards work, in order to contribute to the design of environments that respond to the needs of people and the organization. It is proposed to study the relationship between personal satisfaction, job satisfaction, commitment to work and commitment to the organization.

To define the concept of personal satisfaction, variables such as happiness, family, socialization, work, religion, health, feelings about satisfaction with life, among others, have been included. To measure the different variables, a survey was designed that was applied to workers of different companies located in Lima, Peru. The results show an important relationship between personal and work satisfaction, highlighting that the person satisfied with the job is committed to their work and to the organization.

Keywords: *job satisfaction, personal satisfaction, work-life balance, engagement, commitment.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia especialmente por su apoyo constante. A mi esposo Efigenio, quien ha sabido tener paciencia con mis desvelos y tiempo dedicados a la tesis. A mis hijas Paola y Carolina, quienes siempre me han transmitido confianza y aliento. A mi madre, Esperanza, por animarme a emprender los estudios en España. Aunque ya no esté conmigo físicamente, estoy segura de que me ve y se alegra con mis logros.

Un agradecimiento muy especial para Ricardo, mi director de tesis; gracias a él he aprendido a investigar y, sobre todo, a disfrutar de ello. Su dirección y consejo han contribuido grandemente en mi trabajo.

A la Universidad de Piura, que apostó por mí desarrollo y formación doctoral; sin su confianza no habría podido culminar los estudios y la tesis.

Y muy especialmente a todas las personas que han aportado con sus consejos, apoyo y revisiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: Problemática y metodología	1
1. Antecedentes y motivación de la investigación	1
2. Problema de la investigación y objetivo	11
3. Alcances y limitaciones	11
4. Metodología de la tesis	13
5. Esquema del documento de tesis	14
CAPÍTULO 1: Estado del arte	17
1.1 Introducción	17
1.2 Satisfacción laboral	19
1.2.1 Factores endógenos que promueven la satisfacción laboral.....	33
1.2.2 Relación de la satisfacción personal y laboral	86
1.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral	94
1.3 El compromiso	99
1.3.1 El compromiso con la tarea.....	100
1.3.2 El agotamiento laboral	104
1.3.3 El compromiso con la organización	105
1.3.4 Factores endógenos que influyen en el compromiso.....	108
1.3.5 Problemática de la falta de satisfacción laboral y el compromiso.....	113
CAPÍTULO 2: Objetivos y preguntas de la investigación	116
2.1 Objetivo general.....	116
2.2 Objetivos secundarios	117
2.3 Preguntas de la investigación.....	117
CAPÍTULO 3: Paradigma y metodología de la investigación	120
3.1 Paradigmas de la investigación	120
3.2 Metodologías utilizadas	120
3.2.1 Encuesta	120
3.2.2 Delimitación de la muestra	123
3.2.3 Recolección de datos.....	124
CAPÍTULO 4: Análisis de la relación entre satisfacción personal y satisfacción laboral	130
4.1 Introducción	130
4.2 Análisis de datos	132
4.2.1 Delimitación de la muestra	133
4.2.2 Recolección de datos.....	133

4.2.3 Descripción de variables y estadística descriptiva	134
4.2.4 Metodología	142
4.2.5 Composición de índices	142
4.2.6 Matriz de correlaciones	143
4.2.7 Variables categóricas y normalizadas	143
4.3 Resultados de la investigación	146
4.4 Conclusiones	146
CAPÍTULO 5: Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el	
compromiso con la tarea y con la organización	148
5.1 Introducción	148
5.2 Método de investigación	149
5.2.1 Diseño	149
5.2.2 Variables y modelos	150
5.3 Resultados de la investigación	157
5.4 Conclusiones	164
CAPÍTULO 6: Discusión.....	167
6.1 Introducción	167
6.2 Validez interna de los resultados	168
6.3 Validez externa de los resultados.....	168
6.4 Comparación de resultados	170
6.5 Propuestas de mejora para abordar estos problemas.....	180
CONCLUSIONES.....	182
1. De la satisfacción personal y la satisfacción laboral.....	184
2. Sobre el compromiso con la tarea	191
3. Sobre el compromiso con la organización	194
Referencias bibliográficas	197
ANEXOS.....	210
Anexo 1 Modelo de carta invitación	211
Anexo 2 Declaración jurada.....	212
Anexo 3 Matriz de consistencia	213
Anexo 4 Modelo de la encuesta	214
Anexo 5 Metodología para la creación de índices de los <i>cinco grandes</i>	226

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de encuestas realizadas	15
Figura 2 Modelo de Hulin, Roznowsky y Hachiya	24
Figura 3 Factores endógenos que influyen en la satisfacción laboral	87
Figura 4 Factores que afectan positivamente al compromiso	114
Figura 5 Esquema de variables de estudio y sus relaciones	123
Figura 6 Resultados de las variables de estudio y su relación	164

Índice de tablas

Tabla 1 Satisfacción laboral	21
Tabla 2 Constructos relacionados con la felicidad en el trabajo	30
Tabla 3 Principales conceptos relativos a la satisfacción laboral	34
Tabla 4 Variedad del trabajo	37
Tabla 5 El trabajo en sí mismo	43
Tabla 6 Objetivos personales y compromiso organizacional	45
Tabla 7 La relación con los compañeros de trabajo	48
Tabla 8 Trabajo en equipo	50
Tabla 9 Estilo de liderazgo	53
Tabla 10 Autonomía	55
Tabla 11 Confianza	57
Tabla 12 Empoderamiento	58
Tabla 13 Balance entre trabajo y vida	60
Tabla 14 Evaluación del supervisor	62
Tabla 15 Florecimiento	63
Tabla 16 Cultura de gestión de errores	64
Tabla 17 Participación	66
Tabla 18 La ética laboral	70
Tabla 19 Sueldo	73
Tabla 20 Beneficios complementarios	75
Tabla 21 Recursos humanos	78
Tabla 22 Sindicato	81
Tabla 23 Compatibilidad persona-organización	82
Tabla 24 Sistemas de información tecnológica	84
Tabla 25 Estabilidad laboral y flexibilidad	85
Tabla 26 Construcción del puesto	108
Tabla 27 Alineación de los objetivos personales	109
Tabla 28 Balance trabajo y vida	110
Tabla 29 Florecimiento	111
Tabla 30 Ética laboral	111
Tabla 31 Proceso de gestión del conocimiento	112
Tabla 32 Compatibilidad persona-organización	113
Tabla 33 Empresas encuestadas	126
Tabla 34 Descripción de la muestra	129

Tabla 35 Índice de satisfacción personal	135
Tabla 36 Índice de satisfacción laboral.....	136
Tabla 37 Descripción general de los principales índices	139
Tabla 38 Descripción de datos: satisfacción laboral	140
Tabla 39 Descripción de datos: satisfacción personal.....	141
Tabla 40 Matriz de correlación	143
Tabla 41 Resultados de índices de satisfacción laboral y personal.....	144
Tabla 42 Resultados de satisfacción laboral y componentes de satisfacción personal	145
Tabla 43 Componentes del índice de compromiso organizacional.....	151
Tabla 44 Componentes del índice de compromiso con la tarea.....	152
Tabla 45 Descripción general de las principales variables	153
Tabla 46 Descripción de datos: compromiso con la tarea.....	154
Tabla 47 Descripción de datos: compromiso con la organización.....	155
Tabla 48 Matriz de correlación de índices	156
Tabla 49 Matriz de correlación índice de satisfacción laboral y componentes de compromiso con la tarea	156
Tabla 50 Matriz de correlación con índice de satisfacción laboral y componentes de compromiso con la organización	156
Tabla 51 Resultados de compromiso con la tarea.....	158
Tabla 52 Resultados de compromiso organizacional.....	159
Tabla 53 Resultados de satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional	160
Tabla 54 Resultados de satisfacción en el trabajo y compromiso con la tarea	161
Tabla 55 Componentes de satisfacción laboral más significativos en el compromiso con la tarea	162
Tabla 56 Componentes de satisfacción en el trabajo que son más importantes en el compromiso organizacional	163

INTRODUCCIÓN

PROBLEMÁTICA Y METODOLOGÍA

1. Antecedentes y motivación de la investigación

Las organizaciones están evolucionando constantemente y es que son sistemas abiertos en interrelación constante con un entorno que cambia con mucha velocidad. Y, por tanto, muchas de las prácticas de gestión y teorías administrativas van quedando incompletas a la espera de incorporar las nuevas variables (Agulló, 1999).

Diversas influencias del ambiente externo actúan sobre las organizaciones, como la tecnología, economía, política, aspectos sociodemográficos, entre otros. También influyen la aparición y aplicación de nuevas teorías de la administración que proveen de nuevas líneas de acción para la gestión. Y, finalmente, suceden cambios en el perfil del trabajador, y esta es una realidad muy importante para tener en cuenta.

Los empleados son una pieza fundamental para las empresas y, cuando están motivados y comprometidos, contribuyen directamente a crear ventajas competitivas que aseguran sostenibilidad a las organizaciones a través de la eficiencia e innovación (Pérez-Bustamante Ilander y Sáenz Blanco, 2010).

Hoy en día, la realidad es que el grupo laboral está conformado por trabajadores de distintas generaciones: Baby boomers, Generación X, *Millennials*, *Generación Z*.

La generación de los Baby boomers es conocida por haber nacido después de la Segunda Guerra Mundial. Están próximos a jubilarse, pero siguen activos, tienen mucha experiencia y valoran que la empresa tenga en cuenta sus conocimientos y habilidades (Capell, 2018).

La Generación X está conformada por quienes actualmente lideran las organizaciones, se los considera una generación puente, que se puede relacionar muy bien con los mayores y con los más jóvenes. Dan la debida importancia a

sus relaciones familiares, son dedicados, responsables y quieren asumir más responsabilidades (Capell, 2018).

La nueva generación del Milenio o los *Millennials*, nacieron entre 1979 y 1994. Han sido descritos en la literatura como personas seguras y centradas en sí mismos y, por tanto, carentes de lealtad y ética laboral (Myers y Sadaghiani, 2010).

Gracias a las investigaciones llevadas a cabo, se ha podido entender mejor el comportamiento de los *Millennials*. Tienen expectativas con respecto a cómo se acomodan a la organización. Ello viene, en gran parte, derivado de sus experiencias anteriores, que contribuyen a su desarrollo y les permite lograr sus objetivos personales. Y es en función de esta reciprocidad que deciden su fidelidad a la empresa (Maier y Brunstein, 2001). Incorporan la tecnología en el trabajo como un medio integrado para poder interactuar con todo lo que los rodea, y esto les brinda algunas habilidades: una fácil recepción visual, mayor filtro de información y capacidad de poder realizar diversas tareas a la vez (Smith, 2008). También buscan el soporte de sus jefes, y prefieren tener acceso abierto a toda la información relevante que les provea la dirección. Son grandes comunicadores, y esta es una característica que —si las compañías manejan bien— puede contribuir a su permanencia y compromiso en la empresa (Walden, Westerman y Jung, 2017).

La Generación Z, según estudios, valora el equilibrio trabajo-vida, importante en términos de expectativas de carrera y retención de empleo (Kirchmayer y Fratricova, 2017). Esta generación recién está incorporándose al mundo laboral, y el reto será entender sus rasgos y desarrollar empresas con los valores esperados.

Ante esta realidad, nos podemos plantear qué cambios debe implementar una empresa para gestionar con éxito las relaciones con trabajadores tan distintos. El estudio de las actitudes ante el trabajo es muy relevante.

Las teorías sobre las relaciones humanas lideradas por Elton Mayo y la Escuela de las Ciencias del Comportamiento —entre cuyos representantes figuran Maslow, Herzberg y McGregor— prepararon el camino para desarrollar

la gestión de las personas (Mayo, 1930, 1960; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Maslow, 1943; McGregor, 1960, 2000).

Estas teorías trataron de integrar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, pero no estudiaron cómo abordar esta diversidad, porque es reciente.

Podríamos decir, entonces, que necesitamos pensar nuevas propuestas para mejorar la relación del trabajador y la empresa. Y es que las empresas no han cambiado su modelo de gestión, sino que siguen enfocadas en sus objetivos económicos, importantes para la subsistencia, pero no para su sostenibilidad. La respuesta está en darle mayor relevancia al capital humano y así desarrollar competencias estratégicas.

Las empresas buscan una mejora continua, es decir, no solamente la ejecución de las rutinas, sino también la mejora de estas. Porque en la ejecución hay variables asociadas al tiempo, costo y calidad que afectan el rendimiento y la producción final.

En un entorno de gran desarrollo tecnológico, de inteligencia artificial unida a la robótica, el trabajador adopta una posición de control de los sistemas que operan con tecnología. Hasta ahora, las empresas se han centrado en que los trabajadores desarrollen las rutinas con el apoyo de la tecnología, lo que ha generado un cambio sustancial en el modo en que se ejecutan las tareas.

De acuerdo con las investigaciones, debe generarse el medio para que las personas mejoren las rutinas e innoven, y así crear ventajas competitivas (Mathison, Gándara, Primera y García, 2007). Para ello, importa desarrollar la satisfacción laboral y el compromiso del trabajador en la mejora continua de las rutinas.

Pero la diferencia se basará en buscar el desarrollo de la persona tanto como el de la empresa, atendiendo a la diferencia generacional con el fin de poder satisfacer sus necesidades específicas, lograr un mejor ambiente de trabajo, generar compromiso en los colaboradores, crear pertenencia sin perder de vista los objetivos estratégicos de la compañía (Capell, 2018).

Para desarrollar a la persona, hay que conocerla y sobre todo entender sus características personales y profesionales. Solamente así podremos trabajar en su desarrollo.

Se ha mencionado la relevancia que tienen el desempeño y la capacidad de innovar de los trabajadores. Por diferentes razones, algunas de índole personal, no siempre las personas son eficientes. Es decir, debido a problemas extralaborales, se sienten insatisfechas personalmente, y dichos problemas afectan también la calidad de su trabajo y la satisfacción laboral. Muchas investigaciones publicadas determinan una fuerte relación entre la vida del trabajador, su personalidad y la satisfacción laboral (Heller, Judge y Watson, 2002; Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985; Judge, Heller y Mount, 2002; Premchandran y Priyadarshi, 2019; Tornroos, Jokela y Hakulinen, 2019).

Actualmente, la influencia de la vida personal sobre la satisfacción laboral no parece tener mucha relevancia en el ambiente empresarial. Se suele entender que existe una división entre trabajo y vida personal; sin embargo, por la naturaleza del hombre es imposible. Se puede observar que ambas dimensiones de la vida humana son indisociables; es imposible que la persona olvide sus circunstancias extralaborales en el momento de ingresar al centro de trabajo.

Usualmente, se espera que el trabajador cumpla con sus tareas diarias independientemente de las circunstancias que afectan su vida personal. Pero esta situación es utópica, ya que las personas son las mismas al entrar y al salir de su centro laboral. Las circunstancias previamente mencionadas no desaparecen durante el horario de trabajo.

Esta realidad es a veces olvidada por las empresas, siendo tan importante y pudiendo tener severas consecuencias para la persona en su entorno personal y familiar. Además, se suma el hecho de que las personas llegan al trabajo con creencias, rasgos sociales y culturales que las diferencian. Demuestran diversos tipos de personalidad que pueden determinar la forma de ver su vida laboral. Las personas desarrollan ciertas actitudes ante la vida: algunas son más optimistas, orientadas al logro o a la acción, etc. Todos estos aspectos son parte medible de la satisfacción personal, que no se tiene en cuenta en el mundo laboral.

Esta es la razón por la cual es relevante estudiar cómo la satisfacción personal afecta la satisfacción en el trabajo, con el objetivo principal de identificar aquellos aspectos que tienen mayor influencia sobre esta última.

Este conocimiento ayudaría a las empresas a entender mejor a sus trabajadores y desarrollar nuevas propuestas para impulsar prácticas laborales más humanistas. El interés de la organización en estos aspectos puede significar un gran mensaje para el trabajador, pues mostraría su valoración de la persona en los distintos ámbitos. Si una organización se preocupa por sus trabajadores, se puede predecir que generará una buena respuesta de estos, mejorando las actitudes en el trabajo, tanto en la satisfacción laboral como el compromiso.

Según la Teoría de Intercambio Social (SET, por las siglas en inglés de *Social Exchange Theory*), durante el proceso de intercambio se producen interacciones e intercambios sociales y económicos que generan compromisos de reciprocidad entre las personas, basados en un intercambio equitativo. En términos de la SET, cuando los empleados reciben recompensas y reconocimiento de su organización, se sienten motivados a responder con niveles más altos de compromiso (Blau, 1964; Saks, 2006).

Asimismo, los intercambios sociales implican una conexión con otra persona, que podría ser su jefe. Involucran confianza con la organización, y no obligaciones legales. En otras palabras, cuando los trabajadores se sienten atendidos por la organización en sus necesidades extralaborales, se genera una relación de satisfacción y compromiso laboral.

Esta teoría nos introduce a las bases de un intercambio justo de esfuerzo y recompensa, que consolida las buenas relaciones humanas dentro de la organización.

Un modelo de gestión que ayudaría mucho a entender la dinámica de una relación duradera entre las empresas y sus trabajadores fue postulado a fines de los años 70. Esta teoría, basada en la comparación del sistema de dirección utilizado en Japón con el existente en América, es conocida como Teoría Z. Este estilo de dirección se basa en empleos a largo plazo, línea de carrera no muy especializada, poca evaluación y promoción. La toma de decisiones y responsabilidades son colectivas y, en general, hay una preocupación holística

por el trabajador. La Teoría Z se basa en un criterio principal que es aceptar el trabajo como algo natural y que puede ser motivador y satisfactorio. Según Ouchi y Johnson (1978), para incrementar la productividad, el personal debe aprender a amar a su compañía e identificarse con ella. Y esto sería posible, si los empleados son multifuncionales, no se especializan y se desarrolla un especial énfasis en las relaciones humanas en la organización. Esta teoría postula los siguientes valores:

- Confianza: las personas son responsables y tratarán de lograr el mejor resultado. Se espera que las personas desarrollen autocontrol.
- Trato íntimo: el jefe debe conocer a sus empleados en su totalidad (situación familiar, alegrías, miedos, preocupaciones, etc.), intentando establecer una relación más allá de lo formal. Los trabajadores deben tratar de confraternizar y cooperar entre ellos.
- Sutileza de las relaciones: cada persona es única, por lo que el jefe deberá tratarlo de acuerdo con su realidad.

Bajo este modelo de gestión, importan tanto la organización como la persona; podría decirse que ambos coinciden en sus objetivos y el trabajo es un medio para que ambos se desarrollen. Y es que los trabajadores son mucho más que un recurso: poseen dignidad. El hombre trabaja para su sustento económico y su desarrollo personal, y hay que incorporar esta visión en la gestión empresarial.

En los años 90, Pérez López desarrolló una teoría con una visión antropológica de la acción humana: el comportamiento humano en la organización, a través de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes, que llevan a actuar por las consecuencias de la acción para otras personas, distintas de la que realiza la acción y cuyas necesidades se busca satisfacer (Pérez López, 1994). Según esta visión, las organizaciones deben tender a la unidad organizacional, que depende de dos realidades que se deben dar a la par: 1) la organización debe medir la eficacia de las acciones, y esto significa que el servicio que ofrece realmente atienda a las necesidades reales de

las personas; y 2) las personas deberían tener mayor motivación trascendente (Pérez López, 1994). Entonces, la unidad que propone Pérez López se acerca mucho al compromiso con la organización, pues supone un grado de identificación de las personas con los objetivos de aquella.

Estas teorías dan pistas sobre qué aspectos mejorar en la dirección de las personas y cómo se puede satisfacer las necesidades de los trabajadores. Se centran en el estudio de las motivaciones que constituyen una buena base para el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso.

El trato cercano con los trabajadores que propone la Teoría Z es necesario para entender las necesidades de las personas. La unidad organizacional que propone Pérez López llama a la reflexión sobre el rol que cumplen los jefes en las relaciones laborales.

En temas relacionados con el compromiso, una de las fuentes de información más relevante en la actualidad es la firma Gallup, reconocida por los diversos estudios que realiza sobre temas laborales. Gallup reconoce la importancia que tiene el compromiso, y sostiene que existen tres tipos de trabajadores: el comprometido, el no comprometido y el activamente desconectado. El primer tipo está dispuesto a ofrecer un mayor esfuerzo, trabaja con pasión y siente una profunda conexión con la empresa. Innova y empuja el negocio en una buena dirección. El no comprometido requiere mucho y constante control; deambula por el trabajo, consumiendo tiempo, pero no energía o pasión. Finalmente, el activamente desconectado no está comprometido y es infeliz en el trabajo, demostrándolo en el día a día. Este trabajador socava y debilita el trabajo que sus compañeros comprometidos lograron (Gallup, 2017).

En el reciente estudio sobre el estado de ambientes de trabajo global, la encuestadora Gallup reporta un 85% de trabajadores no comprometidos o activamente no comprometidos en el trabajo. Y afirma que las consecuencias económicas de esta situación mundial ascienden, aproximadamente, a siete trillones de dólares en pérdida de productividad. Del 85% mencionado previamente, 67% están no comprometidos y 18% están activamente no comprometidos en su trabajo. De esta forma, se confirma que el grupo mayoritario es el que no se encuentra comprometido, que trabajan cumpliendo

su horario, pero no ofrecen su máximo potencial en términos de esfuerzo, tanto físico como mental (Gallup, 2017).

Un tema interesante que aparece a partir de este estudio es tratar de evaluar cómo una adecuada dirección puede lograr que los no comprometidos descubran sus fortalezas y contribuyan a construir una organización mejor. Entonces, la interrogante que debe ser respondida es qué aspectos de la dirección son los faltantes y qué aspectos deben reforzarse.

Por eso resulta necesario pensar en nuevos modelos de gestión, estudiar las necesidades de las personas, las actitudes hacia el trabajo y probablemente rediseñar la función del líder.

Según Gallup (2017), la nueva fuerza de trabajo está buscando un trabajo con sentido, oportunidad de desarrollo, conversaciones abiertas, un *coach* antes que un jefe, y una dirección que le ayude a desarrollar sus fortalezas en lugar de obsesionarse por sus debilidades. La visión del trabajo de la fuerza laboral interconecta el trabajo y la vida, no separa ambas facetas de su persona; el trabajo es parte de la identidad de cada individuo.

En este punto, es importante determinar qué entienden las empresas consultoras como ‘compromiso’, para poder entender su campo de acción. Encontramos diversas nociones sobre el compromiso y, por ende, variadas mediciones y resultados, ya que lo conceptualizan de distintas maneras.

En la literatura revisada se pudo identificar que las empresas entienden el compromiso como una práctica de gestión, una visión distinta a nuestra propuesta. Se refieren al compromiso como un estado psicológico de participación e involucramiento, que merece mayor investigación, dado que tiene gran relevancia (Bailey, Madden, Alfes y Fletcher, 2017).

En gran parte de la literatura relativamente antigua se hablaba del compromiso como un factor único. Sin embargo, en los últimos años se ha empezado a esbozar el compromiso como un factor con distintas dimensiones, surgiendo los conceptos de compromiso con la tarea y compromiso con la organización.

Estos conceptos están muy relacionados con la satisfacción laboral, y sostenemos que es la satisfacción la que predice el compromiso en las dos

dimensiones mencionadas previamente. Por esto, también es importante e interesante comprender qué factores endógenos y exógenos afectan positivamente a la satisfacción. Estos son los que, en última instancia, favorecerían un ambiente laboral con trabajadores comprometidos.

En el presente estudio se enfoca la importancia de entender el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización. Ambos conceptos han recibido importante atención en las investigaciones de los últimos años, proporcionando un entendimiento diferente del que las organizaciones tienen con respecto a este tema.

Actualmente, las organizaciones despliegan una serie de políticas y acciones para desarrollar la satisfacción laboral de sus trabajadores, esperando que sus esfuerzos se traduzcan en mejora de la productividad y condiciones de trabajo. Sin embargo, una falla común en la mentalidad de las organizaciones es tomar como solución de corto plazo solo un factor —como el sueldo, la diversidad de tareas, etc.— en lugar de tener una visión más integral como interesarse por la persona como tal, mostrando interés y brindando apoyo en aspectos extralaborales de sus trabajadores si es que ellos lo solicitan. Esto, fundamentalmente, supone un estilo de liderazgo muy cercano a las personas y es un factor que favorece la confianza.

De hecho, un trabajador insatisfecho tiene un estado mental negativo y causa problemas con sus compañeros de trabajo y con los clientes (Akinlawon y Shamila, 2018). Y esta situación afecta el compromiso con la tarea y con la organización, ya que, según diversos autores, la satisfacción es previa (Johnston, Parasuraman, Futrell y Black, 1990; Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Harrison, Newman y Roth, 2006).

Y si, además, sumamos la naturaleza cambiante de las organizaciones y su entorno —que influyen en el desempeño de los trabajadores y en la acción directiva—, y también las nuevas generaciones de trabajadores que tienen distintas motivaciones, entonces es relevante estudiar cómo promover la satisfacción laboral y el compromiso en estos tiempos de tanto dinamismo en el quehacer empresarial.

El no hacerlo deriva en consecuencias negativas para la organización: ausentismo, tardanza, mal clima laboral. Lo más importante es tener claro que la gente insatisfecha y no comprometida no parece contribuir adecuadamente al trabajo y termina dejando la organización, traduciéndose en una alta rotación.

La probabilidad de que la rotación incremente con una consecuente disminución de la satisfacción laboral fue estudiada por Tett y Meyer (1993), quienes encontraron que la satisfacción tiene una alta correlación con la decisión de no renunciar.

Los resultados de un estudio reciente mostraron que se aplica aún el mismo principio en términos de rotación laboral, confirmando la relación entre alto nivel de satisfacción laboral y la baja intención de dejar la empresa (Oosthuizen, Munro y Coetzee, 2016).

Podemos decir que la motivación es el impulso para actuar, y la satisfacción valora el trabajo realizado o los resultados obtenidos. Por tanto, los trabajadores pueden estar motivados, pero no satisfechos con los resultados logrados.

Y es que el trabajo humano es una actividad intencional. Los trabajadores saben y quieren el objeto de su trabajo. Además, las funciones propias de su labor tienen una carga psicológica: les puede gustar más o menos y despertar sentimientos de agrado o de repulsa. Pueden encontrar variadas razones y motivaciones para trabajar, que den un sentido más o menos profundo a su trabajo (Melé y González Cantón, 2015).

Entonces, hablamos de actitudes que desarrollan las personas ante el trabajo, como la satisfacción y el compromiso, entre otros. Y el sentido de estudiarlos se debe al valor que tiene el trabajo en la vida de las personas y el aporte a las organizaciones.

Se debe entender la relevancia de estudiar y promover la satisfacción laboral por su impacto sobre el desarrollo de la organización. Hay que buscar cómo promover la satisfacción con el trabajo dentro de la fuerza laboral, teniendo en cuenta la importancia de la vida personal de cada individuo, y cómo, a través de esto, generar compromiso en los trabajadores. Para la organización, promover la satisfacción de sus trabajadores significaría asumir su

responsabilidad social, entendida como una obligación implícita que asumen las empresas ante la sociedad de ofrecer trabajos dignos, que desarrollen el potencial de las personas con la sensibilidad suficiente para comprender sus necesidades.

La consideración de los trabajadores como parte esencial de la empresa puede incrementar la satisfacción y el compromiso y, por tanto, su participación en la ejecución de los productos, servicios y tareas de la organización. Finalmente, es relevante estudiar la problemática de la satisfacción laboral y el compromiso, teniendo como foco de atención la empresa y el trabajador. Así, se obtendrán soluciones que generen un ambiente laboral humanista, desarrollador y promotor de la persona, como también productivo y eficiente.

2. Problema de la investigación y objetivo

La finalidad de la presente investigación es guiar hacia un camino de mejora de las prácticas laborales, destacando la importancia de la satisfacción personal y su influencia sobre el desarrollo diario de las actividades de los trabajadores de una organización. Y el objetivo final es el desarrollo de ambientes de trabajo “más humanos”. Es decir, orientados a la empresa y a la persona; donde se exija un gran desempeño laboral y, al mismo tiempo, se atienda la realidad única que el trabajador significa.

Otro objetivo muy importante es promover organizaciones en las que se desarrolle el compromiso de cada individuo con la organización y con las tareas diarias.

Dado que el compromiso generaría personal comprometido en la mejora de sus tareas y, por tanto, aportaría ventajas competitivas a la organización, se propone un enfoque bifocal que plantea un equilibrio al estudiar tanto los objetivos de la organización como los de los trabajadores —ambos con la misma importancia para la sociedad.

3. Alcances y limitaciones

Dada la falta de censos sociales y laborales en el Perú, para este estudio se construyó una base de datos. Estos datos fueron obtenidos de empresas limeñas que colaboraron con la investigación, a través de la distribución de

encuestas a todo su personal, para explorar factores de la satisfacción personal, la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización.

Las encuestas se aplicaron en organizaciones privadas de corte empresarial de distintos sectores (comercial, industrial y de servicios). Se excluyeron entidades públicas, de educación y de salud, debido a que en la ciudad de Lima existe una dinámica diferente en estos sectores.

Al momento de recolectar los datos utilizados, se tuvo en cuenta la importancia de la variabilidad con el objetivo de tener la mayor validez externa posible. De esta manera, se trató de llegar a la mayor cantidad posible de empresas, encuestando a trabajadores de distintas jerarquías (desde operarios a gerentes), para obtener una base de datos rica en información relevante.

Por otro lado, no solo se buscó diversidad de los encuestados, sino que también la información recolectada fuera variada, con secciones separadas para cada variable utilizada en los modelos planteados. La variedad de preguntas incluidas en el formulario asegura que las variables construidas tengan la mayor validez posible, y sean relevantes al momento de comprobar las hipótesis planteadas.

Sin embargo, se encontraron ciertas limitaciones en la investigación realizada que, en cierta manera, afectan negativamente la posibilidad de obtener resultados más certeros.

La primera limitante fue la falta de acceso a ciertas empresas. Por distintos motivos, no todas las empresas a las que se les hizo llegar la invitación accedieron a ser parte de la encuesta. Una de las razones más comunes fue que en sus centros de trabajo ya se habían hecho encuestas similares (evaluaciones de clima laboral). Y, por otro lado, la falta de apertura hacia la realización de encuestas debido a la longitud de estas y el tiempo que toma llenarlas. Se estimó que, en promedio, a una persona le tomaría 20 minutos completarla.

Otra limitación fue trabajar con datos recolectados en un solo punto del tiempo. Solamente la aplicación de la encuesta requirió un período mayor de un año, entre noviembre de 2016 y marzo de 2018. El alcance y los resultados

podrían ser mayores y más certeros si se diseñara un estudio longitudinal, con una medición de tres o más períodos de tiempo.

4. Metodología de la tesis

Para la presente investigación, se utilizó un diseño cuantitativo, que se puede definir como un proceso objetivo y sistemático, para describir las relaciones entre las variables. La herramienta de ayuda fue el Stata 13.

Se diseñó una encuesta de manera específica para medir las variables del estudio (satisfacción personal, rasgos de personalidad, satisfacción laboral, compromiso con la tarea y compromiso organizacional). También se incluyeron variables de control.

Para poder obtener los datos y en base a ellos evaluar las relaciones entre las variables principales del estudio, se diseñó una encuesta basada en reconocidas encuestas de estudios anteriores, de modo que las fuentes de la encuesta estuvieran correctamente validadas.

La encuesta propuesta constó de cinco secciones:

- Satisfacción personal
- Rasgos de personalidad
- Satisfacción laboral
- Compromiso con la tarea
- Compromiso con la organización

La encuesta fue validada por investigadores que aportaron correcciones y, para probar la comprensión de las preguntas, se distribuyeron algunas entre diversos trabajadores con el perfil buscado. Como resultado de estas validaciones, se aplicaron correcciones a la escala, al formato y al estilo de redacción de las preguntas.

A las empresas se las invitó a participar a través de una carta dirigida al gerente general (ver el **Anexo 1**). Se les pidió que participen todos los trabajadores, de distintos niveles jerárquicos, puesto que la intención era abarcar la mayor cantidad de trabajadores posible por empresa.

Para la recolección de datos se utilizaron dos métodos, dependiendo de los requerimientos y permisos particulares de cada empresa. Se distribuyeron encuestas aplicadas de forma personal y también se ofreció un enlace para responder *online*, de modo que cada empresa tuvo la libertad de decidir cuál de las dos opciones se adecuaba mejor a sus posibilidades.

Se observó que el método más efectivo resultó ser la encuesta aplicada en persona, debido a que se podía hacer el seguimiento de las personas que respondían la encuesta en la empresa —siendo más efectivo aún si las personas a cargo de la investigación aplicaban directamente la encuesta—. Por otro lado, al aplicar físicamente la encuesta había una mayor probabilidad de obtener encuestas mal llenadas o incompletas, sobre todo en los casos en los que la empresa misma fue la que aplicó la encuesta.

Se ofreció firmar un acuerdo de confidencialidad que establecía que los datos recopilados en la firma no serían compartidos (ver el **Anexo 2**).

Una contribución especial del estudio fue ofrecer resultados específicos de la encuesta a solicitud de la firma, para ser utilizados en la mejora de la gestión de recursos humanos de la institución. Solamente tres empresas solicitaron la información.

La **Figura 1** esquematiza el proceso de las encuestas.

5. Esquema del documento de tesis

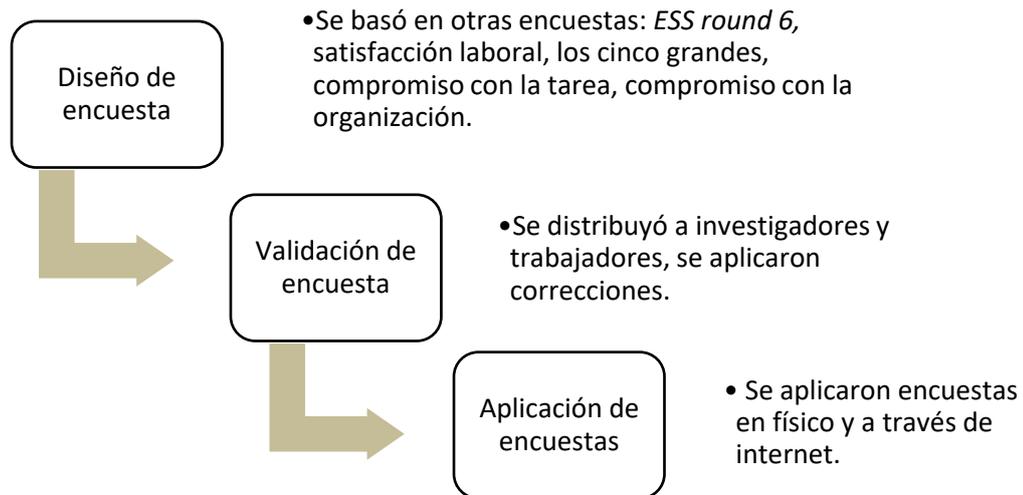
El documento de investigación tiene una estructura particular y adaptada a las necesidades del estudio. La primera parte presenta la introducción al tema, la problemática estudiada y la metodología elegida.

A continuación, el estado del arte, donde se muestra la problemática de la satisfacción laboral, de la vida personal y del compromiso, a fin de entender el porqué del estudio. Luego se plantean los objetivos y preguntas de la investigación, que permiten comprender el interés en estudiar los conceptos mencionados y sus relaciones.

El planteamiento de las hipótesis marca la dirección de este trabajo y constituyen las propuestas que se pretende validar. Posteriormente, se explica el

paradigma y la metodología de la investigación de la tesis. La propuesta de análisis del problema es uno de los capítulos que centran con profundidad el estudio.

Figura 1 Proceso de encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes capítulos muestran los resultados de la investigación, con los datos obtenidos y sus análisis. Primero, se presenta el análisis de la relación entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, como también el análisis de la relación entre satisfacción laboral y el compromiso con la tarea y la organización.

Como resultado del análisis de la satisfacción personal y laboral, hallamos una relación positiva entre ambas variables. Además, relacionamos la satisfacción laboral con los rasgos de la personalidad y otras variables de control como edad, sexo, educación, hijos, cargo en la empresa, entre otros.

En cuanto a la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea y la organización, se demostró una relación positiva con ambos tipos de compromiso, aunque de mayor intensidad entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Adicionalmente, se estudió qué componentes de la satisfacción laboral tienen mayor impacto sobre ambos tipos de compromiso, obteniendo información valiosa para la gestión.

Al final de este trabajo se presenta la discusión sobre temas que resultan del análisis de las variables y, finalmente, se detallan las conclusiones a las que hemos arribado y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1

ESTADO DEL ARTE

1.1 Introducción

Actualmente, la realidad empresarial presenta muchos desafíos en cuanto a la gestión del personal, dado que se aprecia una alta rotación de la fuerza laboral, insatisfacción en el trabajo y falta de compromiso con la tarea y/o con la organización.

Las diversas investigaciones sobre la satisfacción laboral muestran nuevos factores que impactan en ella, y se entiende que aparezcan nuevos aspectos para estudiar, dado que existe diversidad generacional en las empresas que supone nuevas demandas de parte de los trabajadores. La constante innovación y avances tecnológicos influyen también en las rutinas laborales y pueden impactar en la satisfacción laboral.

Según el estudio *Tendencias globales en capital humano, la experiencia del empleado 2017*, realizado por la firma Deloitte, la nueva generación —los llamados *Millennials*— espera una experiencia laboral productiva, comprometedora y agradable; tiene una visión más holística de lo que significa su vida laboral, que no se centra solo en un aspecto de esta. (Deloitte Insights, 2017).

El desfase entre esta realidad, y la inhabilidad de las firmas de adaptarse inmediatamente a la generación entrante al mercado laboral, provoca la ya mencionada situación en la que existe una alta rotación laboral, bajo nivel de compromiso e insatisfacción en el trabajo.

Es por esto que los autores resaltan la necesidad de desarrollar políticas que promuevan el compromiso, teniendo en cuenta las graves consecuencias que la rotación trae consigo, buscando mantener un grupo de trabajadores que tengan una visión de futuro dentro de sus respectivas organizaciones. Los resultados del estudio mencionado afirman que durante ese año se observó que solo el 23% de los entrevistados consideró que sus metas personales estaban alineadas con los

propósitos corporativos, y el 23% respondió que la empresa le ayudaba a balancear su vida personal y profesional.

Para afrontar esta problemática, las empresas encuestadas se enfocan en mejorar la experiencia del empleado, mediante el desarrollo de medidas cuyo fin es aumentar el compromiso y empoderar —tanto a los equipos de trabajo como sus líderes— para idear soluciones para la fuerza laboral.

Asimismo, el estudio sobre las *Diez tendencias sobre el capital humano 2018*, de la misma firma Deloitte, encuentra que es muy importante saber gestionar las relaciones con los distintos segmentos de la fuerza laboral, cada vez hay más trabajadores que no tienen un vínculo laboral directo con la empresa, y el 42% de los trabajadores tienen un contrato formal y los demás trabajan como independientes. Esto presenta un gran reto para las empresas sobre cómo transmitir la cultura y los valores de la organización.

En el mismo informe se puede observar que el sueldo y los beneficios tienden a ser personalizados con el objeto de cubrir necesidades especiales y en función también de la contribución del empleado hacia la organización. Esto hace pensar que los sistemas de remuneración fijos y las estructuras salariales ya no responden a las necesidades actuales de los trabajadores.

La necesidad de desarrollo con la aparición de nuevas habilidades tecnológicas y modelos de trabajo centrados en el equipo requiere empoderar más a los trabajadores para adquirir nuevas capacidades, explorar nuevas funciones y permitirles participar en el rediseño de sus puestos continuamente.

Y es más evidente la relación entre el trabajo y la vida personal. La línea se vuelve indefinida, y es por eso que los trabajadores piden flexibilidad y que las empresas amplíen el abanico de prestaciones, incluyendo programas para la salud física, mental, financiera y espiritual (Deloitte Insights, 2018). Estos programas son clave para convertirse en empleadores responsables que potencian su capital humano y social y reafirman el prestigio de su marca. El reto para las empresas y gerentes es estar cada vez más cerca de sus trabajadores y así entender sus necesidades y trabajar en soluciones alcanzables e innovadoras.

Ya que el gerente debe ser un líder —tal como lo mencionan Ferreiro y Alcázar— un líder es alguien que busca mejorar a las personas y satisfacer lo más posible el espectro de sus necesidades (materiales, cognitivas o afectivas), pero también se considera que el líder debe practicar los valores de la empresa para lograr cumplir la guía de ética de manera coherente. Esto será enriquecedor para la organización, ya que los trabajadores se identificarán aún más con la empresa y generarán unidad (Ferreiro de Babot y Alcázar, 2002). A la vez, esto nos recuerda que, si la sociedad evoluciona, las empresas también, y a la par de los trabajadores; por eso, es relevante estudiar constantemente el entorno laboral y así evitar desconocimiento de la realidad de nuestra fuerza laboral.

1.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es considerada como una actitud hacia el trabajo. Su importancia se debe a que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. Y, sobre todo, contribuye a que las personas no vean en el trabajo solamente obligación y recompensas, sino también entornos de trabajo que les ayuden a ser más felices. Una fuerza laboral satisfecha contribuye no solo a la empresa, sino a la sociedad y, por ende, al país donde se encuentra, dado que toda organización provee un producto o servicio y satisface una necesidad de los clientes.

En esta primera parte de la investigación se profundizará el tema de la satisfacción laboral, con el fin de comprender qué pueden hacer las organizaciones para crear ambientes de trabajo que favorezcan una situación en la que los trabajadores se encuentren satisfechos.

A fines de los años 60 se publicaron nuevas teorías sobre la satisfacción laboral, no solo enfocada en factores externos a la persona, sino en cómo la persona misma es afectada por estos factores. Se propuso que la satisfacción laboral no está determinada solo por factores externos (salario, ascensos, etc.), sino también por factores internos del trabajo, aquellos que tienen que ver con los sentimientos que emanan del trabajo en sí (sensación de logro, control sobre su propio trabajo, autoestima, etc.) (Porter y Lawler, 1968).

En el trabajo de Locke (1969) se define la satisfacción laboral como un estado emocional placentero resultante del reconocimiento por el trabajo propio, por los logros conseguidos o la facilitación de logros que aporten valor al trabajo propio. Locke impulsa una corriente de estudio muy importante que considera que la satisfacción se mide por la percepción subjetiva de la propia persona. Se trata de la actitud del trabajador, basada en las creencias y los valores que tiene sobre el trabajo que desarrolla.

El valor específico del logro de estos objetivos para el individuo es lo que genera la satisfacción laboral. El valor puede ser relacionado con trabajo en sí mismo, como el deseo de mejorar, hacer un gran trabajo, hacer la tarea porque le gusta, etc., o no relacionado con este, como las promociones, el sueldo, etc. (Locke, 1970).

El análisis se hace más complejo cuando se considera que las personas valoran de distinta manera los determinantes que promueven una situación en la que están laboralmente satisfechos. Según Porter y Lawler (1968), el desempeño del trabajador no puede, por sí solo, llevar a la satisfacción laboral, debido a que la relación entre esfuerzo y desempeño está mediada por las percepciones, rasgos y capacidades de cada individuo.

Para Locke (1970), los individuos podrían tener distintos objetivos al realizar una tarea. Entonces, el nivel de producción de un hombre muy feliz podría dejar a otro altamente descontento. Asimismo, diferentes trabajadores podrían tener cualitativamente distintos objetivos; por ejemplo, algunos podrían obtener satisfacción al tratar de lograr una meta, así no la hayan alcanzado.

Por otro lado, Lawler propone que la satisfacción laboral depende de la comparación que cada uno de los trabajadores hace sobre la percepción de lo que debería recibir, contrastado con lo que realmente recibe (Lawler III, 1973). Entonces, el valor del objetivo, la tarea o el premio cambian según la persona. Pero las comparaciones hechas por el trabajador no solo se basan en los resultados esperados propios, sino que el trabajador compara con los resultados obtenidos por sus símiles (Salancik y Pfeffer, 1978). Y estos aportes permiten conocer y entender mejor a las personas que trabajan en la organización y por qué la satisfacción laboral se desarrolla de distinta manera en cada individuo.

Esta definición contrasta con la de Lawler y Porter (1967), para quienes la satisfacción laboral es efecto del trabajo eficiente y no la causa del mismo. Con esta concepción se pone de manifiesto la importancia de perseguir la satisfacción del empleado como medio para lograr mejores resultados y agilizar las organizaciones. Además, postulan que las personas comparan sus propios beneficios y resultados con los de los demás compañeros del mismo rango (ver la **Tabla 1**).

Tabla 1 Satisfacción laboral

PERFIL LAWLER Y PORTER	PERFIL LOCKE
Nuestros beneficios/nuestros resultados versus Beneficios de los demás/ Resultados de los demás	Nuestros beneficios/nuestros resultados versus Beneficios deseados/resultados deseados

Fuente: Lawler y Porter (1967); Locke (1976).

Sin embargo, dichas definiciones no representan todos los aspectos de lo que hoy en día conocemos como satisfacción laboral; no solo hace falta estudiar al individuo como trabajador, también hay que entender su contexto, su pasado y su forma de ver el mundo. En el mismo sentido, Brooke, Russell y Price (1988) y Roelen, Koopmans y Groothoff (2008) definen la satisfacción laboral como una respuesta afectiva a la situación laboral. Además, la satisfacción laboral se entiende como un concepto global, pero está compuesta de otros elementos individuales, de modo que los trabajadores pueden estar satisfechos con algunos aspectos de su trabajo, pero aún sentirse insatisfechos con su trabajo. Vale decir que los trabajadores pueden estar satisfechos, con el estilo de liderazgo de su jefe, con sus oportunidades de desarrollo, con los compañeros de trabajo, con su remuneración o beneficios y otras dimensiones.

Este caso en particular fue estudiado por Millán, Hessels, Thurik y Aguado (2013), quienes indican que, en comparación con los empleados remunerados, las personas que trabajan por cuenta propia tienen más probabilidades de estar satisfechos con sus trabajos actuales en términos de tipo de trabajo y menos probabilidades de estar satisfechos en términos de seguridad laboral.

Por otro lado, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) dividen los factores que determinan la satisfacción laboral en dos categorías. En la primera se encuentran los factores de motivación, que son aquellos que influyen en la satisfacción laboral de manera positiva. En la segunda categoría se encuentran los factores de higiene, que son los más relacionados con la insatisfacción.

La diferencia principal entre ambas es el efecto que tienen sobre la satisfacción: los factores de higiene son aquellos necesarios para garantizar la satisfacción laboral, pero no tienen un efecto realmente positivo (salario, seguridad laboral, etc.), mientras que los factores de motivación aumentan la satisfacción laboral, pero, la falta de estos no tiene un efecto negativo sobre ella (reconocimientos, logros, etcétera). La teoría de Herzberg es importante porque diferencia los factores que realmente son motivadores.

Un modelo integral para entender la satisfacción laboral es el que proponen Hulin, Roznowsky y Hachiya (1985) al estudiar algunos factores que propician la satisfacción y los resultados de esta. Así, describen la satisfacción laboral como una función de cuatro factores o procesos psicológicos, a saber: contribuciones al trabajo; marco de referencia usado para evaluar los resultados del trabajo; utilidad subjetiva de las contribuciones y resultados; resultados del trabajo en sí mismo.

Según Hulin *et al.* (1985) los trabajadores evalúan los resultados que reciben en relación con lo que esperan recibir dada su contribución al trabajo: sus habilidades, esfuerzo, tiempo, entrenamiento y oportunidades perdidas. La evaluación es influenciada por su propio marco de referencia, que es un indicador interno de lo que es aceptable o bueno —formado en su interior por sus experiencias laborales pasadas y las condiciones económicas locales—. Los empleados con una historia de trabajos bien remunerados, con buenos

beneficios, jefes que los apoyaron e interesantes trabajos, tendrán un marco de referencia diferente del de aquellos que no los tuvieron. Las condiciones económicas locales también importan, pues en el caso de vivir en una zona donde hay mucho desempleo, disminuirán sus expectativas. La utilidad subjetiva es el valor que una persona le da a las ofertas de trabajo y el costo de las oportunidades perdidas, el desempleo local y otras alternativas laborales.

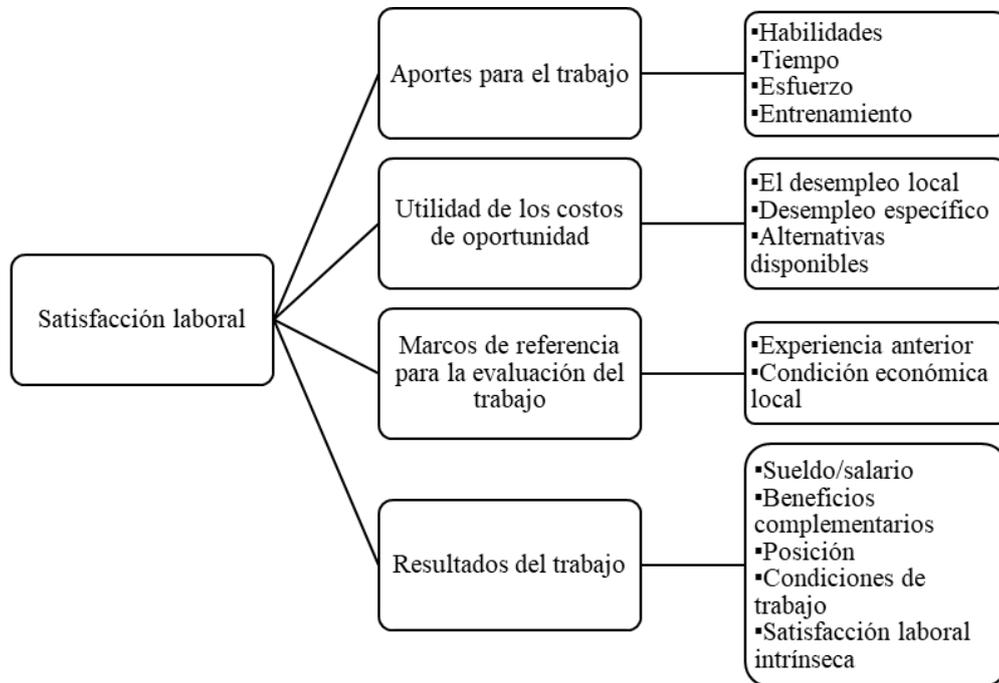
Según este modelo, la persona en su contexto contrasta internamente si el trabajo que desempeña le satisface o no. Asimismo, son importantes las condiciones económicas que brinda la empresa a sus trabajadores y ellos las comparan con las ofrecidas en el mercado laboral.

Con esta información, el trabajador se cuestiona si debe continuar o no trabajando en dicha organización. Y es que la falta de satisfacción laboral finaliza en el abandono del puesto de trabajo. Este modelo, presentado en el año 1985 (ver la **Figura 2**), está muy vigente hoy en día, porque explica los procesos mentales que conlleva la satisfacción laboral.

Por su parte, Weinert (1985), enumera algunas razones por las que piensa que es fundamental estudiar la satisfacción laboral. Dichas razones están ligadas a la evolución de las teorías de la organización:

- a) Relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en cuanto a la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) La calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida en general. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana (Weinert, 1985, p. 297).

Figura 2 Modelo de Hulin, Roznowsky y Hachiya



Fuente: Hulin *et al.* (1985).

También Weinert (1985) destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

«En este caso, las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)» (Weinert, 1985, p. 298).

Aquí, la satisfacción en el trabajo aparece como un concepto focalizado en el afecto frente al trabajo y en sus consecuencias.

Por otro lado, la personalidad cumple un rol muy importante sobre la satisfacción. Timothy Judge, investigador universitario de la Universidad de Illinois, estudió cinco rasgos de la personalidad y cómo influyen sobre la

satisfacción: extraversión, apertura a la experiencia, responsabilidad, amabilidad e inestabilidad emocional o neuroticismo. Como resultado de su investigación, demostró una relación estrecha por la cual estos rasgos se vinculan con el nivel de satisfacción de las personas en su trabajo. En particular, los rasgos de neuroticismo, extraversión y responsabilidad muestran una moderada correlación con la satisfacción laboral.

La estabilidad emocional, contraria al neuroticismo y a la extraversión, son aspectos clave de la personalidad feliz y, por tanto, predicen la satisfacción laboral. La responsabilidad es también un fuerte factor que influye en la satisfacción. Por otro lado, la amabilidad y la apertura a la experiencia muestran poca correlación con la satisfacción laboral; sin embargo, las correlaciones detectadas son muy variables y requieren mayor investigación. Cognitiva y afectivamente, estos rasgos influyen en la manera en que las personas interpretan las características de su trabajo. Conductualmente, los empleados emocionalmente estables, extrovertidos y responsables parecen ser más felices en el trabajo porque es más probable que logren resultados efectivos en su trabajo (Judge *et al.*, 2002).

Tanto Judge como Hulin coinciden en la influencia que tienen ciertos aspectos personales sobre la satisfacción laboral. Es Judge quien estudia cómo algunos rasgos de la personalidad favorecen la satisfacción, mientras que Hulin propone que la persona se forma en base a su historia de vida, unos criterios personales e íntimos que le afectan en su satisfacción. Estas teorías anticipan que hay un componente personal muy importante en la satisfacción laboral.

Otra contribución al estudio de la felicidad es la de Easterlin (1974) con su artículo “¿El crecimiento económico mejora el destino humano? Algunas evidencias empíricas”, manifestando duda sobre la teoría que la percepción de más ingresos proporciona más felicidad. Easterlin comparó en varios países la tendencia de grupos de individuos que afirmaban ser felices. Su conclusión fue que «en países que tenían cubiertas las necesidades básicas, el índice de felicidad medio no variaba, independientemente de la capacidad de ingresos» (p. 103).

«Aunque pueda parecer evidente que “el dinero da la felicidad”, una vez superado un cierto estatus económico, la calidad de vida y la felicidad dependen

de varios factores» Easterlin (1974, p. 97). Tal es así que cada día se comprueba que más gente demanda tiempo libre. Este tiempo que puede dedicarse a actividades recreativas con amigos o con la familia es una gran necesidad actual en los países desarrollados. Las personas muchas veces rechazan puestos laborales con los que podrían percibir un mayor salario porque las exigencias de dichos trabajos implicarían relegar ese tiempo libre y los momentos agradables con la familia. La felicidad no es una capacidad o incapacidad que pueda medirse fácilmente con herramientas estadísticas. Se trata de un estado personal y lo que hace felices a las personas varía de una a otra, esta realidad también se puede aplicar a la satisfacción laboral.

Otra teoría que aborda las relaciones sociales y su impacto en el entorno laboral es la Teoría de Procesamiento de Información Social, que postula que los individuos son organismos adaptivos; es decir, de acuerdo con lo que perciben en su entorno social, adoptan una serie de actitudes, comportamientos y creencias que se adecuen a su ambiente. De esta manera, las experiencias que tienen en su entorno laboral son afectadas por el contexto social en el que el trabajador se desenvuelve. Además de sus experiencias pasadas; es decir, las situaciones experimentadas en su pasado y las experimentadas por sus símiles determinan las reacciones que el trabajador tiene con respecto a las situaciones presentes (Salancik y Pfeffer, 1978).

En cuanto a la naturaleza de las tareas, Oldham y Hackman (1980) proponen cinco características: la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la variedad de habilidades utilizadas en el trabajo, la autonomía y la retroalimentación. Y algunos factores, como un trabajo estimulante y la seguridad en el trabajo, entre otros.

Un aporte significativo a la medición genérica de la satisfacción laboral se publicó en Canadá, con el diseño de una escala de medición que puede ser utilizada para un amplio rango de grupos ocupacionales. Macdonald y MacIntyre (1997) iniciaron con un grupo de 44 elementos de medición, aplicados a una población de 885 trabajadores de diversas ocupaciones de Ontario. Luego de aplicar análisis factorial, se definieron diez ítems como los más representativos. Los resultados no fueron significativamente diferentes entre hombres y mujeres,

ni entre seis grupos ocupacionales. Los autores, además, propusieron medir factores relacionados y no relacionados con el trabajo. El aporte central de la encuesta es que mide la reacción de los trabajadores a las características del trabajo, desde una perspectiva psicológica.

El impacto de la satisfacción laboral en Estados Unidos y Alemania fue estudiado por Hamermesh (2001), encontrando que era mayor la satisfacción de los trabajadores que contaban con un mejor nivel de ingresos, y menor para aquellos que tenían bajos ingresos. Estos estudios fueron motivo de muchas investigaciones posteriores en torno al impacto del sueldo en la satisfacción laboral. Hoy en día, los estudios apuntan a que la remuneración brinda una satisfacción laboral transitoria y depende mucho de la calidad motivacional de los trabajadores.

No se puede obviar la importancia del sueldo en la vida de las personas y, a pesar de las distintas magnitudes en las que impacta la satisfacción del trabajador, es uno de los factores endógenos que las empresas pueden utilizar para incrementar la satisfacción de su personal. Pero no se puede entender la satisfacción laboral como un factor unidimensional dependiente del salario. Hay diversos factores que la favorecen y que están determinados por aspectos relativos a la persona, y otros relacionados con las condiciones de trabajo y el ambiente que rodea al trabajador.

Estos factores son reunidos por Ellickson y Logsdon (2002) en dos áreas: antecedentes ambientales y características personales. Los antecedentes que están en el ambiente pueden ser, por ejemplo, las oportunidades de promoción, el sueldo, los beneficios, adecuados equipos de trabajo y recursos, ambiente físico de trabajo, seguridad, adecuado entrenamiento, distribución adecuada de la carga de trabajo, buenas relaciones con el supervisor inmediato, evaluación del desempeño, espíritu de cuerpo (unión). Y las características personales se refieren a atributos tales como el género y la edad. Estos autores han afirmado que, dada la naturaleza humana, algunos factores que impactan en la satisfacción vienen determinados desde el entorno y otros están dentro de la persona. Lo que no postula esta teoría es si uno de estos factores influye al otro.

Otra forma de abordar la satisfacción es desde una visión más integral, es decir, desde el estudio del bienestar, que incluye la satisfacción laboral y su campo de estudio es mucho más amplio. El bienestar puede entenderse como la suma de experiencias totales del empleado. No se trata únicamente de experiencias que devienen del ámbito laboral, sino de todo un conjunto de vivencias que le dan calidad a su vida. Consta de tres dimensiones: el bienestar psicológico, el bienestar físico y el bienestar social. El bienestar psicológico se refiere a las experiencias subjetivas de una persona, el bienestar físico tiene que ver con la salud y el bienestar social hace referencia a las experiencias relacionales (Grant, Christianson y Price, 2007).

Esta es, quizás, la más ambiciosa y completa visión del bienestar de una persona en su vida. En el ámbito laboral, se estudian diversas facetas. Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez (2014) investigaron el concepto y, luego de analizar en la base de datos PsycINFO¹, utilizando como palabras clave ‘bienestar’ y ‘trabajo’, encontraron publicaciones relevantes en las que, de manera frecuente, aparecían investigaciones sobre bienestar psicológico y bienestar del empleado, intentando definir el concepto de ‘bienestar’. Parece que los investigadores prefieren abordar el concepto en general cuando hablan del bienestar laboral, pero destacan el componente psicológico. También encontraron formas de medir el bienestar en el trabajo: a través de las variables bienestar afectivo, salud y estrés, en ese orden.

Muchas investigaciones definen el bienestar psicológico como un constructo único, pero realmente está compuesto por varios aspectos. De acuerdo con las investigaciones de Wright, Cropanzano y Bonett (2007), el bienestar psicológico es una experiencia afectiva o emocional, también llamada bienestar personal o bienestar subjetivo. En este sentido, Daniels (2000) afirma que el bienestar psicológico es el indicador más importante cuando se habla de bienestar.

Existen otros estudios que evalúan estos componentes, y demuestran que las relaciones positivas con la autonomía, el propósito en la vida y el crecimiento personal no están fuertemente vinculados a los índices del bienestar psicológico

¹ PsycINFO es una base de datos bibliográfica de American Psychological Association.

(Ryff, 1989). Adicionalmente, otros investigadores mencionan que el bienestar subjetivo (SWB, por las siglas en inglés de *subjective well-being*) es una evaluación de la vida en términos de satisfacción y equilibrio entre afecto positivo y negativo (Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002).

En un estudio de Linley, Maltby, Wood, Osborne y Hurling (2009) midieron el bienestar psicológico como se suele conceptualizar, incluidas las relaciones positivas con los demás, la autonomía, el dominio ambiental, la autoaceptación, el propósito en la vida y el crecimiento personal. Los autores midieron el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico y demostraron unos resultados significativos y se trata de dos factores que, aunque son independientes guardan una relación. Basados en las teorías propuestas por la psicología positiva, otros autores abordan la satisfacción laboral como ‘felicidad en el trabajo’, generalmente entendida como la experiencia de emociones positivas (Tkach y Lyubomirsky, 2006).

Para Fisher (2010), la felicidad en el trabajo es un estado personal influenciado por los eventos y las circunstancias ambientales que rodean a la persona, rasgos de personalidad, la interacción entre la persona y las situaciones que vive, y la voluntad de actuar que la impulsa a la felicidad. Estas características definen el nivel de felicidad en el trabajo que una persona pueda presentar en comparación con otra. El nivel transitorio se enfoca en el momento real (*flow*²) y los eventos felices en el trabajo, el estado de ánimo y las emociones que el individuo puede sentir como resultado de ellos. Las preguntas que se utilizan para medir este aspecto pueden ser: ¿por qué un empleado a veces está de buen humor y otras no?; ¿por qué una persona experimenta el *flow* y otras veces no? Entendiendo el *flow* como el sentimiento de una persona que está envuelta profundamente en una actividad que le demanda mucho esfuerzo, pero a su vez le proporciona una gran satisfacción laboral.

En el nivel personal, se estudian aspectos propios de las personas en el trabajo, como su compromiso, humor en el trabajo, prosperidad, sentimientos positivos. Se trata de factores que propician la felicidad de la persona en su

² *Flow* es el sentimiento de estar inmerso en el trabajo, divirtiéndose con el mismo. Se caracteriza por un elevado afecto positivo, la percepción de tener oportunidades de desarrollo.

trabajo. En cuanto a unidad o grupo, se describe la felicidad del equipo de trabajo como la moral colectiva del equipo, el tono afectivo que presenta el grupo, el buen humor, el compromiso y la satisfacción grupal.

La felicidad en el nivel transitorio brinda muchos beneficios a la persona y a la organización, es un estímulo para la creatividad y proactividad y reduce los conflictos interpersonales. A nivel personal, la felicidad reduce la rotación y el ausentismo, ayuda en los problemas de depresión, ansiedad e insatisfacción, y contribuye a la mejora de la salud, influye en el desarrollo de la carrera profesional y, por lo tanto, de la organización. En un nivel colectivo, mejora la conformidad de los clientes, es decir, el grado en el que se sienten satisfechos, los resultados económicos y la productividad en general (Fisher, 2010). Los diferentes constructos relacionados con la felicidad en los distintos niveles que propone Fisher se presentan en la **Tabla 2**.

Tabla 2 Constructos relacionados con la felicidad en el trabajo

Nivel transitorio	Nivel personal	Nivel del grupo
Estado de satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral grupal
Afecto momentáneo	Afecto disposicional	Tono afectivo grupal
Estado del <i>Flow</i>	Compromiso afectivo organizacional	Humor grupal
Estado de ánimo momentáneo en el trabajo	Involucramiento	Satisfacción grupal con la tarea
Estado de compromiso con la tarea	Típico humor de trabajo	
Disfrute de la tarea	Compromiso con tarea	
Emoción en el trabajo	Prosperidad	
Estado de motivación intrínseca	Vigor	
	FloreCIMIENTO	
	Bienestar afectivo en el trabajo	

Fuente: Fisher (2010).

Según las investigaciones publicadas por Moccia (2016), la felicidad en el trabajo tiene su origen en el pensamiento de filósofos griegos, como Aristóteles, Epictetus y Aristippus, quienes entendían la felicidad de dos maneras distintas. Aristóteles y Epictetus proponen vivir bien para ser feliz, y

esto se logra a través del desarrollo personal en virtudes; mientras que Aristippus sostiene que la felicidad está compuesta por momentos de placer. Sin embargo, los autores de la psicología positiva que proponen la felicidad en el trabajo no están de acuerdo en los fundamentos filosóficos.

En el mismo sentido, Turban y Yan (2016), se refieren también a los conceptos ‘hedonía’ y ‘eudaimonía’ para expresar la felicidad. Basándose en esta teoría, los mencionados autores describen dichos conceptos y los relacionan con el trabajo. Así, la hedonía en el trabajo es el grado de diversión y placer que les puede proporcionar su labor y la eudaimonía en el trabajo se refiere al esfuerzo personal del trabajador por crecer y desarrollarse de una forma virtuosa, comprometiéndose en actividades que tienen un significado importante y contribuyen al crecimiento de los demás. Los investigadores afirman que ambos conceptos tienen un efecto sinérgico y que la hedonía está más relacionada con la satisfacción laboral y la eudaimonía lo está con el compromiso con la empresa, pero se incrementa en la medida en que está presente la hedonía.

Spreitzer, Porath y Gibson (2012) plantean el concepto de ‘Florecimiento’, que implica desarrollar empleados que no solo se sienten conformes con el trabajo —que les brinda satisfacción— y son empleados que producen bien para la empresa, sino que participen en todo aquello que contribuya a generar el porvenir de esta. «El florecimiento es indicado por la experiencia conjunta de vitalidad y aprendizaje en el trabajo» (Spreitzer *et al.*, 2012, p. 155).

«La vitalidad denota la sensación de sentirse vivos, apasionados y emocionados, en el trabajo, les gusta lo que hacen; personas así contagian su dinamismo a otros. El otro elemento es el aprendizaje, es el crecimiento generado por captar nuevos conocimientos y capacidades, creando un círculo virtuoso, pues uno cree más en su potencial para seguir creciendo. Si las personas pierden vitalidad, pero continúan aprendiendo, se sentirán agotadas y estresadas; en caso contrario, si las personas tienen vitalidad y energía, pero les falta oportunidad de seguir aprendiendo, se sentirán estancadas y paralizadas. Los dos componentes de el florecimiento funcionan como un medidor de progreso o de

agotamiento. Esta medida permite a las personas valorar la sostenibilidad de su trabajo» (Spreitzer *et al.*, 2012, p. 155).

Las personas que prosperan tienden a ser saludables, reportan menos problemas de salud o psicológicos y sufren de menos estrés, lo cual repercute en menos gastos de salud. Los jefes florecientes se convierten en ejemplo de trabajo, ven oportunidades y toman iniciativas exitosas, y motivan a sus trabajadores a actuar de la misma manera. Es decir, los jefes florecientes forman trabajadores prósperos. Finalmente, el florecimiento no solo se desarrolla en el trabajo; se amplía al ámbito familiar y social. La investigación realizada por Spreitzer *et al.* (2012) demuestra que aquellos que experimentan florecimiento en su trabajo también reportan altos niveles de florecimiento en su vida personal.

El hecho de mantener una actitud abierta y bien dispuesta al aprendizaje contribuye a que la salud de las personas —tanto la física como mental— mejore en niveles generales (Gretchen, Kathleen, Jane, Scott y Adam, 2005).

Las empresas deben desarrollar ambientes laborales donde sus empleados puedan prosperar. Y es que las personas, especialmente en estos tiempos, ya no se contentan con estar simplemente satisfechas con su trabajo, sino que buscan trabajos donde puedan crecer mucho más. Trabajar en organizaciones donde se promueve la vitalidad y el aprendizaje, significará impulsar desarrollo económico, un medio ambiente impactado positivamente y, a la vez, sostenibilidad y desarrollo social. Las empresas no son solamente estructuras enfocadas en generar ganancias; son más que eso: ambientes en los que las aspiraciones de muchos se unen por el progreso personal y profesional de la fuerza trabajadora, que en última instancia redundará en florecimiento para ambas partes. Esto no debe olvidarse si se quiere empresas que logren éxito y que trasciendan.

Es importante entender el significado de la satisfacción en el trabajo para la empresa, pues, según la forma de interpretarlo, influenciará en las acciones que desarrolle hacia sus trabajadores. Los diversos conceptos en torno a la satisfacción laboral representan el interés de los estudiosos por entender mejor las necesidades de las personas en el trabajo y en su vida. La responsabilidad de las empresas es prestar atención a esta realidad y demanda social.

Para resumir la información, la **Tabla 3** sintetiza algunos términos empleados en este apartado.

En estas diversas teorías se puede observar que la satisfacción laboral se desarrolla por la influencia de ciertos factores, y se estudiará cómo en algunos actúa positivamente y en otros no. Abordaremos el análisis en aquellos que son “endógenos” al ambiente de trabajo, es decir, que las causas de satisfacción nacen o se originan en el centro laboral, y en aquellos que no dependen o se relacionan con el medio laboral como la satisfacción personal, los rasgos de la personalidad, la edad, la nacionalidad, el género, entre otros.

Cabe resaltar que los factores endógenos pueden ser gestionados por las empresas, lo que no sucede con los otros factores, como la personalidad y los aspectos de la vida personal del trabajador.

La revisión de la literatura realizada nos permitió identificar 22 factores y, aunque en los últimos años se han desarrollado estudios que demuestran la influencia de nuevos factores endógenos, dados los cambios culturales, sociales y tecnológicos que viven hoy las organizaciones, muchos de los mencionados en las teorías referidas aún se mantienen.

1.2.1 Factores endógenos que promueven la satisfacción laboral

En los últimos años, se han publicado diversos estudios científicos sobre los factores que afectan la satisfacción laboral. En este apartado se presentarán las principales investigaciones, desarrollando únicamente los factores endógenos que son aquellos que directamente controlan las empresas.

Utilizando la *Web of Science*³ se realizó la búsqueda de artículos entre los años 2000 y 2018, con las siguientes palabras clave: satisfacción laboral, felicidad en el trabajo, factores y determinantes. Se han obtenido 5 292 artículos.

A medida que se afinaba la búsqueda, se seleccionaron las categorías de administración, ética en los negocios, relaciones industriales, finanzas empresariales y administración pública.

³ Plataforma de búsqueda de artículos relativos a ciencia, ciencias sociales y humanidades. Se utilizó la base completa.

Tabla 3 Principales conceptos relativos a la satisfacción laboral

Término	Desarrollo del término
Satisfacción laboral	Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1969, 1978).
Bienestar	El bienestar se entiende como la calidad general de las experiencias de un empleado, no solo en el trabajo. Tiene tres dimensiones: el bienestar psicológico, el bienestar físico y el bienestar social (Grant et al., 2007).
Felicidad en el trabajo	La felicidad en el trabajo es un estado personal influenciado por los eventos y las circunstancias ambientales que rodean a la persona, rasgos de personalidad, la interacción entre la persona y las situaciones que vive, y la voluntad de actuar que la impulsa a la felicidad (Fisher, 2010).
Florecimiento	Un equipo de trabajo próspero significa desarrollar empleados que no solo están satisfechos y son productivos, sino que participan en la creación del futuro de la empresa (Spreitzer, Porath, y Gibson, 2012).
Hedonía y Eudaimonía	<p>El hedonismo provee satisfacción laboral y la eudaimonía está más centrada en el crecimiento personal y el compromiso con la empresa. Ambos conceptos están sinérgicamente relacionados (Daniel y Wan, 2016).</p> <p>Además, la hedonía está más relacionada con la satisfacción laboral y la eudaimonía lo está con el compromiso con la empresa, pero se incrementa en la medida en que está presente la hedonía (Turban y Yan, 2016).</p>

Fuente: Locke (1969, 1978), Grant *et al.* (2007), Fisher (2010), Spreitzer *et al.* (2012), Daniel y Wan (2016), Turban y Yan (2016)

Así como en áreas de investigación se emplearon los filtros de economía, negocios y administración pública, excluyendo las publicaciones de las áreas de medicina, enfermería, y psicología.

A medida que se afinaba la búsqueda, se seleccionaron las categorías de administración, ética en los negocios, relaciones industriales, finanzas empresariales y administración pública; así como en áreas de investigación se emplearon los filtros de economía, negocios y administración pública, excluyendo las publicaciones de las áreas de medicina, enfermería, y psicología. De esta manera, resultaron 927 artículos más enfocados en el ámbito empresarial.

Se revisaron los resúmenes de cada publicación, desde los más citados hasta los más recientes. Se buscó identificar publicaciones sobre los factores endógenos que promueven la satisfacción laboral en organizaciones de negocios. En esta búsqueda se obtuvieron artículos que contribuían a definir la satisfacción laboral y a entender los elementos endógenos que tienen injerencia positiva en la satisfacción. Finalmente, 125 artículos fueron seleccionados para la revisión, dado que cumplían los criterios anteriormente mencionados.

Luego de revisar exhaustivamente la literatura del período 2000-2018, se han podido reunir diversos factores que tienen una influencia positiva sobre la satisfacción laboral. La descripción de los factores endógenos hallados se presenta a continuación —tanto los más recientes, influidos por las nuevas tecnologías, como otros factores que ya han sido estudiados a lo largo del tiempo.

Variedad del trabajo

Según las investigaciones, uno de los factores que influyen positivamente en la satisfacción laboral es la variedad del trabajo, y se refiere a las diversas tareas y exigencias que derivan del mismo, lo que representa la puesta en práctica de diferentes habilidades y talentos por parte del trabajador.

Al estudiar la variedad del trabajo se aprecian «relaciones directas de la satisfacción con las condiciones de trabajo, las perspectivas de desarrollo profesional, la satisfacción con los compañeros de trabajo y —en menor grado— con la carga de trabajo» (Roelen, Koopmans y Groothoff, 2008, p. 436).

Esto nos lleva a pensar que los jefes pueden ajustar dichos factores buscando incrementar la satisfacción de sus trabajadores, puesto que la variedad del trabajo no es suficiente. Roelen *et al.* (2008) también concluyen que «los jefes y los compañeros de trabajo no contribuyen a la satisfacción laboral» (p. 436), sentencia que es refutada por estudios posteriores.

Una realidad importante que nos muestran las investigaciones sobre la variedad del trabajo es identificar cómo impacta en trabajadores directivos y operativos. Esta necesidad debe llevar a las empresas a diseñar estrategias específicas para lograr potenciar positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores operativos y directivos, satisfaciendo sus necesidades (Roelen *et al.*, 2008).

El trabajador profesional valora que su trabajo sea más variado y menos rutinario. Así, también espera el apoyo de sus compañeros de trabajo, pero este factor es más representativo para los operativos (Hu, Kaplan y Dalal, 2010).

Un factor de mucha influencia para los profesionales es el sueldo. Por otro lado, el trabajador operativo tiende a desarrollar trabajos más rutinarios y monótonos, cuenta con indicaciones y órdenes específicas que lo guían; por lo tanto, tiene menos espacio para efectuar modificaciones a su trabajo y, en consecuencia, es menos variado. Por otro lado, la variedad en el trabajo de los directivos está más relacionada con otros factores, por lo que el nivel de evaluación de su satisfacción es más complejo.

Según los hallazgos de Yang y Wang (2013), la variedad del trabajo es un factor clave para incentivar la satisfacción laboral. Su análisis se basó en el trabajo de funcionarios chinos, y concluyó que la variedad del trabajo tiene gran significado e impacta positivamente sobre la satisfacción laboral.

En el estudio empírico realizado por Bala y Venkatesh (2013), se analizan los cambios en las características del trabajo que ocurren durante la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por las siglas en inglés de *Enterprise Resource Planning*) que beneficiará a una empresa en lo estratégico y operativo; sin embargo, afecta directamente al trabajo de los empleados. Los autores encontraron en la fase inicial de reestructuración de las tareas una relación positiva del control del trabajo —

entendido como las tareas realizadas y la variedad del trabajo— con la satisfacción laboral, como también que un incremento de las demandas de trabajo afecta negativamente a la satisfacción laboral.

Por su parte, Tarvid (2015) destacó la relevancia de la variedad en el trabajo sobre la satisfacción laboral, lo que demostró por medio de un estudio efectuado a jóvenes profesionales de Europa. Su investigación presenta que el factor relacionado con el trabajo que incrementa la satisfacción laboral en mayor medida es la variedad del trabajo, siempre que el trabajo requiera aprendizaje, genere oportunidades de desarrollo profesional y una apropiada remuneración. La **Tabla 4** presenta una síntesis de estas diferentes posturas.

Tabla 4 Variedad del trabajo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Roelen, Koopmans y Groothoff (2008)	Cuestionario aplicado a la base de datos de Regional Occupational Health Department of Friesland, Holanda.	822 empleados activos (550 hombres y 272 mujeres).	La variedad en el trabajo es el factor que más contribuye a la satisfacción. El menos importante es la satisfacción con los colegas de trabajo.
Hu, Kaplan y Dalal (2009)	Cuestionario aplicado a empleados de una universidad del Medio Oeste de los Estados Unidos.	1 147 empleados	Los trabajadores profesionales encuentran mayor satisfacción en la variedad de su trabajo y en el sueldo. Para los operativos es más importante el trabajo de sus compañeros.
Bala y Venkatesh (2013)	Cuestionario aplicado en dos empresas que estaban implementando el sistema SAP ERP.	422 empleados usuarios del nuevo sistema	Se observa una relación positiva del control del trabajo sobre la satisfacción laboral.
Yang, Wang (2013)	Cuestionario aplicado a funcionarios públicos.	755 funcionarios públicos del municipio de Beijing, China.	La variedad del trabajo y la remuneración influyen positivamente en la satisfacción laboral.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 4 Variedad del trabajo (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Tarvid (2015)	Data utilizada de ESS, round 5	Bachilleres y másteres de Europa	La variedad en el trabajo influye positivamente en los jóvenes profesionales.

Fuente: Web of Science (2018).

Se puede concluir que la variedad en el trabajo se puede conceptualizar de distinta manera, dependiendo de la posición jerárquica del trabajador en la empresa. En los trabajadores profesionales que asumen cargos directivos, la variedad influye positivamente en la satisfacción laboral. Esto se entiende por la naturaleza más compleja de la labor de un directivo. En este caso, la variedad en el trabajo se entiende como un componente de la complejidad de las tareas porque implica un reto, un desafío; es decir, requiere empleados o directivos capaces de poner en práctica sus diversas habilidades para tener éxito. Y cuando una organización contempla la variedad en el trabajo de sus empleados, ellos lo perciben como una señal de confianza y de valoración de sus competencias. Parece que hay una identificación entre la variedad de las tareas, la complejidad de estas y el reto implícito, que a su vez es una prueba de la confianza que la empresa deposita en ellos.

Los empleadores deben fomentar el desarrollo de entornos de trabajo significativos para una mayor satisfacción en el trabajo, motivación, aumento de la productividad y disminución de la rotación laboral.

El trabajo en sí mismo

Se puede decir que «la satisfacción laboral está determinada por el sentimiento placentero del trabajador al realizar su tarea, es decir, que las labores y objetivos que pretende lograr sean de su agrado y lo motiven» (Roelen *et al.*, 2008, p. 434). Por tanto, es importante que las empresas consideren la opción de emplear el diseño del puesto de trabajo como un incentivo para sus trabajadores.

Los estudios demuestran un significativo cambio entre las empresas europeas y americanas, pues están diseñando los puestos de forma amplia y

enriquecida. Y el desarrollo organizacional está soportado por equipos de trabajo con autonomía, flexibilidad y polivalencia (Garrido, Pérez y Antón, 2005).

La labor de la gerencia en sí es ardua y requiere mucho compromiso y responsabilidad, pero también el tipo de trabajo que se despliega aunado con un diseño bien estructurado de sus funciones y la compensación adecuada incide positivamente en la satisfacción laboral. En una investigación desarrollada entre gerentes de venta españoles, se estudió cómo impactaban las políticas de recursos humanos basadas en la compensación, el diseño del trabajo, los recursos y la autonomía. El resultado de la investigación arrojó que el diseño del trabajo y el sueldo — una combinación de incentivos no económicos y económicos— se conforman como los determinantes de mayor peso en la satisfacción. Y en menor grado, la autonomía y los recursos necesarios para cumplir la labor. El determinante ‘diseño del trabajo’ es importante, particularmente teniendo recursos suficientes y disfrutando de un gran nivel de autonomía en el trabajo y un sueldo adecuado (Garrido *et al.*, 2005). De esta manera, la satisfacción con el trabajo en sí mismo para los directivos implica confianza en sus competencias y capacidades.

Las exigencias del trabajo en sí mismo, la relación con el jefe, el soporte social y en qué condiciones se trabaja influyen en la satisfacción laboral. Un estudio realizado entre empleados alemanes demuestra que es importante la relación de la satisfacción con el supervisor, con los colegas, con las exigencias de las tareas y con las condiciones de trabajo; sin embargo, luego se concluyó que el factor que más aporta a la satisfacción laboral es el soporte social, pero con una fuerte correlación con las exigencias del trabajo (Schyns y Croon, 2006).

Se entiende por exigencias del trabajo a la complejidad, autonomía o posibilidad de aprendizaje al realizar las tareas. Por otro lado, el soporte social apela al apoyo emocional que brindan los compañeros de trabajo y los jefes. Es decir que el trabajo en sí mismo está unido a los demás factores para promover un nivel integral de satisfacción laboral. Sin embargo, este estudio se desarrolló en una zona de alto desempleo, y se dirigió, sobre todo, a mandos medios; por tanto, sus conclusiones pueden aplicarse teniendo en cuenta las limitaciones de este contexto específico. (Schyns *et al.*, 2006) O sea que, en entornos de alto

desempleo, y entre personal no directivo, hay que potenciar el soporte social y las exigencias del puesto para obtener una mayor satisfacción.

Otra investigación desarrollada en Reino Unido por Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes (2012) confirma la relación positiva entre el diseño del puesto de trabajo enriquecido y la satisfacción laboral, pero no con una alta participación de los jefes, pues para los trabajadores implica una falta de espacio o de autonomía y de capacidad de decisión. Vale decir que el seguimiento continuo del jefe afecta a la satisfacción laboral (Wood et al., 2012). Los trabajadores suelen percibir el estricto seguimiento de los jefes como un factor de estrés que afecta negativamente a la satisfacción laboral.

El diseño de puestos enriquecidos y que gozan de autonomía con responsabilidad, transmiten una sensación de espacio y tranquilidad, en contraste con los sentimientos que provoca el trabajo bajo presión de los jefes. Por tanto, es importante, que en las empresas se determine cuáles son los puestos de mayor autonomía —directivos, proyectos, consultorías, ventas, entre otros— y evaluar los resultados.

El concepto de la satisfacción laboral también se aborda en recientes estudios desde la felicidad, sobre la base de los postulados de la psicología positiva, que se centra en las fortalezas humanas que hacen posible aprender, disfrutar, ser alegres, generosos, serenos, solidarios y optimistas. Seligman (2003) sostiene que la auténtica felicidad no solo es posible, sino que puede cultivarse identificando y utilizando muchas de las fortalezas y rasgos que ya se poseen. Al identificar lo mejor de nosotros mismos podemos mejorar sensiblemente nuestra vida y la de cuantos nos rodean.

En base a esta teoría, Fisher (2010) elabora una propuesta sobre la felicidad en el trabajo, en un planteamiento bastante detallista y en tres niveles: transitorio, personal y de unidad/grupo. En el nivel transitorio de la felicidad se estudian las causas del humor y sentimientos durante el trabajo, que parecen ser temporales y se explican por los rasgos personales y sentimientos que desarrollen las personas en el ambiente laboral, como el humor, la experiencia del *flow*, gozo, felicidad y alegría.

El nivel personal se estudia enfocándose en cualidades personales, afectividad y estado típico de ánimo en el trabajo. En lo referente al nivel de unidad, describe la felicidad de las unidades, equipos de trabajo u organizaciones, basándose en reportes de felicidad de los miembros.

Entonces, la felicidad en el trabajo es un concepto muy amplio que incluye diversos constructos desde el estado de ánimo transitorio, el estado de ánimo personal y el de la unidad o equipo. Esto únicamente se da cuando la felicidad es adoptada por las organizaciones, generando así el concepto de felicidad laboral.

En el lugar de trabajo, la felicidad está influenciada por los eventos de corta duración, las condiciones crónicas en la tarea, el trabajo y la organización. También está influenciada por atributos estables de individuos, como la personalidad, la adecuación entre lo que la organización del trabajo proporciona y las expectativas de la persona, sus necesidades y preferencias.

Nos centraremos en el impacto que tienen las tareas propias del trabajo como un factor que afecta a la felicidad, pues es un elemento que podemos gestionar, reconociendo que hay atributos personales. Sin embargo, Fisher (2010) postula un nivel de felicidad transitorio, que hace pensar que puede variar en el tiempo, y es interesante saber cómo se desarrolla y si hay algún patrón de variación.

En un estudio desarrollado por Spagnoli, Caetano y Santos (2012) y aplicado a empleados portugueses, los investigadores examinaron la evolución de la satisfacción laboral en una organización de servicio durante un período de seis años. Se analizaron los siguientes aspectos que afectan a la satisfacción laboral: clima laboral, estilo de dirección, incentivos y premios, y el trabajo en sí mismo. Se recogieron datos de los empleados de la misma organización en períodos separados, en los años 2001, 2003 y 2007. Los resultados revelaron la invariancia en la relación de la satisfacción con aspectos de trabajo en los tres períodos, y demostraron que la satisfacción varía a través del tiempo, al igual que los predictores. Pero el factor que más influyó en la satisfacción laboral en los años 2001 y 2003 es el trabajo en sí mismo, mientras que en el año 2007 el que más influye es el estilo de dirección.

Sin embargo, también hay otras investigaciones que evidencian que la antigüedad en el trabajo afecta a la motivación, pues, aparentemente, las personas se aburren de la tarea realizada (Katz, 1978). Como el trabajo en sí mismo es un factor motivador, las personas no se sentirán satisfechas si su trabajo no es interesante (Izvercian, Potra y Ivascu, 2016). Asimismo, los trabajadores sobrecalificados se sentirán aburridos y menos satisfechos, pues se comparan con sus similares. En esta situación, el papel del líder puede evitar la insatisfacción a través de prácticas más integradoras y participativas (Alfes, Shantz y Baalen, 2016).

Todos estos estudios denotan la relevancia que tiene el trabajo en sí mismo sobre la satisfacción laboral cuando se cuenta con suficientes recursos, se disfruta de un buen nivel de autonomía y se percibe una remuneración atractiva (Ali, Said, Yunus, Kader, Latif y Munap , 2014; Garrido *et al.*, 2005; Wood *et al.*, 2012).

Una estrategia eficiente parece ser el rediseño de los puestos incluyendo tareas retadoras que generen aprendizaje y eliminen las rutinas desmotivadoras. Recientemente, se ha comenzado a estudiar la ‘construcción del puesto’, que viene a ser la acción consensuada entre el trabajador y su jefe de construir su puesto de acuerdo con las necesidades de la empresa y a las expectativas del empleado.

De acuerdo con las investigaciones de Beer, Tims y Bakker (2016), la construcción del puesto es un factor importante que influye positivamente en la satisfacción laboral y, sobre todo, en el compromiso con la tarea.

La **Tabla 5** ilustra los principales resultados de los estudios mencionados sobre el trabajo en sí mismo.

Tabla 5 El trabajo en sí mismo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Garrido, Pérez y Antón (2005)	Cuestionarios enviados a la base de datos Dun y Bradstreet, de firmas industriales españolas.	420 vendedores o gerentes de <i>marketing</i> .	Principales determinantes de la satisfacción laboral de los gerentes de venta son el diseño del trabajo y el sueldo.
Schyns y Croon (2006)	Cuestionarios distribuidos en 13 compañías de diferentes sectores de Alemania.	326 empleados, de los cuales 124 eran mujeres y 196 hombres. La edad promedio fue de 39 años.	Las exigencias del trabajo, las relaciones con sus jefes, subordinados y el soporte social impactan positivamente en la satisfacción laboral.
Fisher (2010)	Revisión teórica		La felicidad en el trabajo en un nivel transitorio está directamente influenciada por las tareas propias del puesto. Y dicha felicidad es transitoria.
Wood, Van Veldhoven, Croon y Menezes (2012)	The 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS), específicamente las categorías de empleados y de gerentes, del Reino Unido.	14 127 empleados y 1 177 lugares de trabajo.	Se demuestra una relación positiva entre el diseño del puesto enriquecido y la satisfacción laboral. La alta participación del supervisor afectaría por falta de espacio y decisión.
Spagnoli, Caetano y Correia (2012)	Empleados técnicos portugueses respondieron una encuesta tres veces: 2001, 2003 y 2007.	En 2001 fueron 297 participantes (78% mujeres), en 2003 fueron 222 participantes (73% mujeres) y en 2007 fueron 243 participantes.	La satisfacción por el trabajo en sí mismo es el mejor predictor de la satisfacción laboral en 2001 y 2003.
Ali, Said, Yunus, Kader, Latif y Munap (2014)	Cuestionario aplicado a gerentes de <i>fast food</i> chinos.	122 trabajadores.	Se demostró una relación positiva entre el trabajo en sí mismo y la satisfacción laboral.
Beer, Tims y Bakker (2016),	Encuesta aplicada en industrias de minería y manufactura en Sudáfrica.	470 trabajadores.	La construcción del puesto influye positivamente en la satisfacción laboral, siempre que cuenten con los recursos necesarios para el trabajo.
Alfes, Shantz y Baalen (2016)	Encuesta aplicada a dos organizaciones holandesas	183 trabajadores	Los trabajadores sobrecalificados están menos satisfechos con sus trabajos.

Fuente: Web of Science (2018).

Objetivos personales y compromiso organizacional

Un factor muy conocido, pero poco estudiado en estos últimos años, son los objetivos personales, es decir, las metas de los trabajadores y cómo se alinean a los objetivos organizacionales, logrando desarrollar el compromiso con la organización.

Cabe destacar un estudio de Maier y Brunstein (2001) sobre la satisfacción de los nuevos trabajadores, que demuestra una relación entre el compromiso con el logro de objetivos personales y las facilidades para lograrlos de parte de la empresa en el primer mes de trabajo.

La investigación manifiesta que la relación entre los objetivos personales de trabajo y la afectividad en el trabajo es estable en el tiempo, cuando hay una percepción de apoyo de los jefes y un control parcial de su labor. Esto afectaría positivamente a la satisfacción de los nuevos trabajadores y desarrollaría su compromiso organizacional. Los nuevos trabajadores tratan de valorar si tienen posibilidad de desarrollo personal desde los primeros meses de empleo.

Este estudio examinó la importancia de tres características de las metas personales de trabajo —compromiso, accesibilidad y progreso— en la contabilización de los cambios en las actitudes afectivas de trabajo de los recién llegados (es decir, trabajo, satisfacción y compromiso con la organización) durante los primeros meses de empleo. A veinte semanas de su ingreso a la empresa 81 trabajadores proporcionaron una lista de sus metas personales de trabajo. Se encontró un nivel de compromiso en la medida en que había posibilidad de alcanzar los objetivos personales en el lugar de trabajo. Entonces, el alineamiento de los objetivos personales está directamente influido por el nivel de apoyo y delegación de los jefes. Sin embargo, hace falta estudiar esta variable en trabajadores en distintos niveles del ciclo laboral, y, sobre todo, con mayor antigüedad.

Pero ¿cómo podría una persona saber si puede lograr sus objetivos personales en una organización que sufre de ambigüedad de sus objetivos organizacionales? Según Chan Su (2014), los jefes de instituciones públicas se deben esforzar en comunicar eficazmente la misión y los objetivos de la organización y disminuir la ambigüedad que pueden percibir los trabajadores.

Dicha ambigüedad puede dificultar que las personas entiendan que su trabajo es importante y tiene un significado con el que se pueden comprometer.

Las metas deben ser claras, específicas y medibles, definir claramente los plazos; los jefes deben brindar soporte y apoyo para que los trabajadores entiendan lo que la organización se propone lograr. Por tanto, una mayor y eficiente comunicación aunada al soporte y apoyo brindado, incrementará la satisfacción.

Si tenemos en cuenta los objetivos personales de los trabajadores en balance con los de la organización, estamos frente a un modelo de gestión que podríamos llamar bifocal; vale decir, se reconoce la importancia y logro de ambos objetivos con una adecuada mediación de los jefes, favoreciendo así una adecuada gestión de la empresa (ver la **Tabla 6**).

Tabla 6 Objetivos personales y compromiso organizacional

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Maier y Brunstein (2001)	La data fue obtenida en test aplicados a trabajadores alemanes de diferentes sectores. Se aplicó en 3 períodos distintos a trabajadores recién ingresados a la empresa. A las 20 semanas, luego 4 meses, y 8 meses.	81 participantes (23 mujeres y 58 hombres). La edad promedio fue de 28 años.	La importancia de que la empresa atienda los objetivos personales de los nuevos trabajadores, porque ellos buscan su propio desarrollo en los primeros meses.
Chan Sun (2014)	Se obtuvo la data 2005 MPS dirigida por U.S. MSPB.	La muestra corresponde a 36 926 empleados públicos.	La ambigüedad de las metas tiene una relación negativa sobre la satisfacción laboral. Si la misión no está clara, los trabajadores no se comprometerán.

Fuente: Web of Science (2018).

La relación con los compañeros de trabajo

El apoyo social que aportan los compañeros de trabajo tiene dos formas de expresión: una es por medio de la afectividad —también conocido como soporte emocional—, y la otra es el apoyo instrumental, entendido como ayuda material que brindan los compañeros.

Las investigaciones realizadas han demostrado que los trabajadores se sienten satisfechos cuando reciben adecuado apoyo emocional. También se encontró una relación positiva entre los trabajadores y los adecuados recursos que reciben o ayuda que perciben de la empresa o de sus compañeros, lo que podría denominarse apoyo instrumental (Ducharme y Martin, 2000; Tarvid, 2015). Sin embargo, ninguno de los dos tipos de soporte parece amortiguar el impacto negativo del estrés laboral.

En los estudios mencionados se observan las interacciones del grupo de trabajo, en especial el apoyo social recibido de los compañeros que pueden contribuir significativamente a la satisfacción en el trabajo. Este apoyo es decisivo para amortiguar los efectos de la falta de reconocimiento. Los datos se han extraído de una muestra representativa nacional de 2505 empleados norteamericanos de tiempo completo. Los resultados del estudio confirman que son los compañeros de trabajo quienes, con su apoyo instrumental y afectivo, proporcionan seguridad y sentido de pertenencia a los trabajadores, con lo cual se incrementa la satisfacción laboral. En este sentido, otros académicos han insistido en sus investigaciones sobre la relación entre los compañeros de trabajo —como soporte en el trabajo— y cómo influye positivamente en la satisfacción laboral.

De la misma manera, otros autores, como Biggs, Baker y Swailes (2016), proponen la importancia de una saludable relación laboral del trabajador con sus compañeros de trabajo, con sus jefes y la organización como factor de influencia en la satisfacción laboral del personal. De aquí se desprende que la relación entre los compañeros es importante, pero no es la única que impacta en la satisfacción laboral. Robertson, Gockel y Brauner (2012) vuelven sobre el efecto de la confianza en los compañeros de trabajo sobre la satisfacción laboral, probando esta relación a través del sistema de memoria transactiva: un archivo organizado

de conocimiento guardado en la memoria individual de los miembros del equipo y, por tanto, hay un conjunto de conocimientos especializados compartidos. El principal resultado de su investigación es que «la confianza en sus compañeros de trabajo afecta positivamente la memoria transactiva que, a su vez, genera un nivel de satisfacción laboral» (Robertson, Gockel y Brauner, 2012, p. 222). La relevancia de este estudio radica en que evidencia lo importante que es una buena relación basada en la confianza entre compañeros de trabajo, pues influye sobre el nivel de desempeño y la satisfacción laboral.

Por su parte, Tumen y Zeydanli (2016) afirman que hay una relación entre el nivel de satisfacción personal y el nivel de satisfacción laboral del ambiente de trabajo conformado por compañeros de trabajo, jefes y otros. Esto se explica porque, cuando una persona se siente satisfecha, tiende a tener mejores relaciones laborales con sus compañeros y, por lo tanto, promueve la satisfacción de otros. La **Tabla 7** detalla resultados de investigaciones en lo referente a los compañeros de trabajo.

Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo, cuyos miembros gozan de buenas relaciones interpersonales, permite que trabajen con dinamismo, influye positivamente en la satisfacción laboral e impacta en la productividad organizacional. En las empresas, las áreas que organicen su trabajo mediante la formación de equipos, aumentarán la satisfacción laboral más que en aquellas donde se trabaje individualmente. No existen lugares de trabajo en los que no aparezcan conflictos, es por eso por lo que más que preocuparse por evitarlos hay que aprender a gestionarlos. En los equipos de trabajo, cooperar unos con otros es necesario, y en gran medida se logra. Sin embargo, también suele aparecer la competición entre los miembros de un equipo, ya que el impulso por competir es inevitable que aflore en cualquier relación humana laboral.

«Sin embargo, los equipos de trabajo, cuando son de reciente creación, tienden a evitar los conflictos y refuerzan la cooperación grupal, ya que los equipos necesitan seguridad para desarrollarse y no han aprendido todavía a

gestionar bien las amenazas que pueden traer los desacuerdos entre los miembros» (Aritzeta y Ayestarán, 2002, p. 199).

Tabla 7 La relación con los compañeros de trabajo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Ducharme y Martin (2000)	1997 National Employee Survey (NES), Estados Unidos, se aplicó entrevista telefónica.	2505 empleados <i>full-time</i> .	El apoyo emocional y el instrumental tienen efectos paralelos en la satisfacción laboral, y son los compañeros de trabajo quienes pueden propiciar este apoyo.
Robertson, Gockel y Brauner (2012)	La data fue recolectada a través de cuestionarios aplicados a dos tipos de trabajadores.	Dos estudios fueron realizados en una ciudad del noreste de Estados Unidos.	La confianza en los compañeros de trabajo mejora la memoria transactiva y, por ende, favorece el rendimiento del equipo y la satisfacción laboral.
Biggs, Baker y Swailes (2016)	Se aplicaron cuestionarios.	Fueron encuestados 300 trabajadores de organizaciones estatales del Reino Unido.	Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, jefes y la organización están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral.
Tumen y Zeydanli (2016)	Censos nacionales BHPS, WERS del Reino Unido.	Toda la data de los censos mencionados	El nivel de satisfacción laboral de un compañero de trabajo influye en la satisfacción de otro.

Fuente: Web of Science (2018).

Entonces, en los períodos iniciales de formación de equipos de trabajo una norma interna del equipo sería la de cooperación, «evitando conductas competitivas para asegurar su supervivencia. A medida que los miembros de los equipos van aprendiendo a trabajar en conjunto, se observará una tendencia a integrar las conductas competitivas con las cooperativas» (Aritzeta et. Al, 2002, p. 199). Una vez cohesionados los equipos, y logrando un buen desempeño, se genera el orgullo departamental, referido al grado de satisfacción que muestran los miembros por pertenecer a su equipo.

En su investigación, Aritzeta y Ayestarán (2002) muestran que el orgullo departamental es un factor importante en la satisfacción laboral total de un equipo de 1 227 trabajadores públicos de Estados Unidos. Este factor revela que las relaciones sociales en el centro de trabajo influyen decididamente en la satisfacción y en el clima laboral con características de cooperación y amistad entre los compañeros de trabajo, así como la percepción que tienen de producir un trabajo de calidad mayor que otros grupos en la organización, y la apertura a la comunicación y confianza entre los miembros del grupo.

Las investigaciones en este campo también identifican la satisfacción del equipo de trabajo en relación con la satisfacción de sus integrantes. En este sentido, la satisfacción del grupo se desarrolla a partir de las condiciones comunes de trabajo, procesos de influencia social, los efectos de la atracción, selección y deserción, y los efectos de contagio emocional asociados a los grupos de trabajo (Mason y Griffin, 2002; Tumen y Zeydanli, 2016). Estos autores también proponen que la satisfacción grupal estaría relacionada con el nivel individual de satisfacción dentro del grupo, la calidad de los procesos y el desempeño grupal, todo lo cual permitiría predecir la viabilidad del grupo. De manera que sería importante identificar el nivel de satisfacción individual de un potencial miembro del grupo antes de asignarlo a este, pues afectará a la satisfacción grupal.

En los estudios realizados por Alegre, Mas-Machuca y Berbegal-Mirabent (2016), Hanaysha y Tahir (2016), Kabak, Şen, Göçer, Küçüksöylemez y Tuncer (2014) se ha reportado que el trabajo efectivo puede llevar a un incremento de la satisfacción laboral y a un mejor desempeño. La **Tabla 8** proporciona un resumen de los resultados de estas investigaciones.

El estilo de liderazgo

Muchos estudios coinciden en que el estilo de liderazgo es un factor que influye de manera importante en la satisfacción laboral, tanto por parte del supervisor que trabaja en contacto directo con los trabajadores como de la alta dirección que provee de los lineamientos y políticas para todos los miembros de

la organización. Hoy en día, en la sociedad del conocimiento, para que una labor de gerencia resulte eficiente es necesario, en primer lugar, prestar atención al capital humano y generar valor agregado.

Tabla 8 Trabajo en equipo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Aritzeta y Ayestarán (2002)	La base de datos fue obtenida por encuestas a trabajadores municipales <i>full-time</i> del medio oeste de Estados Unidos.	1 227 trabajadores.	El orgullo departamental es el principal determinante de la satisfacción laboral y favorece la unión del equipo de trabajo.
Mason y Griffin (2002)	Revisión teórica.		La satisfacción grupal estaría relacionada con el nivel individual de satisfacción dentro del grupo, la calidad de los procesos y el desempeño grupales permitirán predecir la viabilidad del grupo.
Kabak, Şen, Göçer, Küçüksöylemez y Tuncer (2014)	Encuestas a pequeñas y medianas empresas (PYME) en el sector de servicios de Turquía	856 trabajadores	Un impacto significativo en la satisfacción laboral son la capacitación y educación de los empleados, las relaciones con los empleados y trabajo en equipo
Hanysha y Tahir (2016)	Encuesta <i>online</i> aplicada en Malasia.	242 trabajadores universitarios fueron encuestados.	Los resultados muestran que el trabajo en equipo efectivo tiene un impacto positivo en la satisfacción.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 8 Trabajo en equipo (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Alegre, Mas-Machuca y Berbegal-Mirabent (2016)	Encuesta a empleados de una organización farmacéutica española	374 empleados	Encuentra una relación empírica relevante entre la satisfacción laboral y el trabajo en equipo
Hanaysha y Tahir (2016)	Encuesta a trabajadores del sector de educación superior en Malasia	242 empleados	El trabajo en equipo tiene un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral
Tumen y Zeydanli (2016)	Censos nacionales BHPS, WERS del Reino Unido.	Toda la data de los censos mencionados.	La satisfacción laboral de la persona impacta sobre la satisfacción laboral del equipo al que pertenece.

Fuente: Web of Science (2018).

Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia y el estilo de actuación de los gerentes, debido a que: la percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen drásticamente, los costos de producción se relegan a segundo término, la organización juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia de gerencia.

Por tanto, un estilo adecuado de liderazgo puede garantizar la eficiencia de la empresa, desarrollando y cuidando el capital humano propio de esta. Asimismo, determina un incremento de satisfacción laboral (Raimonda y Modesta, 2016).

Se conocen diversos tipos de liderazgo. Sin embargo, «el liderazgo transformacional es un estilo que sintetiza el transaccional y el carismático, y tiene un importante efecto positivo en la satisfacción» (Mujkić, Šehić, Rahimić y Jusić, 2014, p. 260). Estos autores precisan que este estilo de liderazgo posee

muchas características positivas, pero sobre todo «tiene un alto desarrollo de inteligencia emocional y, por tanto, maneja mejor el estrés y los conflictos, creando un ambiente de trabajo motivador» (Mujkić, Šehić, Rahimić y Jusić, 2014, p. 260).

Sin embargo; en un estudio reciente Abelha, Carneiro y Cavazotte (2018) demostraron que el líder transformacional que afecta la satisfacción laboral tendría un impacto mayor en las trabajadoras. En la muestra estudiada, cuando el líder es percibido como poco transformador, las mujeres desarrollan niveles más bajos de satisfacción laboral. Cuando el líder es percibido como altamente transformador, las mujeres muestran niveles más altos de satisfacción laboral en comparación con los hombres. Las trabajadoras estudiadas, reaccionan de manera más extrema al liderazgo transformacional y muestran una mayor susceptibilidad al estilo de liderazgo transformacional.

Esto puede deberse al perfil sensorial y psicológico distinto en la mujer y que le hace percibir el estilo de liderazgo de forma más específica.

Otro estilo de liderazgo que influye positivamente en la satisfacción laboral es el de empoderamiento, que consiste en «influir en los subordinados a través del poder compartido, motivación y apoyo para promover autosuficiencia. De esta manera, pueden trabajar autónomamente dentro de los límites de los objetivos y estrategias generales de la organización» (Amundsen y Martinsen, 2014, p. 488).

Contrariamente se ha demostrado que el mal liderazgo tiene un impacto negativo sobre la satisfacción, tal como lo demuestra el estudio de Boddy y Taplin (2016), al investigar la relación directa pero negativa entre los psicópatas corporativos y la satisfacción laboral. Ellos conforman aproximadamente el 1% de la fuerza laboral y su principal característica es que no experimentan amor o empatía por otros individuos, y esta frialdad emocional tiene un origen neurológico. Se entiende que, con estas características, por la falta de emociones, el psicópata es extremadamente frío, sin corazón, centrado en sí mismo, calculador, rudo. Es el tipo de trabajador que afecta a otros colegas que son parte

de la organización. Un líder con estas características no puede motivar a su personal y, por tanto, la satisfacción decrece.

La comunicación es una habilidad muy importante para los supervisores, y se puede decir que el estilo de comunicación efectivo de liderazgo del supervisor influye directamente en sus subordinados y promueve la integración, lo que desemboca en beneficios para la satisfacción laboral (Ibrahim, Abdullah, Syed y Yatim, 2018). Estas investigaciones ayudan a entender mejor la compleja tarea de los jefes para lograr un nivel de satisfacción laboral entre sus trabajadores, a través de sus estilos de liderazgo. La **Tabla 9** simplifica los hallazgos más relevantes.

Tabla 9 Estilo de liderazgo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Mujkić, Šehić, Rahimić y Jusić (2014)	Encuesta a empresas de Bosnia y Herzegovina y Alemania	399 empleados	El liderazgo transformacional es un estilo que sintetiza el transaccional y el carismático, y tiene un importante efecto positivo en la satisfacción
Amundsen y Martinsen (2014)	Encuesta a trabajadores del sector tecnológico	364 empleados	Otro estilo de liderazgo que influye positivamente en la satisfacción laboral es el de empoderamiento
Raimonda y Modesta (2016)	Encuesta a miembros de la facultad y diez supervisores de universidades lituanas públicas y privadas	72 miembros	El estilo adecuado de liderazgo determina un incremento de satisfacción laboral.
Boddy y Taplin (2016)	Revisión de literatura	-	El mal liderazgo tiene un impacto negativo sobre la satisfacción
Ibrahim, Abdullah, Syed y Yatim (2018)	Encuesta a compañías de servicios, manufactureros y logística	184 empleados	El estilo de comunicación efectivo de liderazgo del supervisor influye en los trabajadores y promueve la integración.
Abelha, Carneiro y Cavazzote (2018)	Encuestas electrónicas enviadas por mail (Brasil)	169 cuestionarios válidos	El líder transformacional impacta mayormente a las mujeres.

Fuente: Web of Science (2018).

Autonomía

Es extensamente conocida en distintos ámbitos, y laboralmente se entiende como el grado de amplitud que tiene el empleado para estructurar y controlar cómo realizará sus tareas. En este sentido, hay estudios que coinciden en que la autonomía que brindan los jefes a sus empleados es un determinante de la satisfacción laboral.

En un estudio realizado en Reino Unido, Griffin, Patterson y West (2001) han encontrado que los jefes efectivos que proveen retroalimentación sobre las funciones y tareas e incrementan positivamente la experiencia de la autonomía, determinan positivamente a la satisfacción. Sin embargo, pueden afectar negativamente a los equipos de trabajo fuertemente cohesionados que valoran la autonomía. Esto significa que estamos frente a un cambio de rol de los jefes frente a equipos de trabajo autodirigidos, donde la supervisión es una función menos productiva que la del facilitador.

Adicionalmente, Millán *et al.* (2013) determinó que los trabajadores independientes están más satisfechos con su trabajo debido a la autonomía que viven, información recogida mediante un censo de hogares realizado por la comunidad europea en el periodo 1994-2001.

En otros estudios también se ha determinado la relevancia de la autonomía en el trabajo y en la toma de decisiones, pues influye positivamente en la satisfacción laboral (Alegre, Mas-Machuca y Berbegal-Mirabent, 2016; Ali *et al.*, 2014; Villar-Rubio, Delgado-Alaminos y Barrilao-González, 2015). La autonomía en el trabajo también es muy valorada en los trabajadores independientes.

Según los estudios de Millán *et al.* (2013) y Álvarez y Sinde-Cantorna (2014), el trabajador independiente valora la autonomía y la flexibilidad al ser su propio jefe. La **Tabla 10** detalla las investigaciones más relevantes.

Tabla 10 Autonomía

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Griffin, Patterson y West (2001)	48 empresas manufactureras de Reino Unido fueron encuestadas	4 708 empleados	El apoyo del supervisor es un predictor importante de la satisfacción laboral, a nivel individual con un adecuado <i>feedback</i> y a nivel grupal, favoreciendo autonomía.
Millán, Hessels, Thurik y Aguado (2011)	Data del Censo de hogares de la comunidad europea del período 1994 al 2001	Censo	Los trabajadores independientes están más satisfechos con su trabajo debido a la autonomía que viven.
Álvarez y Sincantorna (2014)	Encuesta española sobre calidad de vida en el trabajo a cargo del Ministerio de trabajo.	2 116 trabajadores independientes	La autonomía es importante para el trabajador independiente.
Ahmad y Ali (2014)	Encuesta a 15 agencias de publicidad de Islamabad (Pakistán)	310 empleados	Relación entre satisfacción laboral y desempeño donde la autonomía tiene fuerte relación positiva con el rendimiento.
Villar-Rubio, Delgado-Alaminos y Barrilao-González, (2015)	Encuesta a trabajadores la Administración Tributaria española	1401 empleados	Las únicas variables que realmente influyen en la satisfacción laboral son el género, la sensación de los empleados de que su trabajo es valorado, la autonomía disfrutada, entre otros.
Alegre, Mas-Machuca y Berbegal-Mirabent (2016)	Encuesta a empleados de una organización farmacéutica española	374 empleados	Encuentra una relación empírica relevante entre la satisfacción laboral, la autonomía

Fuente: Web of Science (2018).

Confianza

Es sobre el papel del supervisor que también inciden las investigaciones de Goris, Bobby y Pettit (2003) y Robertson *et al.*, (2012) , quienes encuentran que la confianza en los superiores es un factor altamente positivo para la satisfacción laboral y la influencia que puedan ejercer en sus trabajadores.

«Los estudiosos del tema describen de manera variada la confianza en el seno de las organizaciones. Se dice que es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en una transacción se aprovechará de las vulnerabilidades de la otra; o que es un entendimiento mutuo por medio del cual las personas en una relación harán lo que dicen que harán; y es el apoyarse en una persona cuando se está en una posición vulnerable. En cualquiera de los casos, el afecto y el respeto son complementarios» (Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013, p. 271).

Quizás el secreto de un buen nivel de confianza es que sea compartida. Un aspecto que ayuda a que los jefes logren influir en sus trabajadores es ganar su confianza (Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013). Son los llamados líderes transformacionales, aquellos que motivan de forma individual a sus colaboradores y también al equipo de trabajo como un todo. Aquellos líderes que, a través de sus acciones, generan confianza porque actúan con benevolencia y porque tienen en cuenta las necesidades e intereses individuales de sus trabajadores (ver la **Tabla 11**).

Empoderamiento (*empowerment*)

Otro aspecto del estilo de dirección tiene que ver con el nivel de delegación y cómo contribuye a la satisfacción. La investigación muestra que hay un impacto del empoderamiento u otorgamiento de poder o el nivel de delegación que ejercen los jefes, como mediador entre el clima psicológico y la satisfacción en la organización.

«El empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Es un cambio que se da de “adentro” hacia “afuera”, y sus principales características son las siguientes:

desarrolla gente responsable, soluciona problemas, mejora la productividad y desarrolla la identificación con la empresa» (Carless, 2004, p. 406).

Tabla 11 Confianza

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Goris, Vaught y Pettit (2003)	Dos empresas del sector industrial en el sudoeste de Estados Unidos	612 empleados de dos compañías	La confianza en supervisores y la influencia que ejercen sobre su personal es un predictor de desempeño y satisfacción.
Robertson, Gockel y Brauner (2012)	Cuestionarios aplicados a trabajadores universitarios del noreste de Estados Unidos.	423 encuestados	La confianza en los jefes predice la memoria transactiva (aprendizaje grupal) y ésta impacta en la satisfacción laboral.
Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2013)	Encuestas <i>online</i> aplicadas a profesores de universidades alemanas y a empleados y directivos	360 empleados de 39 equipos académicos	El líder transformacional incrementa la satisfacción laboral. Hay una gran relevancia de la confianza entre compañeros de trabajo y confianza con el jefe.

Fuente: Web of Science (2018).

Los trabajadores actúan y reaccionan de distinta manera ante el trabajo, y esto se percibe en el clima laboral.

«El “clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno» (Carless, 2004, p. 407).

Según Carless (2004), hay una relación importante entre el empoderamiento y el clima laboral que incide en la satisfacción laboral. El clima laboral tiene una fuerte y positiva influencia sobre el empoderamiento y afecta positivamente sobre la satisfacción laboral. Son los gerentes quienes son

responsables de desarrollar el ambiente adecuado para que se forme un buen clima laboral, ya que un mal clima destruye el ambiente de trabajo.

El significado o sentido de la tarea delegada y la capacidad o aptitud con las que cuentan los trabajadores para cumplir satisfactoriamente sus funciones, son los factores dominantes e importantes para el empoderamiento (Amundsen y Martinsen, 2014; Carless, 2004; Hanaysha y Tahir, 2016). Si la tarea delegada no representa valor para el trabajador, la delegación no será efectiva; asimismo, si el trabajador no tiene las capacidades o no fue debidamente entrenado, no estará en las condiciones óptimas para realizar bien la tarea delegada.

Finalmente, Amundsen y Martinsen (2014) y Carless (2004) muestran que las percepciones del empleado sobre aspectos clave del clima laboral, por ejemplo, el estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo profesional y la congruencia entre los objetivos individuales con los de la organización, tienen una fuerte influencia sobre la percepción del empoderamiento, y una indirecta influencia sobre la satisfacción mediada por éste (ver la **Tabla 12**).

Tabla 12 Empoderamiento

Autores/Principio	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Carless (2004)	Cuestionarios distribuidos entre 280 empleados de servicio al cliente de <i>call centers</i> de Australia.	174 empleados, 59% mujeres y 39% hombres.	El clima laboral tiene una fuerte influencia sobre el empoderamiento (cuánto y cómo delega el jefe), que afecta positivamente sobre la satisfacción laboral.
Amundsen y Martinsen (2014)	Directivos y empleados noruegos fueron encuestados.	87 directivos y 412 subordinados.	Se encontró un efecto positivo entre el líder que empodera y la satisfacción laboral.

Fuente: Web of Science (2018).

Balance entre trabajo y vida

Las demandas y exigencias de tiempo en el trabajo generan, muchas veces, conflictos en los trabajadores, ya que impactan en el espacio y tiempo que requieren para su vida, especialmente cuando hay una familia. Es importante y necesario lograr el balance apropiado de los esfuerzos y tiempo de dedicación entre el trabajo y la familia.

«Equilibrar el trabajo y la familia, el ámbito laboral y el ámbito doméstico es la lucha diaria de toda persona que debe satisfacer las demandas, a menudo contrapuestas, de ambas esferas de su vida. Si bien algunas personas logran un satisfactorio equilibrio entre trabajo y familia por sus propios medios, la mayoría de ellas necesita el apoyo explícito de sus empresas para intentar alcanzarlo, específicamente a través de sus jefes directos» (Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit y Lo, 2014, p. 2724).

En la actualidad, se han encontrado diversas investigaciones sobre el papel del jefe, quien moderaría el conflicto familia-trabajo, sin negar importancia a la capacidad de autocontrol del trabajador, que le permite lograr un balance personal (Brough *et al.*, 2014; Deery y Jago, 2015; Hsu, 2011).

Como se puede deducir, un superior que no facilite el cumplimiento del horario, que no autorice la participación en actividades extralaborales relacionadas con los hijos o cónyuges, estaría desvirtuando uno de los objetivos del trabajo en sí mismo, que consiste en asegurar el futuro y la felicidad de la familia, núcleo básico de la sociedad. Dado que la mujer asume tradicionalmente muchas responsabilidades sobre el cuidado de la familia, es entendible que ella valore mucho más el apoyo de la empresa para equilibrar el trabajo y la familia. El adecuado balance entre estos dos parece afectar mayormente a las mujeres trabajadoras, dado que cumplen un rol predominante en la crianza de los hijos (Hsu, 2011).

Cuando los trabajadores perciben que la empresa entiende las obligaciones y responsabilidades familiares, desarrollan mayor satisfacción laboral, muestran un buen balance entre el trabajo y la familia. Agradecen las políticas familiarmente responsables, como horarios reducidos, trabajo en el

hogar, cuna o guardería y trabajo a tiempo parcial (Fiksenbaum, 2014; Saltzstein, Yuan y Saltzstein, 2001).

En un estudio reciente, entre estudiantes universitarios de la Generación Z, se descubrió que los futuros empleados valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal como un factor importante en términos de expectativas de carrera y retención de empleo (Kirchmayer y Fratricova, 2017). Y este estudio ayuda a entender que los trabajadores independientes — tengan cónyuge o no— requieren compatibilizar su tiempo laboral con el tiempo necesario para desarrollar otras actividades formativas (deportes, ocio, amigos, entre otros), y contar con este balance propicia la satisfacción laboral.

En este sentido, vuelve a aparecer la necesidad de una mayor orientación bifocal (persona-organización) en las políticas de la empresa: el balance entre los requerimientos de las personas sin descuidar los objetivos de la organización.

La **Tabla 13** sintetiza resultados de estudios sobre el balance entre el trabajo y la vida.

Tabla 13 Balance entre trabajo y vida

Autores/Principio	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Saltzstein, Ting y Hall (2001)	Encuesta de empleados del gobierno federal de Estados Unidos en 1991.	32 103 empleados públicos.	Cuando los trabajadores perciben que la empresa entiende las obligaciones familiares desarrollan mayor satisfacción laboral. Y es más efectivo que las políticas familiarmente responsables.
Hsu Yu (2011)	Cuestionarios distribuidos a los oficiales de diversos centros correccionales en Taiwán.	518 oficiales de institutos correccionales.	El supervisor influye positivamente en resolver conflictos entre familia y trabajo y la satisfacción laboral, pero también influyen los rasgos de personalidad.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 13 Balance entre trabajo y vida (continuación)

Autores/Principio	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Fiksenbaum (2014)	Encuesta aplicada a empleados de empresas alemanas.	112 trabajadores alemanes.	A mayor conflicto entre la vida y el trabajo, mayor insatisfacción en su vida y, por tanto, menor será el compromiso en el trabajo.
Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit y Lo (2014)	Trabajadores en distintos rubros empleados en Australia y Nueva Zelanda	6983 trabajadores.	Los jefes son decisivos para favorecer el equilibrio trabajo-vida.
Deery y Jago (2015)	Revisión de literatura	-	Hay una relación entre satisfacción laboral y compromiso, y el balance entre trabajo y vida.
Kirchmayer y Fratricova (2017)	Encuesta realizada en el 2017 a estudiantes.	Estudiantes de administración de la Generación Z en la Universidad Comenius en Bratislava.	Valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal como un factor importante en términos de expectativas de carrera y retención de empleo

Fuente: Web of Science (2018).

Evaluación del supervisor

Es tarea de los superiores identificar cuáles son los factores que afectan positiva o negativamente en la satisfacción laboral y gestionarlos adecuadamente para asegurar el bienestar de sus trabajadores. Asimismo, hay que entender que las acciones de los jefes pueden desbalancear el nivel de bienestar; por ello, deben estar atentos a medir el impacto de sus acciones en el bienestar de sus trabajadores, y también deben estar motivados y animados a valorar el impacto de sus acciones como jefes, en el bienestar (Grant *et al.*, 2007).

Si bien es cierto que los trabajadores manifiestan su conformidad o no con el estilo de trabajo de sus jefes, diversas circunstancias pueden ocultar la

realidad de la tarea directiva; es deseable que esta evaluación parta de los mismos jefes y se transmita en cascada desde la alta dirección (ver la **Tabla 14**)

Tabla 14 Evaluación del supervisor

Autores/Principio	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Grant, Christianson y Price (2007)	Resumen ejecutivo		Analiza cómo se puede influir en el bienestar a través de la acción directiva. El jefe debe lograr un equilibrio entre el bienestar físico y el psicológico, y ser crítico en su rol de promotor del bienestar.

Fuente: Web of Science (2018).

FloreCIMIENTO

Un estudio reciente de Spreitzer *et al.* (2012) promueve nuevos conceptos alrededor de la satisfacción laboral. Específicamente, proponen el florecimiento de los trabajadores, que significa promover empleados satisfechos con el trabajo, productivos y comprometidos con el futuro de la empresa.

Una fuerza de trabajo floreciente es aquella en la que los empleados no solo están satisfechos y son productivos, sino que «participan en la creación del futuro de la empresa», según propone Gretchen Spreitzer, profesor de la Escuela de Negocios Ross de la UM y principal autor del estudio.

«Aquellos trabajadores que cumplen con su descripción de “florecer” mostraron un 16% mejor desempeño general en el trabajo y un 125% menos de desgaste que sus compañeros. Asimismo, un 32% estuvo más comprometido con la organización y el 46% más satisfecho con su trabajo» (Spreitzer *et al.*, 2012, p. 156).

Asimismo, Spreitzer *et al.* (2012) mencionan que «el florecimiento tiene dos componentes: la vitalidad y el aprendizaje. La vitalidad es la sensación de sentirse vivo, apasionado y emocionado; por tanto, serán personas que contagian dinamismo. Y el aprendizaje es el crecimiento que se genera al obtener nuevos

conocimientos y destrezas, y esto ayuda a que desarrollen su potencial. Ambas cualidades funcionan simultáneamente» (p. 156).

Los dirigentes de una empresa pueden crear una cultura que aliente que los empleados florezcan. Para ello, los autores sugieren tomar cuatro medidas: impulsar la toma de decisiones del personal; compartir la información; minimizar comportamiento descortés en el trabajo; y ofrecer comentarios acerca del rendimiento (*feedback*) (Spreitzer *et al.*, 2012). Ver la **Tabla 15**.

Tabla 15 Florecimiento

Autores/Principio	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Gretchen Spreitzer, Christine L. Porath y Cristina B. Gibson (2012)	Revisión de literatura	-	Promover empleados satisfechos con el trabajo, productivos y comprometidos con el futuro de la empresa

Fuente: Web of Science (2018).

Cultura de gestión de errores

La cultura de gestión de errores (EMC, por las siglas inglesas de *error management culture*) es relevante para administrar los errores como parte de la cultura de una empresa, porque mejora la satisfacción laboral y reduce la intención de rotación. Cuando una cultura organizativa proporciona un entorno de apoyo, los errores se aceptan como un hecho natural y se busca hacer un esfuerzo para corregirlos; además, esto ayudará a que los empleados aprendan de ello (Hyo Sun y Hye Hyun, 2013; Jung y Yoon, 2017).

Participación

Este factor hace referencia al involucramiento de los trabajadores en su lugar de trabajo, desarrollando sus competencias, lo cual, según las investigaciones, influye sobre la satisfacción laboral.

Tabla 16 Cultura de gestión de errores

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Hyo Sun y Hye Hyun (2013)	Encuestas a trabajadores de un hotel de Korea	311 empleados	El ajuste de la persona-organización se asoció negativamente con la intención de los empleados de abandonar el organización. Ello, se logra en gran parte corrigiendo sus errores.
Jung y Yoon (2017)	Cuestionario autoadministrado a empleados de alimentos y bebidas en Corea del Sur	321 empleados	Existencia de una relación positiva entre EMC organizacional y satisfacción laboral de los empleados.

Fuente: Web of Science (2018).

La participación debe ser un objetivo a lograr en sí mismo, y promovida por los superiores; los trabajadores no tienen la posibilidad de hacerlo por su cuenta. Sentirse valorado en el puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Por lo tanto, desde el punto de vista del jefe es importante incentivar la participación de los empleados, consiguiendo así motivación, reconocimiento e integración de los empleados, que finalmente se traducirá en una mayor productividad para la empresa.

En consecuencia, la gestión participativa supone la satisfacción, por un lado, de las necesidades de autorrealización de los trabajadores y, por otro, la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

Seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados no implica que se les deleguen todos los problemas o que se los requiera para los problemas sin importancia, sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que presenta la organización.

Las empresas que siguen una estrategia de administración participativa pueden utilizar diferentes mecanismos para que se dé esta participación de sus empleados. Pueden hacerlo a través de un buzón de sugerencias en el que se reciban las inquietudes de los trabajadores, sus ideas para mejorar la situación

laboral. También pueden hacerlo a través de sindicatos, con el propósito de modificar diferentes condiciones laborales. La administración por objetivos, es también una forma de estimular la participación, porque consiste en un sistema para que tanto directivos como empleados establezcan y revisen los objetivos de desempeño del trabajo. La creación de comités, formados por trabajadores de diferentes niveles, y los equipos para trabajos especiales también hace posible la administración participativa.

Entonces, el estilo de liderazgo participativo afecta positivamente a la satisfacción laboral. Soonhee (2002), que investigó diversos factores, sostiene que el estilo participativo de los directivos está positivamente relacionado con la satisfacción, pues genera participación de los trabajadores en los planes de crecimiento de la empresa, y así les da un sentido de pertenencia.

«La participación en las decisiones tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral cuando las políticas organizacionales son muy representativas» (Witt, Andrews y Kacmar, 2000, p. 351). Los trabajadores entienden mejor la situación de la empresa, y así se reduce la incertidumbre, mejora el entendimiento de algunos temas, y el hecho de compartir información supone compartir poder y control. Entonces, «la satisfacción laboral está positivamente relacionada con las prácticas de alta participación, tales como programas de sugerencias, compartir información, equipos de trabajo y círculos de calidad. Se puede aplicar también a trabajadores sindicalizados» (Mohr y Zoghi, 2008, p. 275).

De los estudios mencionados surge que la participación es un factor clave que influye positivamente en la satisfacción laboral, y es importante tener en cuenta la intensidad de las tareas para que no afecten negativamente (Boxall y Macky, 2014; Macky y Boxall, 2008).

La participación debe buscarse en sí misma y no solo como un medio para conseguir mejores resultados. Cuando los trabajadores ven que lo que importa es el resultado, entonces su predisposición a colaborar está condicionada. En cambio, si ellos perciben que lo que se busca es su participación, pasan a ser ellos los protagonistas y no los resultados.

El enfoque bifocal, a través del cual reconocemos la importancia de los objetivos personales y organizacionales, facilita el considerar la participación como un fin en sí mismo.

Jurburg, Viles, Tanco, Mateo y Lleó (2019) muestran que la relación que existe entre la satisfacción laboral y la intención de participar en la mejora continua de la organización es significativa y que por lo tanto resultaría necesario implementar políticas para mejorar esta última. Dicha relación fue validada por los habilitadores de mejora continua en el modelo externo que mencionan en dicho estudio. La **Tabla 17** especifica los hallazgos sobre el factor ‘participación’.

Tabla 17 Participación

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Witt, Andrews y Kacmar (2000)	Cuestionarios dirigidos a empleados del sector público, Estados Unidos.	125 empleados públicos.	La participación en las decisiones tiene un efecto positivo en la satisfacción, cuando las políticas organizacionales son muy representativas.
Soonhee (2002)	Clark County employee survey, 1999, Nevada, Estados Unidos.	1 576 empleados.	La administración participativa, la participación en los procesos de planeamiento estratégico y la comunicación efectiva con supervisores impactan positivamente en la satisfacción laboral.
Mohr y Zoghi (2008)	1999-2002 Canadian Workplace and Employee Survey (WES), Canadá.	25 000 empleados.	Las prácticas de alta participación están positivamente relacionadas con la satisfacción: programas de sugerencias, compartir información, equipos de trabajo y círculos de calidad.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 17 Participación(continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Macky y Boxall (2008)	Entrevista telefónica a empleados de Nueva Zelanda.	775 trabajadores.	La participación es importante, pero la sobrecarga de trabajo afectaría su calidad de vida.
Mohr y Zoghi (2008)	1999-2002 Canadian Workplace and Employee Survey (WES), Canadá.	25 000 empleados.	Las prácticas de alta participación están positivamente relacionadas con la satisfacción: programas de sugerencias, compartir información, equipos de trabajo y círculos de calidad.
Boxall y Macky (2014)	Entrevista telefónica a empleados de Nueva Zelanda.	775 trabajadores	La participación impacta positivamente en la satisfacción laboral, pero la sobrecarga afecta el balance entre el trabajo y la vida; por lo tanto, disminuye la satisfacción laboral.
Jurburg, Viles, Tanco, Mateo y Lleó (2019)	Encuestas a empleados pertenecientes a la manufacturera y ensambladora más grande de España.	800 empleados	Existe relación entre la satisfacción laboral y la participación del empleado a la continua mejora de la empresa.

Fuente: Web of Science (2018).

La ética laboral

Una conducta éticamente correcta en los negocios tiene que ver con los medios elegidos para conseguir el bien de la empresa, con el objetivo de que los miembros de la organización— empleadores y trabajadores— y de la sociedad alcancen su plenitud. Ser bueno con los trabajadores, en el medio ambiente y con la comunidad en la que se vive hace que la empresa sea más responsable ante los ojos de la opinión pública.

El mundo actual presenta numerosos retos para las empresas; la sociedad ha mejorado en técnicas de gestión, ha mejorado el entramado legal e institucional en el que se desenvuelve la actividad económica y desarrolla las

capacidades de conocimiento de directivos y empleados. Aun así, con mejor tecnología, mercados abiertos, profesionales más competentes y entornos más favorables, los problemas continúan surgiendo.

Las claves de estos problemas no parecen estar en los aspectos técnico-económicos y políticos, sino en la calidad moral de las personas y su capacidad para hacer de las organizaciones que dirigen o en las que trabajan lugares donde la ética esté presente, orientando toda su labor.

La ética es totalmente necesaria, no para ser una buena persona, sino para ser un buen profesional; si no se es ético, no se puede ser un buen directivo. Los programas de ética laboral se refieren al conjunto de valores que las empresas promueven entre sus trabajadores y que afectan a la satisfacción laboral, especialmente a través del clima organizacional.

Se ha estudiado esta relación entre diversos trabajadores, que opinaron que un clima laboral ético es un ambiente seguro para trabajar y promueve el compromiso organizacional (Schwepker Jr, 2001; Pathardikar, Sahu y Jaiswal, 2016).

En sus investigaciones, Grojean, Resick, Dickson y Smith (2004) y Wang y Yang (2016) sostienen que vivir la ética en la organización es una tarea que propician los superiores, y examinan el rol crítico que los líderes tienen al establecer valores en el clima organizacional, favoreciendo la reducción de la alta rotación. Los valores en la empresa son estructuras cognitivas que sirven de soporte al ambiente organizacional, motivando el comportamiento dando dirección y sentido a las acciones.

Los valores son estándares o referencias de acción para juzgar comportamientos, se adquieren a través de actividades de socialización y de experiencias individuales, y operan en diferentes niveles: social, organizacional y personal para influenciar el comportamiento organizacional.

Así es que Grojean *et al.* (2004) proponen usar siete mecanismos para impactar el clima organizacional con ética, a saber: liderar con valores; ser ejemplar; establecer con claridad la conducta ética esperada; brindar *feedback*, *coaching* y apoyo sobre comportamiento ético; reconocer y premiar comportamientos que muestren los valores organizacionales; entender las

diferencias entre los subordinados; entrenar a los líderes y brindarles *mentoring*. Es posible llevar esta forma de gestión a distintos niveles de la organización y crear sub climas también éticos.

En el campo de la ética, Valentine y Fleischman (2008) investigaron los programas éticos y encontraron su relación con la responsabilidad social corporativa. La satisfacción laboral está relacionada en forma positiva por la presencia de códigos de ética, la comunicación del código de ética, programas de entrenamiento en ética, pues todo ello demuestra el énfasis de vivir con ética en los negocios. Se aprecia la ética, como un factor que favorece la satisfacción, y se da igual en los niveles operativos como en directivos.

Por su parte, Vitell y Singhapakdi (2008) estudiaron el impacto positivo de institucionalizar implícita y explícitamente la ética, en la Satisfacción laboral de directivos de *marketing*. Los resultados muestran que las formas implícitas de transmitir ética son las que tienden a tener un impacto mayor.

Pero también se requiere de actos explícitos de institucionalización, como el entrenamiento ético de los gerentes. Es importante comunicar de forma regular los valores, normas, reglas y políticas de la organización (Vitell *et al*, 2008).

Los autores Loi, Yang y Diefendorff (2009) se enfocan en la justicia como un valor organizacional, directamente relacionada con la satisfacción laboral diaria —especialmente la justicia distributiva y la justicia procedural, refiriéndose al pago del sueldo de forma equitativa—. La justicia distributiva tiene que ver con lo que es justo o correcto con respecto a la asignación de bienes, un principio normativo diseñado para guiar la asignación de los beneficios y las cargas de la actividad económica.

Siempre en lo referente a la problemática ética, Valentine, Godkin, Fleischman y Kidwell (2011), publicaron estudios que demuestran que los valores éticos percibidos en la organización y los grupos de creatividad están positivamente asociados a la satisfacción laboral.

Para otros investigadores, el clima instrumental no tiene efecto positivo en la satisfacción laboral, pero los empleados que perciben a sus organizaciones como cuidadoras están más satisfechos. En suma, los códigos éticos no traen

satisfacción laboral (Wang y Hsieh, 2012), y por lo tanto, el éxito de los programas de ética está en manos de los directivos, quienes con su forma de liderar demuestran si la empresa está decidida a trabajar con ética.

No son los códigos, las políticas o las reglas las que transmiten los valores, sino su actuar directivo (Wang y Yang, 2016), los valores que impactan y dan forma al clima organizacional, que es lo que promueve la satisfacción de cada día (ver la **Tabla 18**).

Tabla 18 La ética laboral

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Schweper (2001)	Cuestionario enviado a empleados de ventas de 26 empresas comerciales del sur de Estados Unidos.	152 vendedores.	Se encuentra una relación positiva entre el clima organizacional ético y la satisfacción de los trabajadores de ventas. Un clima ético promueve el compromiso organizacional.
Grojean, Resick, Dickson y Smith (2004)	Revisión de la literatura		Los líderes pueden establecer valores que influyan en el clima laboral. La confianza en los líderes ayuda a desarrollar un clima ético.
Valentine y Fleischman (2008)	Cuestionario enviado a Dun and Bradstreet's database, a directivos de Estados Unidos.	313 directivos.	Los programas éticos están relacionados con la responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral está relacionada por la presencia de códigos de ética, comunicación del código y entrenamiento en ética.
Vitell, Singhapakdi (2008)	Cuestionario aplicado a dos bases de datos: US <i>practitioner members of AMA</i> (1000) y US <i>marketing professionals</i> (1500).	101 de AMA y 205 de US <i>marketing professionals</i> .	Se requieren actos explícitos de institucionalizar la ética, para fomentar la satisfacción y el compromiso.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 18 La ética laboral (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Loi, Yang y Diefendorff (2009)	Cuestionario aplicado a empleados <i>full-time</i> en Hong Kong.	231 empleados.	La práctica de la justicia en la organización está directamente relacionada con la satisfacción laboral diaria (justicia distributiva y procedural).
Valentine, Godkin, Fleischman y Kidwell (2011)	Cuestionario aplicado a profesionales de la salud y a profesionales de <i>marketing</i> y ventas del sur de Estados Unidos.	781 empleados de salud y 210 empleados de <i>marketing</i> y ventas.	Los valores éticos percibidos en la organización influyen en la satisfacción laboral, al igual que los grupos de creatividad.
Wang y Hsieh (2012)	Cuestionario aplicado al personal de 32 organizaciones de servicios de Taiwán.	472 empleados.	Los empleados que perciben sus organizaciones como cuidadoras están más satisfechos con su trabajo. Los códigos éticos no traen satisfacción laboral.
Pathardikar Sahu y Jaiswal (2016)	Encuesta aplicada a ejecutivos del sector financiero en India.	267 ejecutivos.	Los resultados indican que las prácticas éticas en el trabajo tienen un resultado positivo en la satisfacción de los trabajadores y reduce la rotación.
Wang y Yang (2016)	Data consistente en una muestra de empleados a tiempo completo de 31 organizaciones en Taiwán.	472 encuestados.	El líder ético promueve la satisfacción laboral y reduce la rotación.

Fuente: Web of Science (2018).

Sueldo

El sueldo en diversas investigaciones representa un efecto motivador en los trabajadores, pero provee de una satisfacción transitoria, dependiendo de la calidad motivacional de cada individuo (Sokolova, Mohelska y Zubr, 2016).

Los autores Herzberg *et al.* (1959) plantearon que la naturaleza del sueldo es el de una compensación equivalente al trabajo realizado o a lo pactado, y que

se constituye como un factor de higiene; pero cuando el sueldo premia el esfuerzo adicional, es motivador.

En la actualidad se puede apreciar que el sueldo relacionado con el desempeño posee un efecto motivador, específicamente tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores que perciben una buena remuneración fija. Es decir que el sueldo influye en la satisfacción laboral cuando recompensa el esfuerzo adicional en el trabajo (McCausland, Pouliakas y Theodossiou, 2005).

Sin embargo, es importante determinar el objetivo y cómo definir cuál es el punto de referencia a la hora de asignar un bono, pues se ha comprobado que si no se precisa adecuadamente, el trabajador ve cómo se reduce su bono y esto afecta su satisfacción laboral e incluso su desempeño (Ockenfels, Sliwka y Werner, 2015).

Por otro lado, se ha observado que no siempre los profesionales mejor pagados hallan satisfacción en su trabajo; por el contrario, hay gente mal pagada pero que encuentran mucha felicidad al trabajar en temas de voluntariado y responsabilidad social (Wyld, 2011).

Sin embargo, otros trabajadores, con gran habilidad, tolerantes al riesgo, prefieren el pago del sueldo por desempeño (Cornelissen, Heywood y Jirjahn, 2011).

Asimismo, los jóvenes de la llamada Generación Y valoran el sueldo como un aspecto importante para permanecer en el trabajo y sentirse satisfechos (Daud, 2016). Esto demuestra que hay un sentir controversial con respecto al sueldo, y depende del tipo de trabajo y de la calidad motivacional de las personas para que influya positivamente en la satisfacción laboral.

En general, una persona contenta y motivada dentro de una empresa, no solo con su salario, sino con sus condiciones en general —disfruta del ambiente, de sus compañeros, se siente valorado— es una importante herramienta de la empresa a la hora de retener el talento. El efecto del sueldo sobre la satisfacción laboral es moderado por otros factores como la seguridad en el trabajo, desarrollo de la carrera, el trabajo en sí mismo, el aprendizaje, entre otros (Narisada y Schieman, 2016; Tarvid, 2015).

Es más costoso tener una rotación constante de trabajadores que brindarles un ambiente sano y donde se puedan desarrollar: un trabajador contento y con un estado de ánimo elevado difícilmente dejará la organización, pese a que se le presenten ofertas de trabajo con retribuciones económicas superiores. La **Tabla 19** proporciona una síntesis de los resultados pertinentes al sueldo.

Tabla 19 Sueldo

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
McCausland, Pouliakas y Theodossiou (2005)	1998-2001 Encuesta británica del panel de hogares (<i>BHPS</i>)	9831 empleados.	Los sueldos relacionados con el desempeño tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral, solo en los trabajadores bien pagados.
Cornelissen, Heywood y Jirjahn (2010)	2004 <i>German Socioeconomic Panel</i>	3724 empleados.	Trabajadores con gran habilidad, tolerantes al riesgo, prefieren el pago del sueldo por desempeño.
Wyld y Maurin (2011)	Resumen de investigación		El dinero tiene un efecto motivador, pero provee una satisfacción transitoria.
Daud (2016)	Se eligió a empleados nacidos entre 1980 y 1999 en Malasya.	127 trabajadores.	La generación Y muestra especial prioridad por un buen salario.
Ockenfels, Sliwka y Werner (2015)	Encuesta aplicada a directivos alemanes y estadounidenses.	4997 directivos.	La satisfacción y el desempeño decaen cuando no logran el bono esperado; por eso es tan importante establecer un buen punto de referencia y sus objetivos.
Sokolová, Mohelska y Zubr (2016)	Data oficial de la oficina de estudios estadísticos de Rep. Checa. (CZSO, 2015).	Censo	El sueldo y los beneficios son factores significativos y que afectan a la satisfacción laboral.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 19 Sueldo (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Narisada y Schieman (2016)	Data del censo aplicado a trabajadores norteamericanos (WSH) Censo sobre trabajo, estrés y salud.	2544 participantes.	Las personas que tienen una baja remuneración se sienten insatisfechas, pero se atenúa esta percepción cuando hay seguridad laboral y financiera.

Fuente: Web of Science (2018).

Beneficios complementarios

Los beneficios complementarios a la remuneración juegan un papel muy importante en la satisfacción laboral (Narisada y Schieman, 2016; Sokolova *et al.*, 2016), pero los estudios demuestran que es necesario conocer muy bien la realidad de los trabajadores para otorgarles el beneficio que cubra sus necesidades específicas. Los beneficios otorgados a todos en general podrían no ser valorados de la misma manera por los trabajadores. En el año 2010, se realizó un estudio sobre el impacto de los beneficios complementarios y cómo afectan a la satisfacción laboral, encontrándose los resultados que se detallan a continuación.

El horario flexible, pensiones, permiso por paternidad son muy apreciados entre los trabajadores, sindicalizados o no. Por otro lado, el cuidado de los niños (guardería) no es valorado por los solteros ni por aquellos cuyo cónyuge no trabaja. En general, los trabajadores con hijos valoran más los beneficios complementarios (Artz, 2010). Es importante reconocer la necesidad específica de los trabajadores.

En estudios recientes, Lee (2016) encuentra la importancia de los beneficios para servidores públicos que reciben bajas remuneraciones, pues de esta forma se evita la insatisfacción. Si no conocen la realidad personal y familiar de sus trabajadores, los directivos pueden estar desperdiciando recursos y afectando negativamente a la satisfacción laboral por no saber escoger qué beneficios son los que les conviene y aporta a la realidad del trabajador (ver la **Tabla 20**)

Tabla 20 Beneficios complementarios

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Artz (2010)	1996-2004 <i>National Longitudinal Survey of Youth</i> , Estados Unidos.	24 090 empleados.	Los beneficios complementarios pueden afectar a la satisfacción laboral en diferentes sentidos, no se puede generalizar.
Lee (2016)	Encuesta aplicada a servidores públicos de EE. UU.	167 trabajadores públicos.	Los beneficios son importantes para los trabajadores públicos debido a que tienen menores remuneraciones.
Sokolová, Mohelska y Zubr (2016)	Data oficial de la oficina de estudios estadísticos de Rep. Checa (CZSO, 2015).		El sueldo y los beneficios son factores significativos y que afectan a la satisfacción laboral.
Narisada y Schieman (2016)	Data del censo aplicado a trabajadores norteamericanos (WSH). Censo sobre trabajo, estrés y salud.	2 544 participantes.	Las personas que tienen una baja remuneración se sienten insatisfechas, pero se atenúa esta percepción cuando hay beneficios adicionales. Especialmente en trabajadores públicos.

Fuente: Web of Science (2018).

Recursos humanos

El área de recursos humanos o de gestión del talento humano cumple un rol protagónico en las organizaciones, pues se encarga de proveer, mantener y desarrollar personal altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Las organizaciones de recursos humanos en las empresas han debido responder rápidamente en estos años a los cambios que viven las organizaciones, ajustando los sistemas de gestión de personal, volviéndolos flexibles y adaptados a las nuevas demandas de la globalización.

Un caso que se ve con más frecuencia es la movilidad de los gerentes repatriados. Una adecuada gestión de recursos humanos y el nivel de adaptación personal están positivamente relacionados con la satisfacción laboral y la identificación con la empresa. Los sistemas de ajustes que provee el área de recursos humanos y los beneficios que logran reinsertar a los gerentes que retornan a su país promueven su satisfacción laboral (Stevens, Oddou, Furuya, Bird y Mendenhall, 2006).

Otra estrategia de recursos humanos está centrada en el desarrollo. Específicamente, los trabajadores valoran la formación continua porque se entiende que la organización invierte en ella porque confía en las cualidades del trabajador y espera un retorno en la mejora del trabajo. Es una apuesta de confianza en las personas. Además, una mano de obra más altamente capacitada estará mejor equipada para satisfacer el rápido cambio en la tecnología, los gustos y las organizaciones, que son característicos de las economías modernas (Bellou y Chatzinikou, 2015; Kabak, Şen, Göçer, Küçüksöylemez, y Tuncer, 2014; Petrescu y Simmons, 2008).

Favorece la satisfacción laboral la aplicación de gestión de calidad total (TQM, por las siglas en inglés de *total quality management*) con un programa continuo de capacitación y desarrollo, recompensas y reconocimiento, cultura de calidad, entre otros factores.

Confirmando la importancia de la formación continua patrocinada por la empresa a cargo del área de recursos humanos, un estudio dirigido hacia los trabajadores alemanes demuestra cómo afecta decididamente en la satisfacción laboral, pero se observan diferencias de género. Tal vez por haber recibido más formación, los hombres la valoran más.

La formación también está relacionada con instrucción previa y edad, según la situación de las personas, como cualidades personales, ciclo de vida, estado civil, nacionalidad de los trabajadores y tamaño de la firma. Las mujeres valoran otros aspectos como horarios flexibles, pues sienten la responsabilidad del cuidado de la familia, de los hijos (Georgellis y Lange, 2007).

Los trabajadores también valoran la autonomía laboral, con *feedback* sobre el desempeño que asegure que hay un asesoramiento al trabajador. Y esto

también supone confianza en el nivel de desarrollo de las personas. Otro aspecto gratificante es involucrar a los trabajadores en proyectos. Los jefes que mantienen reuniones periódicas para pedir a sus empleados su apreciación sobre el trabajo, logran desarrollar un buen nivel de satisfacción.

Es al área de gestión del talento humano a la que se le atribuye la responsabilidad de diseñar sistemas de remuneraciones apropiadas y motivadoras.

En cuanto al sueldo, se observa que la satisfacción es mayor cuando está relacionado con la antigüedad y el desempeño individual, es decir, incluye sistema de incentivos (Petrescu y Simmons, 2008).

Como resultado de su investigación, Tanwar y Prasad (2016) proponen que el desarrollo de la marca como empleador predice satisfacción laboral y dicha marca es construida tanto por el área de *Marketing* como por el área de Recursos Humanos. La capacitación y el desarrollo es una actividad importante para fortalecer la marca e imagen empresarial.

En una investigación reciente Sanchez-Sellero, Sanchez-Sellero, Cruz-Gonzalez y Sanchez-Sellero (2018) demostraron que la motivación y el desarrollo del personal tenían la mayor influencia en la satisfacción de los trabajadores de un grupo industrial maderero en España, y que el factor menos influyente era el salario.

Otro rol importante que desarrolla el área de Recursos Humanos es lograr que los trabajadores se encuentren en la posición adecuada acorde a sus calificaciones y capacitación, ya que, según la investigación de Alfes *et al.* (2016), se sabe que aquellos trabajadores sobrecalificados tienden a sentirse insatisfechos.

Sin embargo, promover a trabajadores calificados en puestos directivos no parece generar el mismo resultado, según el género. Lup (2018) afirma que la promoción a una posición de gerencia conduce a la satisfacción laboral en los hombres; mientras que en las mujeres es baja la satisfacción con dicha promoción (ver la **Tabla 21**).

Tabla 21 Recursos humanos

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Stevens, Oddou Furuya, Bird y Mendenhall (2006)	Cuestionarios aplicados a gerentes repatriados japoneses.	305 gerentes.	Una adecuada gestión de recursos humanos y el autoajuste del nivel de repatriado están positivamente relacionados con la satisfacción e identificación con la empresa.
Georgellis y Lange (2007)	Cuestionarios aplicados a empleados <i>full-time</i> de Alemania, en base a la data de <i>German Socio Economic</i> 1984-2002.	8 644 empleados.	Hay una relación positiva entre la formación que patrocina la empresa y la satisfacción, especialmente en los hombres.
Petrescu y Simmons (2008)	Cuestionarios aplicados: 2000-2001 <i>British Datasets</i>	1 518 empleados.	Los trabajadores valoran la formación continua y la autonomía laboral. Involucrar a los trabajadores en proyectos también es positivo. El <i>feedback</i> , el sueldo en relación con la antigüedad y el desempeño proveen satisfacción. La sindicalización no influye.
Kabak Şen, Göçer y Tuncer (2014)	Encuesta aplicada a pequeñas y medianas empresas de servicio turcas.	856 trabajadores	Uno de los factores que contribuye a la satisfacción laboral de los empleados de diferentes niveles de la organización es la formación continua.
Bellou y Chatzinikou (2015)	Se aplicaron cuestionarios a organizaciones públicas en Grecia.	98 trabajadores.	El entrenamiento continuo permite a los trabajadores reducir el <i>burnout</i> ya que sienten que tienen más herramientas para afrontar los cambios.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 21 Recursos humanos (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Tanwar y Prasad (2016)	Se diseñó un cuestionario para validar la marca y la satisfacción laboral. (India).	637 respondieron la encuesta.	La marca del empleador influye en la satisfacción laboral. Y la marca se construye también con la capacitación y el desarrollo.
Alfes, Shantz y Van Baalen (2016)	La encuesta se aplicó a dos empresas industriales en Holanda.	183 encuestados.	El trabajador sobrecalificado tiende a la insatisfacción.
Lup (2018)	Datos de el censo de hogares en Reino Unido.	Data del período 1999-2008	Las promociones a puestos directivos influyen en la satisfacción de los hombres.
Sanchez-Sellero, Sanchez Sellero, Cruz-Gonzales y Sanchez Sellero (2018)	Datos de la Encuesta de calidad de vida en el trabajo (España)	8061 trabajadores de la industria de madera y papel	El desarrollo del personal y la motivación influyen en la satisfacción laboral

Fuente: Web of Science (2018).

Sindicato

Los trabajadores tienen derecho a asociarse y trabajar unidos con el fin de lograr beneficios, mejoras de sueldos y prestaciones. Esta forma de asociación está contemplada y regulada por la legislación laboral.

«Un sindicato es una asociación permanente de trabajadores cuya finalidad es defenderlos y negociar con los empresarios sobre salarios y otras condiciones laborales. Cuando existe pleno empleo y los trabajadores pueden encontrar trabajo con facilidad, es decir, pueden defenderse por sí mismos, la necesidad de formar parte de un sindicato (sindicación) es menor. La experiencia señala que en etapas de mayor crecimiento económico y mayor demanda de empleo (por parte de las empresas) los trabajadores y sindicatos aprovechan la favorable coyuntura para exigir mayores aumentos salariales. En cambio, en una situación de desempleo los sindicatos moderan sus demandas salariales y trasladan sus reivindicaciones a otros campos» (Pampillón, 2007).

Pero es común encontrar que no toda la fuerza laboral se sindicaliza. Renaud (2002) aplicó un estudio a trabajadores de Canadá, y demostró que «hay una relación negativa entre el sindicalismo y la satisfacción laboral, pero esta relación desaparece cuando se aplica un adecuado control de las condiciones de trabajo» (p. 137).

En este sentido, no es decisivo que la sindicalización afecte a la satisfacción, sino más bien la satisfacción es mediada por el cuidado de los jefes en cuanto a las condiciones de trabajo.

Es de esperar que los trabajadores sindicalizados, como resultado de sus negociaciones, muestren cierta satisfacción por los logros económicos y la seguridad. Pero debido a otros factores, como el contenido del trabajo, sueldo, clima laboral, no necesariamente se sienten satisfechos en el trabajo, pues anhelan tener mejores oportunidades laborales como las que tienen los no sindicalizados.

En suma, no es suficiente para la satisfacción laboral contar con el sueldo, los beneficios y la seguridad que les brinda estar sindicalizados (Hammer y Avgar, 2005). Asimismo, estos autores identifican ciertos rasgos de personalidad que predisponen a los miembros sindicalizados a sentirse menos satisfechos con sus trabajos que otras personas y a unirse al sindicato.

Es una realidad estudiada que ambos —el género y la sindicalización— afectan a la satisfacción laboral en diferentes formas. En un estudio realizado por Artz (2012) en Estados Unidos, se aprecian diferencias de género. Las mujeres están menos representadas en los sindicatos y a la vez ocupan menos posiciones de liderazgo, encuentran trabajos poco atractivos, y, por tanto, la satisfacción es baja. En el caso de los hombres, ellos perciben mejores sueldos y beneficios, su afiliación al sindicato influye positivamente en su satisfacción.

Finalmente, si la situación laboral es buena y se gana mayor experiencia laboral y sindical, se evidencia mayor satisfacción (Ver la **Tabla 22**).

Tabla 22 Sindicato

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Renaud (2002)	Cuestionario aplicado a 1989 <i>Canadian General Social Survey: Education and Work</i> (GSS).	3 352 empleados.	Hay una relación negativa entre el sindicalismo y la satisfacción laboral, pero esta relación desaparece cuando se aplica un adecuado control de las condiciones de trabajo.
Hammer y Avgar (2005)	Revisión de la literatura.		Los sindicalizados están satisfechos con los logros económicos y la seguridad.
Artz (2012)	<i>U.S. National Longitudinal Survey of Youth</i> (NLSY)	13 4594 empleados.	Las mujeres están menos representadas en el sindicato y como resultado ocupan puestos no deseados.

Fuente: Web of Science (2018).

Compatibilidad persona-organización

La compatibilidad entre la persona y la organización en la cual trabaja es el nivel de congruencia o coincidencia entre lo que el trabajador desea y lo que la empresa le ofrece. Así también es la coincidencia entre la personalidad del individuo y las características de la cultura organizacional. Esta compatibilidad puede ser medida evaluando el grado de soporte que brinda la empresa a las necesidades de sus trabajadores. Por eso es importante que la organización realice un planteamiento claro de sus políticas, considerando que estas deben ser inclusivas, y evitando el riesgo de que atenten —o de que parezcan atentar— contra los valores fundamentales del individuo. Respetar estas diferencias y promover grupos de trabajo heterogéneos puede ser beneficioso en la medida en que los trabajadores enriquezcan sus capacidades en un clima de diversidad.

Sin embargo, en la compatibilidad se aprecia que ambos actores —la empresa y los trabajadores— deciden elegirse el uno al otro. Y esto quiere decir que, aunque la responsabilidad mayormente se ve en la empresa, no se puede dejar de decir que también el trabajador es responsable de elegir la empresa

donde trabajar. Esta congruencia entre persona y organización es importante para la satisfacción laboral, y recientes investigaciones han demostrado que tiene un impacto positivo en esta (Alniaçik, Alniaçik, Erat y Akçin, 2013; Farooqui y Nagendra, 2014).

Se ha encontrado un efecto negativo de compatibilidad entre la persona y la organización sobre la intención de renunciar, y un efecto positivo sobre el compromiso organizacional y el adecuado comportamiento organizacional (Farzaneh, Dehghanpour Farashah y Kazemi, 2014; Hyo Sun y Hye Hyun, 2013). Los resultados de investigaciones sobre compatibilidad se muestran en la **Tabla 23**.

Tabla 23 Compatibilidad persona-organización

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Hyo Sun y Hye Hyun (2013)	Encuesta voluntaria aplicada a trabajadores de hoteles de lujo en Seúl, Korea.	311 cuestionarios válidos.	La compatibilidad persona-organización reduce la rotación de personal.
Alniacik, Alniacik, Erat y Akcin (2013)	Cuestionario aplicado a personal académico y administrativo de instituciones universitarias en Turquía.	212 trabajadores.	La afinidad entre la persona y la organización influye positivamente en la satisfacción laboral.
Farooqui y Nagendra (2014)	Revisión de literatura.		Hay una relación positiva entre la compatibilidad de la persona y la organización con la satisfacción laboral y el desempeño.
Farzaneh, Farashah y Kazemi (2014)	Cuestionario aplicado en Irán, empresa industrial de transporte de gas.	412 empleados participaron.	La congruencia persona-trabajo y persona-organización propicia el compromiso organizacional y un adecuado comportamiento organizacional.

Fuente: Web of Science (2018).

Sistemas de información tecnológica

Los sistemas de información tecnológica son programas o *software* que tienen la función de recolectar datos, almacenarlos, y en algunos casos generan análisis. De manera general, estos sistemas ayudan a la organización y, sobre todo, a los trabajadores en su trabajo cotidiano facilitando su tarea.

Según la investigación de Shan, Li, Yao, Shi y Ren (2014) se demuestra el impacto de los sistemas de información tecnológica sobre la satisfacción laboral. Usando datos del grupo Lenovo, se encontró una relación positiva entre estas variables en el sector tecnológico.

Asimismo; la implementación de los sistemas y su funcionamiento tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral a través de una adecuada gestión del conocimiento (Chatzoudes, Chatzoglou y Vraimaki, 2015).

Según Limbu, Jayachandran y Babin (2014), las tecnologías de información y comunicación (TIC) influyen indirectamente en la satisfacción laboral a través del desempeño administrativo de la fuerza de ventas. A su vez, la orientación tecnológica de los vendedores modera el efecto de la infraestructura de las TIC y el apoyo en la satisfacción laboral.

Un adecuado *software* puede favorecer el cumplimiento del trabajo y conciliar los tiempos de trabajo y vida familiar. En contraste, el trabajo de Bala y Venkatesh (2013) evaluó la implementación de un sistema integrado de gestión, y encontró que a mayor demanda de trabajo se mellaba la satisfacción laboral.

Por su parte, Castellacci y Vinas-Bardolet (2019) afirman que el hecho de contar con tecnologías basadas en internet estimula la satisfacción laboral, ya que los trabajadores pueden acceder a más datos e información, creando nuevas actividades y facilitando la comunicación e interacción social. Este factor no es tan decisivo, pero si los estudios demuestran un impacto positivo en la satisfacción laboral, quizás requiera de la mediación de otros actores como los jefes o compañeros de trabajo (ver la **Tabla 24**).

Tabla 24 Sistemas de información tecnológica

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Bala y Venkatesh (2013)	Cuestionario aplicado en dos empresas que estaban implementando el sistema SAP ERP.	422 empleados usuarios del nuevo sistema.	El incremento de trabajo lleva a una insatisfacción laboral.
Limbu, Jayachandran y Babin (2014)	Encuesta aplicada a representantes farmacéuticos de la India.	550 trabajadores.	Sistemas tecnológicos de información favorecen indirectamente a la satisfacción.
Shan, Li, Yao, Shi y Ren (2014)	Encuesta aplicada en empresa Lenovo en China.	2318 trabajadores	El uso de la tecnología en las organizaciones influye en la satisfacción laboral.
Chatzoudes, Chatzoglou y Vraimaki (2015)	Cuestionario aplicado a trabajadores del sector bancario de Grecia.	211 empleados.	Un adecuado proceso de transmisión del conocimiento favorece la satisfacción laboral.
Castellacci y Vinas-Bardolet (2019)	Uso de los datos de la Encuesta de Condiciones de Trabajo europea. (EWCS).	35 856 trabajadores europeos.	Contar con tecnologías basadas en internet estimula la satisfacción laboral.

Fuente: Web of Science (2018).

Estabilidad laboral y flexibilidad

La seguridad en el trabajo es conocida también como estabilidad laboral y se refiere a la seguridad que tiene un trabajador sobre la continuidad de su trabajo, sin riesgo de quedar desempleado. La flexibilidad tiene que ver con las variaciones de la jornada y el lugar de trabajo, con una carga laboral que se desarrolla con mayor flexibilidad y en menos tiempo.

Se ha podido demostrar que la estabilidad laboral tiene una relación positiva con la satisfacción laboral (Wilczyńska, Batorski y Sellens, 2016), esto basado en la estabilidad que tiene el trabajador (Izvercian *et al.*, 2016), mientras que la flexibilidad del trabajo tiene un impacto negativo sobre la satisfacción laboral. (Wilczyńska *et al.*, 2016; Chadi y Hetschko, 2016).

Significa que los trabajadores que tienen trabajos flexibles se sienten más inseguros de su trabajo y esto genera insatisfacción. Además, la estabilidad en el

trabajo tiene un diferente nivel de significado entre los distintos grupos de personas. Según Drabe, Richter y Hauff (2015), la estabilidad es menos importante en los trabajadores jóvenes y más importante en los mayores, aunque puede variar entre países.

Otra aproximación a estos factores, se aprecia en las investigaciones de Millán *et al.*, (2013) y Álvarez y Sinde-Cantorna (2014), cuyos resultados muestran que los trabajadores independientes están más satisfechos con su trabajo en términos de autonomía, pero cuando se les presentan aspectos que afectan la seguridad y estabilidad el efecto positivo desaparece. Esto demuestra la gran importancia que adquiere la estabilidad. Por último, este factor puede compensar el efecto negativo de los bajos salarios en la población estudiada (sector público) (Narisada y Schieman, 2016). La **Tabla 25** presenta una vista sintetizada de estas investigaciones.

Tabla 25 Estabilidad laboral y flexibilidad

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Millán, Hessels, Thurik y Aguado (2013)	Panel de hogares de la Comunidad Europea de 1994 al 2001.	225019 respuestas.	Los trabajadores independientes valoran más su trabajo, pero les afecta la inseguridad del trabajo.
Álvarez y Sinde-Cantorna (2014)	Encuesta española de la calidad de vida en el trabajo del 2001 al 2004.	11112 personas, de las cuales 19.05% eran independientes.	Los trabajadores independientes valoran la autonomía.
Drabe, Hauff y Richter (2015)	Programa internacional de encuestas sociales de 2005.	691 respuestas de Alemania, 845 de Estados Unidos y 398 de Japón.	Los trabajadores de mayor edad valoran más la buena relación con sus colegas, mientras que los jóvenes valoran los ingresos, la seguridad.
Wilczynska, Batorski y Torrente (2016)	El diagnóstico social 2011 y 2013, Polonia.	6341 personas de 2011 y 7957 de 2013.	La inseguridad laboral es el factor que más afecta a la satisfacción laboral.

Fuente: Web of Science (2018).

Tabla 25 Estabilidad laboral y flexibilidad (continuación)

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Izvercian, Potra y Ivascu (2016)	Entrevistas a profundidad a trabajadores de los sectores público y privado de Rumania.	14 entrevistas semiestructuradas	Se hallaron factores perturbadores, motivación, interacción social, características del empleado, ambiente y percepción organizacionales (seguridad).
Chadi y Hetschko (2016)	Panel de estudio socioeconómico alemán 2001 a 2010.	68286 personas.	La inseguridad laboral es la mayor causa de insatisfacción laboral.
Narisada y Schieman S. (2016)	Estudio de trabajo, estrés y salud en Estados Unidos para el año 2005.	1498 respuestas	Recibir menor sueldo es atenuado por la seguridad laboral, seguridad financiera y empleo en el sector público.

Fuente: Web of Science (2018).

La revisión de la literatura muestra este grupo de factores que llamamos endógenos al ambiente de trabajo (ver la **Figura 3**), es decir, que las causas de satisfacción nacen o se originan en el centro laboral, como la adecuación persona-organización, sindicato, departamento de Recursos Humanos, beneficios adicionales, sueldo, ética en el trabajo, participación, estilo de dirección, trabajo en equipo, compañeros de trabajo, el trabajo en sí mismo, variedad del trabajo, objetivos personales, sistemas de información, seguridad en el trabajo, entre otros.

1.2.2 Relación de la satisfacción personal y laboral

Por otro lado, existe una fuerte relación entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, y en los últimos años se ve más claro que la relación causal puede ir en ambos sentidos. Es por esto por lo que se ha decidido explicar más a fondo el concepto de satisfacción personal.

La satisfacción personal se refiere a un óptimo estado de bienestar y significa estar feliz con la vida que uno vive. Esto implica sentir paz mental por

las acciones que se realizan y estar muy satisfecho por los resultados que se obtienen.

Figura 3 Factores endógenos que influyen en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

Según Diener (1984) —uno de los científicos americanos más reconocidos por su vasta producción sobre la satisfacción con la vida— esta es la valoración positiva que realiza una persona sobre su vida y los dominios de la misma y, por tanto, si se encuentra satisfecha con la calidad de su vida, es porque ha logrado cumplir sus expectativas y ha conseguido sus objetivos.

Diener *et al.* (2017), también la definen como la evaluación general de su vida y experiencias emocionales, lo que incluye un amplio campo de estudio: aspectos relacionados con su vida, satisfacción con su salud y sentimientos que reflejan su sentir en un momento dado. Esta satisfacción se ve influenciada por múltiples variables de índole social y cultural, tales como el nivel socioeconómico y cultural de las personas; y también por variables de tipo personal como edad, género, rasgos de personalidad, que pueden condicionar la valoración de la vida o de un aspecto de ella como más o menos satisfactorio. Es un concepto bastante subjetivo.

Es importante entender cómo propiciar la satisfacción personal, dado que toda sociedad apunta a una mejora de la calidad de sus ciudadanos, y en las recientes décadas ha crecido el interés en las naciones por medir el bienestar subjetivo, pues es una información relevante para generar políticas sociales y económicas.

Lo que pasa en la vida de la persona, en su matrimonio y en el trabajo, como también las circunstancias de su entorno y la sociedad en la que vive, son indicadores importantes, dado que la satisfacción personal refleja lo que sucede en una sociedad (Diener, Inglehart y Tay, 2013).

Dado que el trabajo ocupa gran parte del día del individuo, es acertado estudiar la relación entre la satisfacción personal y la laboral. Para comenzar, es necesario definir el ‘bienestar subjetivo’ —término que aparece en publicaciones científicas relacionándolo con la satisfacción laboral—.

El bienestar subjetivo es un término inclusivo y se utiliza cuando se refiere a la satisfacción personal, satisfacción con la vida, felicidad, o la presencia de afectos positivos y ausencia de los negativos (Bowling, Eschleman y Qiang, 2010).

La relación entre ambas satisfacciones es muy compleja y, para analizarla, se mencionarán las tres perspectivas teóricas que mejor explican la causalidad entre ambas variables. En general, los autores coinciden en que ambas satisfacciones están relacionadas.

Diener (1984) señala que la satisfacción laboral tiene una influencia casual sobre la vida porque el trabajo es parte de esta. Asimismo, encuentra fuertes influencias entre personalidad, salud, contacto social y otras actividades sobre la satisfacción personal. Estos hallazgos son la base para una propuesta de medición del llamado *subjective well-being*. Por su parte, Judge y Watanabe (1993) argumentan que la satisfacción con la vida influye en la satisfacción laboral, ya que cuando la vida transcurre bien, se ven de una manera más positiva los aspectos laborales.

Tres teorías sobre la relación entre la satisfacción con la vida y el trabajo, fueron recogidas según Wilensky (1960): En primer lugar, la teoría del “desbordamiento” sostiene que existe una relación directa entre ambas variables,

en el sentido de que la satisfacción en un dominio de la vida del individuo afecta positivamente la satisfacción en otro. En segundo lugar, la hipótesis de la “compensación” propone que un individuo intente compensar la falta de satisfacción en algún campo, buscando mejores experiencias y recompensas en otras áreas. Finalmente, la tercera hipótesis postula que no hay relación entre ambas variables, y que la vida y el trabajo son esferas completamente separadas en la vida del individuo.

En el trabajo de Rode (2004), el autor separa las posibles direcciones de la causalidad halladas en la literatura como las corrientes *top-down* (la satisfacción personal afecta la satisfacción laboral (Bower, 1981; Schmitt y Bedeian, 1982; Judge y Watanabe, 1993; Judge y Hulin, 1993) o *bottom-up* (la satisfacción laboral afecta la satisfacción personal (Andrews y Withey, 1976; Brief, Butcher, George y Link, 1993; Campbell, Converse y Rodgers, 1976; Rice, McFarlin, Hunt y Near, 1985).

Es interesante destacar que estos autores demostraron que existe una bidireccionalidad entre ambas satisfacciones, pero también que la influencia de la satisfacción con la vida sobre la satisfacción laboral es significativamente mayor, y lo corroboran los resultados de sus estudios longitudinales que demuestran dicho efecto causal durante un estudio de cinco años y que el efecto de la satisfacción laboral sobre la vida es significativo, pero se debilita en el tiempo.

Otra perspectiva contempla que otros factores —como los aspectos de la vida no relacionados con el trabajo y la autovaloración esencial (*core self-evaluations*)— influyen en la relación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral. Esta forma de conceptualizar las relaciones entre ambas satisfacciones permite concentrarse mejor en su estudio (Rode, 2004).

Sin detrimento de estas teorías, algunos autores proponen que hay ciertos aspectos que moderan dicha relación. Un estudio longitudinal realizado en Chile por Wenceslao *et al.* (2017) muestra una relación bidireccional positiva entre la satisfacción personal y la laboral, pero la satisfacción de necesidades psicológicas afectará ambos ámbitos de satisfacción. Los autores proponen que las organizaciones que quieran tener trabajadores satisfechos con su vida y su

trabajo deben ayudarlos a satisfacer sus necesidades psicológicas de autonomía, competencia, y relaciones. Para promover la satisfacción de la autonomía, las empresas deben infundir en sus trabajadores el entendimiento de que su comportamiento es producto de su voluntad y además es muy importante. Para desarrollar la satisfacción de su competencia, deben promover en sus empleados un comportamiento eficaz y eficiente. Y para reforzar la satisfacción de relacionamiento, deben procurar que se sientan conectados, apreciados y entendidos por otros.

Esto implicaría promover trabajadores seguros para decidir qué hacer, sintiéndose bien en su quehacer diario y construyendo buenas relaciones con otros, lo que los llevaría a satisfacer sus necesidades psicológicas y a sentirse satisfechos con su vida y el trabajo. Si los trabajadores desarrollan un nivel bajo de necesidades psicológicas, o estas se vean frustradas, entonces estarán insatisfechos. Asimismo, los jefes deben desarrollar sus competencias directivas, inteligencia emocional y resiliencia, para gestionar mejor el talento y la felicidad de sus trabajadores.

El rol de la cultura y los valores

Utilizando datos de la Encuesta sobre Valores en Europa, se evaluó la relación entre satisfacción laboral y satisfacción personal bajo la influencia de los valores culturales y creencias. Como resultado, se afirma que hay una fuerte relación positiva entre ambas satisfacciones, y que los valores culturales y las creencias influyen en estos ámbitos de satisfacción y las diferencias culturales (Georgellis y Lange, 2012).

A más estudios sobre la relación que tienen ambas satisfacciones, más se aprecia que no hay un acuerdo sobre el tipo de relación que existe entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral. Claramente, hay una relación que podría ser moderada o no por otros factores internos de la persona o externos a ella.

El rol de la persona

Teniendo en cuenta los estudios de Rode (2004), que indican que otros factores como los aspectos de la vida no relacionados con el trabajo y la

autovaloración esencial influyen en la relación entre la satisfacción con la vida y la laboral, se pueden analizar mejor las relaciones, prestando especial atención a las características personales de los trabajadores y también a los aspectos de la vida personal no relacionadas con el trabajo (Rode, 2004). Esto significa que las prácticas de gestión de personal deben profundizar en los rasgos de personalidad y generar espacios en los que sea posible contemplar la realidad personal para poder apoyar al trabajador fuera de la empresa.

En cuanto a la personalidad, la contribución de Judge *et al.* (2002) es fundamental, pues ayuda a entender el papel de los rasgos de personalidad en la satisfacción laboral. Los autores estudiaron cinco rasgos de personalidad y cómo afectan a la satisfacción, y encontraron que tres de ellos influyen positivamente: son los empleados emocionalmente estables, extrovertidos y responsables, pues parecen ser más felices en el trabajo porque logran resultados efectivos.

Al estudiar la satisfacción laboral hemos encontrado que, a pesar de que hay muchas publicaciones al respecto, el interés de un análisis constantemente responde a la necesidad de las organizaciones de atender a la continua evolución de los ambientes de trabajo y a los nuevos perfiles de trabajadores, lo que hace que fluyan las teorías tratando de atender los nuevos desafíos.

Con respecto a las actitudes que desarrolla la persona ante el trabajo, los estudios publicados dan importancia a conceptos relativos al compromiso, que están muy relacionados con la satisfacción laboral. El trabajo es una actividad libre y consciente, que implica un provecho para el mismo trabajador o para otras personas, ya que el producto o servicio final va dirigido a satisfacer una necesidad de la sociedad. Pero el trabajo expresa el interior de las personas y su satisfacción y compromiso con su tarea, es decir, la acción de trabajar tiene una carga psicológica: le puede gustar más o menos y despertar sentimientos de agrado o de rechazo. Está satisfecho o insatisfecho laboralmente. Y, habiendo visto las consecuencias de ambos a nivel individual y organizacional, es un tema relevante para la vida de las personas.

Un trabajo con sentido, en un buen ambiente laboral y con trabajadores satisfechos es responsabilidad de las empresas, pero también hay que reconocer

que hay una decisión personal y aspectos propios del trabajador y de su vida extralaboral que no parecen ser tenidos en cuenta.

Una empresa humanista es impulsora de una buena distribución de la riqueza y de la mejora de sus trabajadores con el objetivo de brindar un mejor servicio a la sociedad (Moreno, 2011). Entender la realidad de los trabajadores, parece ser un tema clave para comprender sus necesidades y cubrir sus expectativas. Finalmente, una empresa humanista colabora con la dignidad de las personas en su entorno.

Las diferencias entre las personas son una realidad para tomar en cuenta, y es por eso por lo que la tarea de los jefes es compleja, ya que debe contemplar la diversidad y desarrollar la capacidad de resolver las diversas necesidades de los trabajadores.

Los factores mencionados se pueden dividir en dos grandes grupos: los rasgos que son observables externamente (género, edad, estado civil, raza, procedencia geográfica, nivel educativo, etc.); y los rasgos subjetivos, que tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (personalidad, actitudes o emociones, percepciones subjetivas, satisfacción personal, etcétera). Aunque en distinta medida, se sabe que estos factores, pueden contribuir a la satisfacción laboral y al compromiso. Para este estudio se han revisado los siguientes aspectos: personalidad del individuo, criterios de valoración, y satisfacción personal (o bienestar subjetivo).

A comienzos del milenio, Judge *et al.* (2002) encuentran una relación específica de los rasgos de personalidad con la satisfacción laboral, mediante un estudio basado en un metaanálisis relacionando los cinco modelos de personalidad conocidos como: apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, extroversión, amabilidad y neuroticismo.

La apertura a la experiencia es un rasgo que se caracteriza por mostrar en qué grado una persona se arriesga y busca nuevas vivencias personales y, por tanto, piensa de manera creativa. Es el tipo de persona que desafía la rutina, es intelectualmente curiosa y cuenta con una gran imaginación. La responsabilidad hace referencia a cuán centrado en sus objetivos está la persona, y a su disciplina para lograrlos. Es una persona organizada, enfocada en sus tareas y bastante

reflexiva en sus decisiones. La extroversión representa el grado en que el sujeto muestra apertura hacia los demás y transmite adecuadamente su energía en el ámbito social. A este tipo de persona le gusta expresarse y disfruta la interacción con otros. La amabilidad tiene que ver con el grado en que el sujeto se muestra respetuoso, tranquilo y tolerante. La persona amable tiende a ayudar a los demás, confía en otros y es empática hacia la situación de otras personas. El neuroticismo se caracteriza por experimentar cambios bruscos de humor, ansiedad, tristeza. Una persona neurótica se irrita fácilmente, vive estresada, muy preocupada por cosas triviales, se descontrola rápidamente y responde bruscamente.

Luego de estudiar estos cinco rasgos, Judge *et al.* (2002) develaron tres rasgos con una alta correlación con la satisfacción laboral: neuroticismo, responsabilidad y extroversión. A menor nivel de neurosis, se observa mayor satisfacción laboral, y los rasgos de responsabilidad y extroversión predicen que son características de la personalidad feliz.

Según Hulin *et al.* (1985), las experiencias vividas y sus criterios de valoración afectan fuertemente el ámbito laboral. Sostienen que las personas comparan las experiencias vividas con las distintas experiencias pasadas, y desarrollan formas personales de entender la realidad que las rodea. En cuanto a los aspectos subjetivos, estos autores describen la satisfacción laboral como una función de cuatro factores o procesos psicológicos: las contribuciones al trabajo; el marco de referencia usado para evaluar los resultados del trabajo; la utilidad subjetiva de las contribuciones y resultados; los resultados del trabajo en sí mismos. Esta realidad personal influye decididamente sobre los diversos factores analizados y, por ende, sobre la satisfacción laboral.

En cuanto al bienestar subjetivo, se refiere a la satisfacción con la vida y la búsqueda de la felicidad. Aristóteles planteaba la “felicidad suma” como una finalidad en la vida de las personas. Para él filósofo, la felicidad es un valor único y suficiente en sí mismo. Todo lo que sucede en la vida de las personas se configura como un medio para lograr la tan anhelada felicidad.

Sobre el bienestar subjetivo, Diener (1984) desarrolló una teoría más operativa, proponiendo tres grandes categorías: 1) el bienestar como la

valoración que hace la persona sobre su vida y en términos positivos. El autor la llama “satisfacción con la vida”. 2) la preeminencia de los sentimientos positivos sobre los negativos. 3) la felicidad como virtud o gracia (haciendo referencia a los postulados de Aristóteles).

Los estudios sociales han profundizado especialmente en las dos primeras concepciones. Para Veenhoven (1984), el bienestar subjetivo es el grado en que una persona juzga de un modo general o global su vida en términos positivos o, en otras palabras, en qué medida la persona está a gusto con su vida. Esta evaluación es cognitiva y afectiva. La satisfacción con la vida se entiende como «los estándares a los que se responde para determinar lo que es una buena vida» (Diener, 1984). Por consiguiente, los sujetos que tienen un mayor bienestar subjetivo son aquellos en los que predomina la valoración positiva de sus circunstancias y eventos vitales; mientras que los infelices valoran sus acontecimientos como perjudiciales (García Martín, 2002). Para Cuadra (2003), lo central es, entonces, la propia evaluación que la persona hace de su vida.

Teniendo en cuenta estos estudios es posible entender por qué una persona con todas las condiciones óptimas de trabajo puede no sentirse satisfecha. Y es que la persona es una unidad y todo lo que piensa, siente y vive —y, por ende, su trabajo también— afectan el resultado que los factores endógenos pueden tener sobre la satisfacción. Contrariamente, personas en condiciones adversas logran, con un alto nivel de automotivación, encontrar satisfacción por el trabajo realizado. Prestar atención a estos factores personales tan relevantes es una tarea fundamental para las empresas.

1.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral

Los estudios sugieren que el nivel de satisfacción laboral es un factor importante que influye en la salud de los trabajadores. Las organizaciones deben incluir el desarrollo de políticas de manejo del estrés para identificar y erradicar las prácticas laborales que causan la mayor insatisfacción laboral como parte de cualquier ejercicio dirigido a mejorar la salud de los empleados (Faragher, Cass y Cooper, 2005).

A nivel personal

Los estudios demuestran que las consecuencias se relacionan con la salud física y mental. Una persona satisfecha puede sentir que su trabajo es importante y eso la motiva y alegra. Sin embargo, alguien insatisfecho tendrá una serie de malestares que pueden afectar gravemente su salud. Las consecuencias de la insatisfacción laboral pueden influir en la salud física y en la mental.

- En la salud física: las investigaciones muestran un impacto entre el grado de insatisfacción y la salud. Sin embargo, este choque que causa enfermedades en el organismo del trabajador no es perceptible ni para los compañeros ni para la víctima. Generalmente, toma cierto tiempo para que la enfermedad se haga visible, por lo que no siempre es relacionada con el trabajo (World Health, 2010). Cardoso (1994) concluyó que hay una fuerte asociación entre el grado de insatisfacción en el lugar de trabajo y una elevada prevalencia de enfermedades infecciosas. Por otro lado, los estudios de Faragher *et al.* (2005) determinaron que una persona insatisfecha genera dificultades de salud: cardiovasculares, trastornos músculoesqueléticos, pero, sobre todo, problemas de salud mental.

Estudios publicados por la Organización Mundial para la Salud aseguran que la insatisfacción laboral es uno de los principales factores laborales asociados a las afecciones cardíacas, presión arterial anormal, niveles elevados de colesterol y azúcar en la sangre, obesidad, e incluso males psicosomáticos como las jaquecas y trastornos estomacales (World Health, 2010).

Mansilla Izquierdo, García Micó, Gamero Merino y Congosto Gonzalo (2010) investigaron la relación entre la insatisfacción laboral percibida y la demanda de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud, especialmente en los hombres por riesgo de patologías músculoesqueléticas.

Según estas publicaciones hay una relación entre la satisfacción y el bienestar físico de los trabajadores, que se está estudiando con mayor preocupación.

- En la salud mental: el impacto negativo de la insatisfacción laboral sobre la salud mental también ha sido demostrado. La insatisfacción lleva a la desmotivación del individuo y por eso suele presentar falta de interés en el trabajo, apatía y diversas enfermedades. Se ha demostrado que hay una relación entre la insatisfacción y la ansiedad, la depresión y el conocido *burnout* o síndrome de “estar quemado” (Junco Cachero, 2008).

Mansilla Izquierdo *et al.* (2010) proponen que hay una correlación entre la insatisfacción laboral y las patologías psíquicas, predominantes en las mujeres. Asimismo, las investigaciones de Jensen, Wieclaw, Munch-Hansen, Thulstrup y Bonde (2010) afirman que una baja satisfacción laboral está asociada al riesgo de enfermedades mentales y, además, puede desembocar en trastornos por abuso de sustancias indebidas.

A nivel organizacional

La insatisfacción laboral también reporta serias consecuencias, como la rotación, el ausentismo y el mal clima laboral.

Rotación

Aunque es usual ver en las organizaciones —y especialmente en ciertos sectores empresariales— altos índices de rotación de personal, esto no es lo esperado. Cada trabajador que se va implica un alto costo: el tiempo de capacitación, las horas invertidas en la supervisión, el conocimiento que se lleva, el impacto en el clima laboral, el tiempo que toma encontrar el reemplazo, suponen una gran cantidad de dinero y desmotivación entre los trabajadores que se quedan. Se considera que una de las razones más importantes por las que la gente deja su trabajo es por insatisfacción laboral. (Oosthuizen, et. al, 2016)

Ausentismo

Implica consecuencias negativas en las organizaciones, independientemente del rubro o tamaño que estas tengan. Se trata de ausencias al trabajo o tardanzas injustificadas que afectan negativamente a la productividad y no se logran los objetivos planteados. Además, genera malestar en los trabajadores que tienen que reemplazar a la persona ausente y este trabajo no se genera en las mejores condiciones.

Para los jefes es difícil lidiar con el control de las inasistencias, entender la causa de la ausencia y resolver el problema. Además, muchas veces deben contratar a personal de reemplazo, lo que implica un costo adicional. Al trabajador que se ausentó se le descuenta una parte de su sueldo, lo que aumenta la insatisfacción. Sumado a esto, sus compañeros entran en conflicto por el trabajo extra que deben asumir, agudizando el malestar.

Se entiende que muchas de las inasistencias no se deben a insatisfacción laboral, sino también a motivos de salud, demandas familiares, problemas nacionales, de transporte, sindicatos u otros. Sin embargo, se ha encontrado una fuerte relación entre la insatisfacción laboral y las enfermedades físicas y mentales que generan inasistencias justificadas. Ortega et.al, (2004)

Mal clima laboral

Cuando la persona esta insatisfecha con alguna dimensión laboral o está descontento con todo su trabajo, lo evidencia en su comportamiento diario y asume una actitud poco colaborativa y muchas veces de enfrentamiento. Este comportamiento impacta en sus compañeros de trabajo, genera un mal clima laboral, el trabajo se realiza a desgano y con menos eficiencia. Cuando el grupo se siente contagiado por la insatisfacción de uno, esto se refleja en la atención al cliente, especialmente si es una empresa de servicios, cuyo personal tiene trato constante con el público. Esto genera en los clientes una imagen de desconcierto e incluso de desconfianza hacia la organización.

Esta insatisfacción también se puede extender hacia el interior de la organización, incentivada por el trabajador insatisfecho que transmite sus problemas a otras personas que pueden sentirse identificadas con el malestar y se unen al grupo de trabajadores insatisfechos.

Comúnmente, la insatisfacción laboral lleva al retiro de la empresa; sin embargo, ante situaciones económicas difíciles, ante la imposibilidad de conseguir un nuevo empleo, perder la remuneración y los beneficios, padecer inseguridad laboral y otras circunstancias negativas, algunas personas desarrollan un compromiso de continuidad y permanecen en la empresa. (Allen y Meyer, 1990) A pesar de su insatisfacción, desarrollan con creatividad mejoras a su trabajo, respondiendo de alguna manera a su realidad. Esta situación se favorece cuando hay un apoyo percibido de sus compañeros de trabajo (Zhou y George, 2001). Entonces, es probable que cierto tipo de trabajador, con cualidades especiales y una alta autoestima desarrolle su voz a través de la creatividad en un entorno difícil.

Acerca de las consecuencias de la insatisfacción laboral, hay propuestas que buscan afrontar la problemática. El Modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO, por las siglas en inglés de *Healthy and Resilient Organizations*) fue diseñado como un aporte desde la psicología organizacional positiva, y pretende prevenir riesgos psicosociales, a través de herramientas de evaluación y un modelo de prevención para las organizaciones positivas (Salanova Soria, Llorens y Martínez Martínez, 2016).

Según este modelo, una organización es positiva cuando atiende tres aspectos que interactúan entre sí, a saber:

- 1) Recursos y prácticas organizacionales saludables, es decir, recursos necesarios para desarrollar las tareas, grupo de trabajo y liderazgo.
- 2) Empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de un alto nivel de bienestar psicosocial, compromiso con la tarea y resiliencia.
- 3) Resultados organizacionales saludables, como alto desempeño y excelencia organizacional.

La metodología HERO para fomentar organizaciones positivas es una gran iniciativa para fomentar organizaciones saludables, pues una organización de este tipo puede desarrollar un buen nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, omite el conocimiento de la vida extralaboral y, por lo tanto, la satisfacción

personal del trabajador que, según nuestra propuesta, tiene una alta correlación con la satisfacción laboral. Además, esta metodología propone buenas prácticas que promuevan el compromiso con la tarea, sin tener en cuenta el compromiso con la organización misma.

1.3 El compromiso

Existe una extensa literatura que abarca el compromiso como un concepto único. Becker (1960) introdujo el concepto de ‘compromiso’, y lo definió como la acumulación de inversiones valoradas por el individuo que se perderían o se considerarían sin valor si abandonara la organización. Unos años más tarde, Meyer y Allen (1984) propusieron un concepto bidimensional de compromiso organizacional. La primera dimensión, el ‘compromiso afectivo’, fue definida como un sentimiento positivo de identidad y participación en la organización del trabajo. La segunda dimensión, el ‘compromiso de continuidad’, se definió como la medida en la que los empleados se sienten comprometidos con su organización.

Sin embargo, a lo largo de la historia hasta la fecha, la tendencia se ha dirigido hacia la diferenciación de dos conceptos de compromiso. Actualmente, hay dos términos muy pronunciados en la literatura del compromiso: el compromiso con la tarea y el compromiso organizacional. Estos son dos conceptos intrínsecamente diferentes, con características y ámbitos propios. Por esta razón, es necesario entender las diferencias entre ambos para lograr un entorno de trabajo donde los empleados estén satisfechos y comprometidos tanto con las tareas como con la organización.

Es importante resaltar la importancia vital de promover el compromiso de ambas partes, y por esto el compromiso organizacional se ha convertido en un foco de investigación. Tumwesigye (2010) señaló que una de las razones principales por las que este factor es atractivo para las empresas es que depende de empleados comprometidos para crear y mantener una ventaja competitiva y lograr un mejor desempeño.

La relación entre el compromiso de los empleados y el desempeño de los trabajadores ha dado origen a un estudio fundamental para entenderla. Scholar,

Riaz Khan, Jam y Syed (2010) encontraron que existe una relación positiva entre el compromiso y el desempeño laboral de los empleados. El impacto del compromiso se midió a partir de una muestra de 153 empleados públicos y privados del sector de petróleo y gas en Pakistán. Ahmad, Ahmad y Ali Shah (2010) evaluaron a empleados de 15 agencias de publicidad de Islamabad (Pakistán), y encontraron que los trabajadores que tienen un mayor compromiso se desempeñan bien y poseen una buena actitud hacia el trabajo.

Por eso, el interés de un estudio empírico es la relación entre la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la tarea y el compromiso organizacional.

1.3.1 El compromiso con la tarea

Kahn (1990) describió el ‘compromiso’ (*engagement*) como el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el compromiso, las personas se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles (Kahn, 1990; Macey y Schneider, 2008). En oposición a este concepto definió el ‘*disengagement*’, refiriéndose a la desconexión de la persona de su propio trabajo. Su investigación, que dio lugar a una interesante línea de investigación, estaba enfocada en desarrollar las condiciones psicológicas que promovían el compromiso y, por ende, creaban mejores contextos de trabajo. A partir de esta definición, en el presente documento se lo denominará ‘compromiso con la tarea’, para diferenciarlo de otros tipos de compromiso.

Hay autores que se refieren al compromiso con la tarea como el opuesto directo al agotamiento (*burnout*). Maslach y Leiter (1997) consideran el agotamiento como el síndrome que desarrolla un trabajador, caracterizado por el cansancio, el cinismo y la ineficiencia. Se trata de un tipo de estrés laboral que la persona va desarrollando paulatinamente, como una reacción ante circunstancias laborales y, como resultado, pierde interés en las tareas cotidianas, su sentido de responsabilidad decae y se puede sumergir en un estado de profunda depresión. El compromiso con la tarea sería todo lo opuesto, porque el

trabajador comprometido con su trabajo desarrolla energía, compromiso y eficiencia.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002), definieron el compromiso con la tarea como un estado mental positivo pleno, como resultado del trabajo, impulsado por el vigor, la dedicación y la absorción. Los autores también plantearon una propuesta de medición del agotamiento y del compromiso con la tarea.

El compromiso con la tarea es más que un estado momentáneo. Se refiere a un estado afectivo y cognitivo persistente y perdurable, que no está enfocado en un objeto, evento o comportamiento específico. El vigor se caracteriza por elevados niveles de energía y resiliencia mientras trabaja, la disposición para desplegar esfuerzo adicional en sus tareas y perseverar, incluso en los momentos más difíciles. La dedicación se caracteriza por un sentido de significado, entusiasmo, orgullo, inspiración y reto. Finalmente, la absorción se caracteriza por un sentido de total concentración y absorción en su trabajo, el tiempo pasa sin ser sentido y se asumen las dificultades. Se dice que una persona totalmente absorbida por el trabajo es similar al llamado *flow*, un estado de felicidad en el trabajo definido por C. Fisher, que representa una experiencia óptima caracterizada por atención y concentración de mente y cuerpo (Schaufeli *et al.*, 2002).

Saks (2006) desarrolló un modelo multidimensional de compromiso con la tarea, basado en las propuestas de Kahn y Maslach. Principalmente, el autor considera que el *engagement* es lo opuesto del *burnout*, pero ambos conceptos deben medirse en diferentes sentidos. En su estudio, Saks desarrolló antecedentes tales como características del trabajo, soporte percibido del supervisor, recompensas, reconocimiento y justicia procedimental, mientras que, como consecuencias del compromiso con la tarea, estableció la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intenciones de dejar la organización. Asimismo, diferenció entre compromiso con la tarea y con la organización, y encontró que cuando los empleados perciben el apoyo de la empresa a sus preocupaciones y necesidades, se favorecen ambos tipos de compromiso.

Otros estudios definen y modelan los rasgos del *engagement*, pero Saks contribuye al entendimiento del *engagement* a través de la ya mencionada Teoría del Intercambio Social (SET). Esto implica que los trabajadores que perciben un elevado soporte organizacional están más dispuestos a responder por reciprocidad con grandes niveles de compromiso en su trabajo y en la organización.

Los investigadores Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) propusieron el modelo conocido como “Demandas y recursos laborales”, que postula que, independientemente del tipo de trabajo realizado, siempre hay factores de riesgo que aumentan o disminuyen el estrés laboral. Dichos factores son las demandas y los recursos laborales.

Las demandas laborales son aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que demandan un esfuerzo constante y suponen costes físicos y psicológicos. Por ejemplo, la relación exigente y demandante con clientes, la presión laboral. Entonces, las demandas exigen esfuerzo y la persona puede sentirlo como un obstáculo. Los recursos laborales hacen referencia a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden ayudar a reducir las exigencias de la tarea, los costes fisiológicos y psicológicos asociados, y también pueden ser decisivos en el logro de los objetivos del trabajo; estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. El modelo explica que la interacción entre las demandas y los recursos laborales es importante, pero desarrolla tensión laboral o estrés, así como motivación.

En base al modelo de demandas y recursos, Schaufeli y Bakker (2004) determinaron que los recursos laborales atenúan el impacto de las demandas del trabajo en el estrés y agotamiento, y ayudan a incrementar el nivel de compromiso con la tarea en los trabajadores.

El compromiso con la tarea es definido también como una relación positiva de uno mismo con su trabajo, caracterizado por un sentido de significado, competencia e impacto (Macey y Schneider, 2008). Estos autores proponen un marco de estudio para entender el compromiso con la tarea como rasgo, estado y comportamiento; más aún, manifiestan que la satisfacción

laboral, el compromiso organizacional, la implicación con el trabajo y los sentimientos de empoderamiento tienen gran relevancia en el estudio del compromiso. Por lo tanto, el compromiso con la tarea podría ser una consecuencia de las condiciones del ambiente laboral, como también de los rasgos personales, y ambos interactúan.

Existen muchas coincidencias entre el compromiso con la tarea y la satisfacción laboral, puesto que ambos conceptos se desarrollan en la persona y frente a ciertos factores relacionados mayormente con trabajo. Por ejemplo, la propuesta de satisfacción laboral de Weinert (1985) afirma que la satisfacción es el conjunto de reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo. Se podría afirmar, entonces, que existe una relación directa entre ambos fenómenos, ya que los dos conceptos se desarrollan cuando la persona está realizando el trabajo, en el momento mismo.

La satisfacción laboral difiere del compromiso con la tarea en dos sentidos. Primero, la satisfacción laboral puede ser experimentada en diversos niveles (satisfacción general y facetas específicas de la satisfacción) y está en función de las percepciones y sentimientos hacia el trabajo, mientras que el compromiso con la tarea es la satisfacción del trabajo en sí mismo (Alarcón y Lyons, 2011). Segundo, las investigaciones han demostrado que el compromiso con la tarea está directamente relacionado con las demandas del centro de trabajo, mientras que la satisfacción laboral está negativamente relacionada con las demandas del trabajo (Alarcon y Lyons, 2011). Los mismos autores explican que la exigencia y las demandas del trabajo podrían fomentar el compromiso con la tarea, pero pueden disminuir la satisfacción laboral.

El compromiso con la tarea se refiere al momento en que se desempeña la persona, realizando sus diversas tareas; no contempla actitudes o percepciones sobre el trabajo que realiza, aunque se podría decir que estas impactan íntimamente sobre el compromiso del trabajador (Shuck, Ghosh, Zigarmi y Nimon, 2013).

Asimismo, cuando se estudia el compromiso con la tarea hay que considerar que implica una decisión que el trabajador realiza para invertir sus recursos y esfuerzo en el trabajo.

Y es en este punto, que coincide con Kahn (2010), quien propone que los empleados eligen comprometerse cuando ellos sienten que pueden hacer la diferencia, cambiar la forma de pensar, añadir valor o ser parte de algo más grande que ellos mismos. Asimismo, el concepto de compromiso del trabajador destaca a la persona y el acto de estar comprometido más que una relación con la organización (Claxton, 2013).

El estudio realizado por Yeh (2013) demuestra que los trabajadores comprometidos en el trabajo están mejor dispuestos a experimentar satisfacción laboral: los empleados altamente comprometidos, tuvieron altos índices de satisfacción laboral. Pareciera que el compromiso con la tarea es previo y fomenta la satisfacción laboral —posición que es contraria a la de otros autores, y conviene profundizar en su estudio—. Las personas comprometidas tienen disposición a sentir satisfacción por el trabajo realizado, y será importante identificar qué factores endógenos propician el compromiso de los empleados.

1.3.2 El agotamiento laboral

El agotamiento, también conocido como síndrome de *burnout*, se considera opuesto al compromiso con la tarea, dado que hay una desconexión con la tarea, cansancio físico y emocional, y actitudes negativas en el trabajo. Maslach (1997) definió el agotamiento laboral como un síndrome de agotamiento emocional que ocurre frecuentemente entre individuos que realizan su trabajo en contacto con otras personas. Según Maslach y Jackson (1981), los aspectos más resaltantes del agotamiento laboral son la despersonalización, el cansancio emocional y la falta de realización personal.

La despersonalización se refiere al incremento de actitudes y sentimientos negativos acerca de las personas con quienes trata, y esto lleva a una percepción deshumanizada de los demás. El cansancio emocional es el aumento de los sentimientos negativos, de agotamiento emocional frente a los desafíos y exigencias del trabajo. Como resultado, el trabajador pierde interés y no se siente capaz de realizar bien su labor. La falta de realización personal predispone al trabajador a evaluarse de forma negativa a sí mismo y al trabajo.

Además, pierde el interés, muestra baja autoestima, irritabilidad, disgusto consigo mismo y ausencia de logros laborales.

Según los estudios, el síndrome de agotamiento laboral se produce ante la ausencia de satisfacción laboral, el exceso de trabajo, la falta de supervisión y apoyo y la ausencia de motivación, entre otros factores. Ortega y López (2004) demuestran que la presencia de este síndrome afecta a los trabajadores en el lugar de trabajo, causando el deterioro de las relaciones con sus colegas; aumento del nivel de ausentismo, etc. Esto, claramente, afecta la satisfacción laboral.

Entonces se observa una fuerte relación inversa al compromiso con la tarea. Un ambiente de trabajo que mantiene trabajadores con poco compromiso con la tarea y agotados laboralmente, es poco motivador para la fuerza laboral, porque se hace visible rápidamente y puede bajar la moral del grupo. Se trata de una actitud ante el trabajo que se debe monitorear por las razones antes mencionadas y porque la organización es responsable por sus trabajadores y por brindarles trabajos desafiantes, enriquecedores, además debe conocer las causas de su falta de compromiso. El trabajo debe ser motivo de orgullo y realización, no lo contrario.

1.3.3 El compromiso con la organización

En el ámbito empresarial, el compromiso con la organización se da en los trabajadores y se refiere al grado de dedicación y apego que han desarrollado hacia la empresa en donde trabajan. A través de los años, el concepto de compromiso organizacional ha sido bastante estudiado, dado que está relacionado con otras variables ligadas al desempeño del trabajador y con sus intenciones de dejar o pertenecer a la empresa.

Porter y Lawler (1965) definen el compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. También se entiende el compromiso organizacional como una actitud manifestada por los trabajadores que han desarrollado un vínculo psicológico, identificación e involucramiento con la organización (Mowday, 1982).

Uno de los más conocidos enfoques abordado desde el punto de vista psicológico es el de Meyer y Allen (1991), quienes enfatizan que «el compromiso es un estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicancias en sus decisiones de continuar o dejar de pertenecer a la organización» (p. 372). Estos investigadores proponen un modelo multidimensional para explicar el compromiso organizacional, conformado por tres componentes: afectivo, continuidad y normativo. Los trabajadores con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque ellos lo quieren; aquellos con fuerte compromiso de continuidad, porque ellos lo necesitan, y aquellos con un compromiso fuerte y normativo, porque ellos deben hacerlo.

El compromiso afectivo muestra el vínculo psicológico hacia la organización, el compromiso de continuidad representa los costos asociados con dejar la organización, y el compromiso normativo denota una obligación de permanecer en la organización. El compromiso afectivo es considerado como un importante componente del compromiso, más que el normativo y el de continuidad, debido a su impacto en la decisión de permanecer o no en la organización (Meyer y Allen, 1991).

De hecho, algunos autores consideran que este componente afectivo tiene una directa influencia sobre la satisfacción laboral. Los tres componentes del compromiso organizacional capturan tres distintas dimensiones del compromiso, y todas ellas tienen influencias sobre la efectividad de los trabajadores en la organización (Uraon, 2018). La suma de estos componentes refleja el nivel de compromiso, y también se puede entender que las personas tienen más desarrollado un componente que otros. Y esto se configura como la base del modelo de medición del compromiso organizacional de Meyer y Allen.

Qureshi, Hayat, Ali y Sarwat (2011) definen el compromiso organizacional como el sentimiento de servicio que un empleado tiene hacia la misión global de la empresa. Este compromiso también se puede definir como un componente básico para analizar y aclarar las conductas de los empleados en su organización (Wombacher y Felfe, 2017). Además, es un sentido de dedicación, disposición a esforzarse e intención de mantener el empleo en una

empresa en particular durante un período prolongado de tiempo (Das, Byadwal y Singh, 2017).

Otro punto de vista es el de Abou Hashish (2017), quien definió el compromiso organizacional como el poder relativo de la identificación de un individuo con una asociación en cada organización específica. Demuestra que puede caracterizarse por tres factores: 1) una creencia poderosa en los objetivos y valores de la organización y su aceptación; 2) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización, y 3) la necesidad poderosa de cuidar la membresía dentro de la organización. Entonces, se puede afirmar que el compromiso organizacional está basado en una fuerte relación e identificación del trabajador con la empresa.

El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Newstrom (2011) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El autor sostiene que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

Es importante estudiar el compromiso organizacional porque los empleados comprometidos suelen mantener un buen nivel de asistencia, ayudan en la formación de los nuevos miembros, son participativos, siempre dispuestos a ayudar a la empresa y a respetar sus políticas, y viven la cultura organizacional. Además, desarrollan fidelidad y no están tan dispuestos a abandonar fácilmente la empresa.

Se dice que los empleados antiguos tienen mayor posibilidad de estar comprometidos (Newstrom, 2011) porque han alcanzado algunas metas, superado retos y dificultades. Si es así, el compromiso es una actitud que se desarrolla en el tiempo, pero a la vez es un reto importante para generar las bases para el compromiso en los empleados más jóvenes de la organización, quienes tienden a evaluar en corto tiempo si podrán lograr sus objetivos en la organización (Maier y Brunstein, 2001). Diferentes definiciones se han estudiado sobre el compromiso organizacional, pero tal como propusieron

Mathieu y Zajac (1990), todas ellas tienen un punto en común y es que se considera como un enlace de la persona a la organización.

1.3.4 Factores endógenos que influyen en el compromiso

A continuación, se presenta un breve detalle de los factores endógenos encontrados que afectan al compromiso, considerando tanto el compromiso organizacional como el compromiso con la tarea.

Construcción del puesto

Ser parte activa de la construcción de las actividades del puesto se ve, hoy en día, como una estrategia para retener talento valioso para una organización. Las organizaciones requieren colaboradores que generen valor, que aporten a través de su buen trabajo e iniciativa; en suma, se requiere gente comprometida.

Según las investigaciones de León, María y Arnold (2016), se requiere involucrar al trabajador en consenso con su jefe, en el diseño de las actividades y funciones que le demanda su puesto, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las expectativas del empleado.

La construcción del puesto (*job crafting*), consiste en modificar las actividades o tareas del puesto para que el propio trabajador, cumpliendo los objetivos, pueda realizar un trabajo más motivador. Y los cambios pueden ser diversos o incluso muy sutiles. Su influencia en el compromiso con la tarea se da porque al participar en el rediseño del puesto, el trabajador asume una posición más activa en la empresa y cambia su percepción sobre la tarea (ver la **Tabla 26**).

Tabla 26 Construcción del puesto

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
León, María y Arnold (2016)	Encuesta aplicada en industrias de minería y manufactura en Sudáfrica.	470 trabajadores.	La construcción del puesto favorece el compromiso con la tarea.

Fuente: Web of Science (2018).

La realización de los objetivos personales

Cómo alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales es una realidad que favorece el compromiso organizacional. Según un estudio de Maier y Brunstein (2001), los trabajadores nuevos tratan de valorar si tendrán oportunidad de desarrollarse personalmente desde los primeros meses de trabajo en una empresa. Y si ven favorable esta oportunidad, se desarrollará en ellos el compromiso. El mismo estudio también determinó que la posibilidad de desarrollarse y lograr sus metas personales dependerá de la calidad y apoyo de los jefes (ver la **Tabla 27**).

Tabla 27 Alineación de los objetivos personales

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Maier y Brunstein (2001)	Se aplicaron <i>tests</i> a trabajadores alemanes de diversos sectores. Se obtuvo en tres períodos distintos a trabajadores recién ingresados. Luego, a las 20 semanas, 4 y 8 meses.	81 participantes.	Cuando la empresa atiende los objetivos personales de sus nuevos trabajadores genera compromiso.

Fuente: Web of Science (2018).

Balance entre trabajo y vida

El adecuado balance entre los intereses de la vida y los del trabajo incentivan la satisfacción del trabajador y también el compromiso con la organización. Algunas personas logran por sus propios medios conseguir ese balance, pero en otros casos es necesario la figura del jefe, quien modera el conflicto trabajo-vida. También es importante que la organización muestre una orientación hacia dicho balance, a través de políticas y decisiones que moderen la carga laboral.

Cuando las personas perciben que la empresa se preocupa por su realidad personal, desarrollan mayor satisfacción y compromiso, porque sienten que la empresa se interesa y le preocupa como trabajador (ver la **Tabla 28**).

Tabla 28 Balance trabajo y vida

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Deery y Jago (2015)	Revisión de la literatura	-	Hay una relación entre el balance trabajo y vida y la satisfacción laboral y compromiso.

Fuente: Web of Science (2018).

FloreCIMIENTO

El florecimiento es un estado en el que los trabajadores se encuentran en crecimiento, en desarrollo y energizados, de forma que están satisfechos con su trabajo, productivos y comprometidos con el futuro de la empresa. Este estado es y debe ser promovido por la organización.

Según Spreitzer *et al.* (2012), el florecimiento tiene dos componentes. En primer lugar, la vitalidad. Esta se refiere a la sensación de sentirse vivo, apasionado y emocionado; los trabajadores que denotan esta característica tienden a contagiar estas emociones a sus compañeros, mejorando el ambiente laboral. En segundo lugar, el aprendizaje. Este se refiere a la búsqueda constante por obtener nuevos conocimientos; los trabajadores que presentan esta característica no se encuentran satisfechos con el *statu quo*, son personas autodidactas que tratan de encontrar oportunidades para obtener más conocimiento.

Acorde con los resultados de la investigación, los trabajadores que cumplen con las características de el florecimiento mostraron un 16% mejor desempeño general en el trabajo y un 125% menos de desgaste que sus compañeros. Asimismo, un 32% estuvo más comprometido con la organización (ver la **Tabla 29**).

Tabla 29 Florecimiento

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Spreitzer, Porath y Gibson (2012)	Revisión de la literatura y estudio de casos.	Casos estudiados en Estados Unidos.	Los jefes pueden fomentar trabajadores que denoten vitalidad, satisfacción y compromiso con la tarea.

Fuente: Web of Science (2018).

Ética laboral

La ética laboral se refiere al conjunto de valores que las empresas promueven entre sus trabajadores, los cuales sirven de referencia para el funcionamiento diario de la organización. La presencia de ética transmite mucho de la cultura de la organización. Se ha estudiado cómo, en las empresas que promueven prácticas éticas, se genera un clima laboral ético y los trabajadores lo perciben como un ambiente seguro para trabajar, y esto favorece al compromiso organizacional (Schwepker Jr, 2001; Pathardikar *et al.*, 2016).

Sin embargo, hay una fuerte relación con el estilo de dirección, pues es el jefe quien propicia un ambiente ético laboral. Y, sobre todo, se requiere de actos explícitos de institucionalización, como el entrenamiento de los gerentes en la ética (ver la **Tabla 30**).

Tabla 30 Ética laboral

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Schwepker (2001)	Cuestionario aplicado a personal de venta de empresas comerciales de Estados Unidos.	152 vendedores.	Hay una relación positiva entre el clima organizacional ético y la satisfacción de los vendedores y el compromiso organizacional.
Pathardikar, Sahu y Jaiswal (2016)	Encuesta aplicada a ejecutivos del sector financiero de India.	267 ejecutivos.	Las prácticas éticas en el trabajo tienen un resultado positivo sobre el compromiso con la organización.

Fuente: Web of Science (2018)

Procesos de gestión del conocimiento

La implementación de un proceso de gestión del conocimiento en un sector financiero ha permitido demostrar la importancia del proceso para generar satisfacción laboral, compromiso con la organización y mejora del desempeño de los trabajadores. Chatzoudes *et al.* (2015) en un estudio desarrollado en el sector bancario de Grecia, demuestran que, si el trabajador se siente satisfecho con el conocimiento y la información que la compañía ofrece para la ejecución de sus trabajos, además de estar satisfechos laboralmente se sentirán comprometidos con la organización. Hay que aclarar que esta afirmación se aplica a trabajadores que gestionan conocimientos, no ha sido demostrado en operaciones fabriles, por ejemplo, donde el trabajo es más operativo (ver la **Tabla 31**).

Tabla 31 Proceso de gestión del conocimiento

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Chatzoudes, Chatzoglou y Vraimaki (2015)	Cuestionario aplicado a trabajadores del sector bancario de Grecia.	211 empleados.	Un adecuado proceso de información que permita acceder al conocimiento favorece al compromiso con la organización y el desempeño.

Fuente: Web of Science (2018).

Compatibilidad persona-organización

La compatibilidad entre la persona y la organización para la cual trabaja describe la compatibilidad entre los objetivos individuales y de la organización, preferencias o necesidades individuales y los sistemas organizacionales y la personalidad y el clima organizacional (Farzaneh *et al.*, 2014). Y la compatibilidad de la persona y el trabajo se refiere a los requerimientos para el

puesto que debe reunir la persona para desempeñar las funciones eficientemente. Según Farzaneh *et al.* (2014), ambas compatibilidades promueven el compromiso organizacional (ver la **Tabla 32**).

Tabla 32 Compatibilidad persona-organización

Autores	Data o base de estudio	Muestra	Hallazgos
Farzaneh, Farashah y Kazemi (2014)	Cuestionario aplicado en empresa de transporte de gas, Irán.	412 empleados.	La congruencia persona-trabajo y persona-organización propicia el compromiso organizacional.

Fuente: Web of Science (2018).

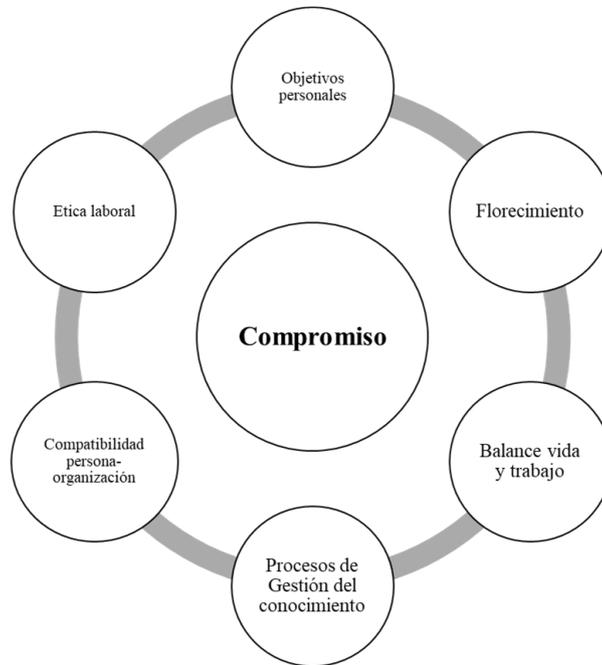
Se observa que todos los factores influyen también en la satisfacción laboral, y tiene sentido, pues observamos que la mencionada satisfacción propicia el compromiso. A continuación, la **Figura 4** resume los seis factores endógenos mencionados en esta sección: objetivos personales, florecimiento, ética laboral, compatibilidad persona-organización, procesos de gestión del conocimiento y balance vida-trabajo.

1.3.5 Problemática de la falta de satisfacción laboral y el compromiso

Es indudable que, al mismo tiempo que las empresas evolucionan, otros factores aparecen, y la influencia que estos tienen en la satisfacción laboral y el compromiso se hace más variada. Un factor muy importante es el estilo de liderazgo, y estará basado en su formación, creencias, experiencias, personalidad y las políticas definidas por la organización. Incluso el estilo de sus superiores, que influye o dirige sus acciones.

Las personas satisfechas laboralmente y comprometidas trabajan más y mejor. Y esta afirmación solo se materializa cuando el ambiente de trabajo es favorable para todos los que forman parte de él.

Figura 4 Factores que afectan positivamente al compromiso



Fuente: Elaboración propia.

Diversos estudios, ya explicados, coinciden en señalar la importancia del jefe, el estilo de liderazgo en la organización, cómo es responsable del éxito o del fracaso a la hora de conseguir un buen ambiente de trabajo. Sus acciones, decisiones y estilo influyen decididamente sobre los trabajadores (Abelha *et al.*, 2018; Akinlawon y Shamila, 2018; Anderson, Baur, Griffith y Buckley, 2017).

Los estudios llevados a cabo por organizaciones como Gallup muestran que muchas personas que deciden cambiar voluntariamente de trabajo lo hacen principalmente por “desavenencias con sus superiores” (Gallup, 2017). Se necesita cambiar el estilo de liderazgo, más que un jefe, un facilitador y desarrollador de personas.

Si aunamos el estilo de liderazgo a la cultura regional, se confunde mucho la figura del jefe con una visión paternalista, y sabemos que un buen jefe enseña, dirige, pero también corrige y controla, lo que significa que “los jefes no son siempre queridos” por el personal que no trabaja adecuadamente; pero un jefe que corrige y se interesa por ayudar también a su personal es bien visto. Y es que

no es frecuente encontrar jefes que entiendan adecuadamente el gobierno de las personas, que demanda enseñanza, acompañamiento y también corrección, bajo el principio del respeto y el cuidado a las personas.

Además, hay situaciones en la vida personal de los trabajadores que afectan su trabajo. Aunque es algo natural, muchos jefes no lo entienden y generan más presión para que la persona se concentre solamente en el trabajo. Esto es resultado de una corta visión o falta de entendimiento antropológico de la naturaleza humana, de parte de los jefes, que termina causando en sus colaboradores estrés o enfermedades de diversos tipos y en el retiro del trabajo. Si bien es cierto que este aspecto no es una realidad desconocida, también es cierto que todavía es poco el esfuerzo por cuantificar el impacto del estilo de liderazgo sobre la satisfacción laboral y el compromiso, a pesar de que existen múltiples estudios que correlacionan fuerte y positivamente la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la productividad del colaborador, y esta con las rentas finales.

Hemos podido entender mejor los conceptos de la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y con la organización, y esto nos ha permitido detectar que hay aspectos de la satisfacción personal que no son evaluados o estudiados a profundidad y que conviene analizar. Este estudio posibilitará un mejor conocimiento de las relaciones entre la satisfacción personal y las actitudes hacia el trabajo.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es contribuir al entendimiento de la influencia que la satisfacción personal tiene sobre la satisfacción laboral y esta, a su vez, sobre el compromiso de los trabajadores, tanto con la tarea como con la organización para desarrollar políticas organizacionales que tengan en cuenta esta relación.

Se trata de estudiar la satisfacción laboral y el compromiso desde una preocupación por la persona en sí misma y no solamente como un medio de producción al servicio de la organización. Esta visión se integra en un enfoque más amplio para analizar las organizaciones desde una ‘perspectiva bifocal’: la persona y la organización. Este enfoque trata de ver que la colaboración en las dos direcciones es igual de relevante. El enfoque en la organización lleva a centrar los esfuerzos en cumplir los objetivos que se propone en su visión y misión a través del trabajo de sus colaboradores. El enfoque en las personas supone el interés de la empresa en entender las necesidades y objetivos personales de sus trabajadores, contribuyendo al logro y conformando un medio para que los trabajadores se desarrollen.

La intención final es que gracias a esta perspectiva bifocal se promuevan ambientes laborales humanistas. Que sean desarrolladores y respetuosos de la persona, como también productivos y eficientes. En consecuencia, el estudio de las interacciones entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral permitirá conocer mejor la manera de implementar políticas humanistas que faciliten la consideración de la persona como parte esencial del proyecto compartido de colaboración.

2.2 Objetivos secundarios

Los objetivos secundarios de esta investigación son:

- Promover el entendimiento de los factores que propicien positivamente la satisfacción laboral.
- Estudiar cómo la satisfacción personal puede incentivar la satisfacción laboral, descubriendo qué aspectos de la vida personal pueden ser más significativos. Este conocimiento en manos de las empresas podría ayudar mucho a la gestión y dirección de personal.
- Descubrir cómo promover el compromiso con la tarea entre los trabajadores y también el compromiso con la organización, desde la satisfacción laboral y personal.
- Entender las relaciones de las principales variables del estudio con las variables de control, como edad, género, tiempo de servicio, tipo de contrato, entre otros.
- Estudiar estas relaciones entre las empresas peruanas, especialmente de los sectores comercial, industrial y de servicios.
- Brindar estrategias específicas que ayuden a los líderes a dirigir las empresas con un enfoque bifocal, centrado en la satisfacción y compromiso de sus trabajadores, así como en la visión y misión de la organización.

2.3 Preguntas de la investigación

Luego de estudiar y entender los diversos conceptos, se plantea analizar las relaciones entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización. La medición de diversos aspectos de la satisfacción personal es interesante para determinar si existe alguna relación sobre la satisfacción laboral. Entonces, las siguientes preguntas planteadas son:

¿Qué aspectos de la satisfacción personal tienen relación con la satisfacción laboral?

¿La satisfacción personal debería evaluarse cuando medimos la satisfacción laboral?

¿La organización debe intervenir en solucionar aspectos personales de sus trabajadores?

¿La organización puede intervenir en brindar soluciones a la problemática personal de sus trabajadores?

Asimismo, en esta investigación se considera que los rasgos de personalidad, sentimientos y actitudes hacia la vida son importantes para entender la satisfacción laboral; entonces, se plantean los siguientes cuestionamientos:

¿Se deben conocer los rasgos de personalidad para evaluar si un trabajador puede sentirse satisfecho laboralmente?

¿Debe haber políticas de contratación en la organización, que limiten la contratación con rasgos negativos de personalidad?

¿Se puede evaluar el nivel de satisfacción personal en un trabajador?

En cuanto a las actitudes hacia el trabajo, este estudio analiza el compromiso, dado que tiene una connotación de lealtad o adherencia a la empresa. Entendiendo las diferencias entre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué aspectos laborales se relacionan con el compromiso con la organización?

¿Es la satisfacción laboral previa al compromiso con la tarea?

¿Tiene la satisfacción personal alguna relación con el compromiso?

De la revisión de la literatura y la propia observación del mercado laboral peruano, es posible ver que el trabajador está cambiando y que demanda mayores y mejores condiciones de trabajo; por ello, se busca responder a las preguntas:

¿Se está promoviendo trabajo productivo y desarrollador para el trabajador?

¿Se está estudiando la satisfacción laboral por los beneficios para la organización o para el beneficio del trabajador?

Estos cuestionamientos y objetivos de la investigación nos llevan a plantear las siguientes hipótesis:

H1: Cuando el trabajador se siente satisfecho personalmente, es posible que impacte en su satisfacción laboral.

H2: El trabajador satisfecho laboralmente se siente comprometido con su trabajo.

H3: El trabajador satisfecho laboralmente se siente comprometido con su empleador.

A fin de validar la consistencia de esta propuesta de investigación se desarrolló la matriz de consistencia, que se detalla en el **Anexo 3**.

Los objetivos y preguntas planteadas en este estudio reflejan el interés por entender mejor la relación de la satisfacción personal con las actitudes hacia el trabajo. Con una perspectiva más amplia, a la que llamamos “enfoque bifocal”, orientado tanto hacia la persona como hacia la organización, llegamos a plantear las tres hipótesis mencionadas, que buscaremos validar, tal como se detalla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

PARADIGMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigmas de la investigación

En este capítulo se presentará la metodología aplicada en todo el proceso de la investigación. El estudio se configura como un proceso de investigación cuantitativa y cualitativa. Cualitativa por haber realizado una amplia revisión de la literatura científica. Cuantitativa debido a la utilización de una base de datos obtenida a través de encuestas y del posterior análisis estadístico para evaluar la certeza de las hipótesis formuladas. Asimismo, su diseño es no experimental, al no darse una manipulación deliberada de variables.

El estudio tiene un corte transversal porque se recogieron los datos en un solo momento para su posterior análisis. Finalmente, es un estudio de tipo correlacional, ya que tiene como objetivo evaluar la relación entre las variables elegidas: satisfacción personal, satisfacción laboral, compromiso con la tarea y compromiso con la organización.

3.2 Metodologías utilizadas

3.2.1 Encuesta

Para validar las hipótesis, se diseñó un cuestionario que permitió obtener información necesaria para entender las relaciones entre las variables y posteriormente encontrar un sustento estadístico que demuestre las relaciones antes propuestas (ver el **Anexo 4**).

La encuesta propuesta consta de cinco secciones, que corresponden a la satisfacción personal, los cinco grandes factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso con la tarea y compromiso organizacional.

Composición de la encuesta

La primera sección del cuestionario está conformada por las preguntas que corresponden a la satisfacción personal. Estas fueron adaptadas de la sexta

ronda de la Encuesta Social Europea (ESS, por las siglas en inglés de *European Social Survey*), del período 2012/2013¹, que planteó interrogantes sobre el bienestar subjetivo personal y social de los entrevistados (European Social Survey, 2012).

Se eligieron preguntas de los módulos C y D, y fueron excluidas aquellas referidas a inmigración y democracia, por no tener relación con las variables. Asimismo, hubo que modificar la redacción porque la forma de aplicar la encuesta fue distinta de la utilizada en la ESS y, por tanto, las preguntas debían ser formuladas de manera directa. Se optó por este cuestionario por el diseño orientado al bienestar subjetivo, que mide sentimientos sobre felicidad, familia, amigos, seguridad, religión, salud, entre otros, y también evalúa sentimientos y actitudes (European social Survey, 2015). Además, el cuestionario se adaptó con el propósito de acortar su extensión y obtener información sobre la satisfacción personal para relacionarla con la satisfacción laboral.

En la sección correspondiente a los rasgos de la personalidad, la escala utilizada es la propuesta por John, Donahue y Kentle (1991), es decir, el Inventario de los Cinco Grandes (BFI, por las siglas inglesas de *Big Five Inventory*), conformado por 44 ítems con frases que contienen adjetivos que caracterizan cada rasgo de la personalidad. Esta elección permite relacionar las variables con la personalidad, lo que se considera importante al estudiar las actitudes hacia el trabajo.

En cuanto a la sección sobre el compromiso con la tarea, se empleó el cuestionario proveniente de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES, por las siglas en inglés de *Utrecht Work Engagement Scale*), que ha sido validada por otros estudios (Nunnally y Bernstein, 1994; Salanova, Schaufeli, Llorens, Pieró y Grau, 2000). En esta se incluyen ítems correspondientes a las tres categorías (vigor, dedicación y absorción), de modo que se obtienen diez preguntas (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). También se decidió elegir solo algunas preguntas representativas, dada la longitud de la encuesta original completa.

¹https://www.europeansocialsurvey.org/docs/round6/fieldwork/spain/spanish/ESS6_questionnaires_ES_spa.pdf

En lo referente al compromiso organizacional, la encuesta se basa en la escala propuesta por Jaros (2007), que es una versión resultante de un análisis exhaustivo de la escala propuesta por Allen y Meyer (1990), ofreciendo una versión mejorada que incluye los tres componentes propuestos por los autores originales, el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad. Debido a la longitud de la encuesta original, también se adaptó, considerando algunas preguntas que reflejen el compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Finalmente, para medir la satisfacción laboral se decidió utilizar la encuesta proveniente del estudio realizado por Macdonald y MacIntyre (1997), que validan un cuestionario basado especialmente en la medición de la reacción hacia las características del trabajo. Este modelo es muy versátil, breve y genérico, y se puede aplicar a un amplio rango de grupos ocupacionales.

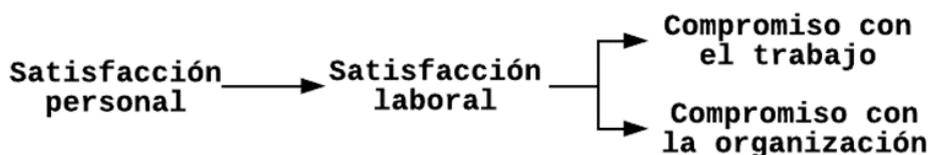
Una vez estructurada la encuesta, se envió el formato propuesto a profesionales académicos; cuatro de ellos de la Universidad de Piura y uno de la Universidad de Navarra. Asimismo, para probar la comprensión de las preguntas se distribuyeron encuestas a diversos trabajadores con el perfil buscado. Como resultado de estas validaciones, aplicamos correcciones a la escala, al formato y al estilo de redacción de las preguntas.

Sabiendo que la relación entre satisfacción personal y laboral puede ser bidireccional, pretendemos profundizar en la relación de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral, únicamente en este sentido. Dado que consideramos que no se han estudiado que aspectos de la satisfacción personal son los que más influyen en la satisfacción laboral.

La investigación propuesta pretende hallar las relaciones —a nivel general y en base a sus componentes— entre la satisfacción personal, la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización.

La **Figura 5** esquematiza lo que se busca demostrar con cada componente de estudio.

Figura 5 Esquema de variables de estudio y sus relaciones



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Delimitación de la muestra

En la actualidad, según el reporte económico semestral 2019 del Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), los sectores que han contribuido más a la producción nacional y que por lo tanto impulsan la economía del país son comercio y otros servicios, sectores que logramos abarcar encuestando a algunas empresas de este corte.

Por otro lado, la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este tipo de empresas se han convertido en un actor importante en la economía peruana ya que representan el 99.5% del número de empresas a nivel nacional (COMEX PERÚ, 2019), además de contribuir a la creación del empleo e incrementar el Producto Bruto Interno.

En base a esta realidad, invitamos a participar a empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Lima, que mayoritariamente se encuentran en los sectores de servicios, comercial y algunas del sector industrial.

Para la recolección de datos, se establecieron previamente ciertos criterios en cuanto a la procedencia de los trabajadores encuestados. Los criterios establecidos dictaban que las organizaciones invitadas a participar en la encuesta debían ser de corte empresarial y pertenecientes al sector privado. Se excluyeron empresas del sector público o que tuvieran relación con este. También fueron excluidos los sectores de la salud y educación (instituciones como clínicas y universidades no formaron parte del estudio), debido a las características particulares de los trabajadores de estos sectores.

El criterio para conformar el público objetivo del estudio fue la diversidad y, para eso, se buscó llegar a la mayor cantidad de trabajadores de las empresas encuestadas y no se excluyó por ninguna razón a algún tipo de trabajador, puesto que la intención era abarcar la mayoría de las posibilidades. En este sentido, se trató de obtener datos de todos los niveles jerárquicos, desde operarios hasta gerentes de las instituciones. Por otro lado, cabe resaltar que la encuesta fue libre y anónima para los participantes, a quienes se les indicó que sus superiores no tendrían acceso a las respuestas, a fin de que no existieran motivos para que distorsionaran sus respuestas. Cabe precisar que tres empresas solicitaron los resultados del estudio y, de acuerdo con lo ofrecido, se les envió un reporte general sobre los resultados obtenidos.

3.2.3 Recolección de datos

A través de cartas, se convocó a participar del estudio a 50 empresas de comercio, industria y servicios con locales en la ciudad de Lima, solicitando que sus trabajadores contestaran el cuestionario de forma anónima. En la carta se explicaba el objetivo de la encuesta y también las características del estudio. Algunas organizaciones solicitaron una declaración jurada de confidencialidad (ver los **Anexos 1 y 2**).

Como resultado de esta convocatoria, y tal como aparece en la **Tabla 33**, fueron encuestadas diez empresas de servicios comerciales, servicios profesionales, naviera, consultoría, ingeniería, seguridad y de alimentos y bebidas.

Adecco, empresa consultora que ofrece una amplia variedad de soluciones integrales en el área de Recursos Humanos.

Corporación Primax, empresa comercial con una red de grifos para venta de combustibles variados a instituciones y al público general.

Lari contratistas, perteneciente al Grupo Lari, ofrece servicios integrales técnicos para los sectores de telecomunicación, energía, construcción, comercio y servicios en general.

Josfel, empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de luminarias, y es parte del grupo Luxiona.

Obrainsa es una constructora de infraestructuras, dirigida a los sectores público y privado y concesiones. Se especializa en la construcción de obras de envergadura.

G4S, organización que brinda servicios y soluciones de seguridad, a través de personal especializado y entrenado.

Naviera Transgas cuenta con una flota propia de buques tanque clase gaseros y petroleros para la prestación de los servicios de transporte marítimo de hidrocarburos (petróleo crudo y derivados, gas licuado de petróleo y químicos).

One SAC es una empresa dedicada y especializada en la comercialización de vehículos seminuevos de las marcas más importantes del mercado automotriz del país.

Charlotte, compañía de alimentos y bebidas que dirige sus propios restaurantes, y también atiende en concesión los comedores de diversas instituciones.

Perfumerías Unidas es una empresa peruana de distribución y *retail* que representa las marcas más exclusivas y reconocidas de perfumería, cuidado personal y accesorios de lujo a nivel internacional.

El ítem “Otros” considera diversas personas que supieron del estudio y participaron voluntariamente.

El proceso de aplicación de las encuestas inició en noviembre de 2016 y concluyó en marzo de 2018, recolectando 509 encuestas, de las cuales fueron válidas 474. Fue un período de largas esperas porque las empresas demoraban en otorgar los permisos de aplicación de la encuesta. Incluso se recibieron varios rechazos.

Por otro lado, las empresas que aceptaron participar en el estudio solicitaban esperar el mejor momento para aplicarlas (a fin de no afectar sus campañas o por no interrumpir sus estudios de clima laboral) pero, en sí, el proceso fue rápido una vez que se consiguió el permiso. La ayuda de un alumno fue muy importante para completar las visitas a las empresas.

Para la recolección de datos se utilizaron dos métodos, dependiendo de los requerimientos y permisos particulares a cada empresa. Se aplicaron 421 encuestas de forma física y 88 de forma virtual, de modo que cada empresa tuvo

la libertad de decidir cuál de las dos opciones se adecuaba mejor a sus posibilidades.

Tabla 33 Empresas encuestadas

Empresa	Número de encuestas	Porcentaje de participación
Adecco (www.adecco.com.pe)	119	23%
Primax (www.primax.com.pe)	97	19%
Lari (www.grupolari.com)	94	19%
Josfel (www.luxiona.com/josfel)	55	11%
Obrainsa (www.obrainsa.com.pe)	43	8%
G4S(seguridad) (www.g4s.com/es-pe)	20	4%
Naviera Transgas (www.transgas.com.pe)	16	3%
One SAC (www.one.com.pe)	14	3%
Charlotte (www.charlotte.com.pe)	9	2%
Perfumerías Unidas (www.perfumeriasunidas.com)	5	1%
Otros	37	7%

Fuente: Elaboración propia.

Se observó que el método más efectivo fue la encuesta física, debido a que se podía hacer el seguimiento a las personas que respondían la encuesta en la empresa; siendo más efectivo aún si las personas a cargo de la investigación la aplicaban directamente. A diferencia de la forma virtual, al aplicar físicamente la encuesta había una mayor probabilidad de obtener encuestas mal llenadas o incompletas, sobre todo en los casos en los que la misma empresa aplicó la encuesta.

Composición de la muestra

Luego de la encuesta realizada se efectuó un análisis de las variables de control para tener un mejor conocimiento del público que participó en el estudio. La composición se aprecia en la **Tabla 34**, y es interesante observar que los resultados concuerdan bastante con las características de la población de Lima.

La población según el sexo muestra una cantidad similar de hombres y mujeres trabajadores. Coincide con el último del censo poblacional de Lima, en el que se ve la misma tendencia. Existe una concentración mayor de trabajadores entre 25 y 40 años, y una porción muy significativa de trabajadores muy jóvenes y menores de 25 años. Esto permite afirmar que está mayormente constituida por *Millenials* (Generación Y) y Generación Z.

Por otra parte, la distribución de los encuestados por el nivel jerárquico que ocupa en la empresa ha sido bastante variada: 23% de operarios, 47.4% de personal administrativo, 24% de gerentes e incluso un 7% de practicantes. Esto significa que se logró el objetivo de encuestar y obtener diversidad en la muestra. Mayormente, la población encuestada está conformada por trabajadores administrativos, lo cual es representativo en una empresa comercial o de servicios.

El 7% de practicantes es bastante bajo, dada la gran población juvenil que practica en las empresas, de acuerdo con la legislación laboral vigente. El tiempo de servicio refleja que la mayoría del personal (48%) tiene menos de dos años de experiencia en la empresa, y esto puede entenderse como una alta rotación de gente joven.

También se aprecia un elevado porcentaje de personal soltero (71%), que podría reflejar una tendencia de parejas que conviven o que están divorciadas en la ciudad de Lima. Además de la actual propensión que tienen los jóvenes por casarse en una edad más avanzada debido a que su carrera profesional tiene prioridad ante la formación de una familia.

El nivel de educación muestra que un gran porcentaje tiene una formación suficiente para su desempeño laboral. En el Perú son 12 años de educación escolar obligatoria, por tanto, si responden que tienen más años significa que han cursado una educación técnica y/o universitaria.

El tipo de contratación muestra que la mayoría tienen un contrato fijo o indefinido (49.3%). Por otro lado, en aquellos que no tienen contrato, el vínculo laboral es bastante informal (49.5%), demostrando que se ha conseguido una muestra bastante diversa y representativa.

Lima es una ciudad en la que abundan los trabajadores informales y, a pesar de que las encuestas se aplicaron a empresas formales, es posible encontrar situaciones irregulares en la contratación de algunos empleadores.

Tabla 34 Descripción de la muestra

Variables	N	%
<i>Sexo</i>		
Hombre	238	46.76%
Mujer	270	53.05%
Sin respuesta	1	0.20%
<i>Edad</i>		
< 25 años	101	19.84%
25-40 años	305	59.92%
> 40 años	103	20.24%
<i>Nivel jerárquico</i>		
Operador	114	22.40%
Practicante	32	6.29%
Administrativo	234	45.97%
Gerente	116	22.79%
Sin respuesta	13	2.55%
<i>Tiempo de servicio</i>		
< 2 años	245	48.13%
2-7 años	178	34.97%
> 7 años	86	16.90%
<i>Estado civil</i>		
Soltero	361	70.90%
Casado	148	29.10%
<i>Tiene hijos</i>		
Sí	286	56.19%
No	222	43.61%
Sin respuesta	1	0.20%
<i>Educación (años)</i>		
< 12 años	55	10.80%
12-17 años	214	42.00%
> 17 años	240	47.20%
<i>Tipo de contrato</i>		
Fijo	23	4.52%
Indefinido	227	44.60%
Sin contrato	251	49.31%
No sabe	6	1.18%
Sin respuesta	2	0.39%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN PERSONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

4.1 Introducción

En los capítulos previos se ha visto que hay una importante relación entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, y se configura, además, como una de las hipótesis de este trabajo de investigación. En este apartado se presenta el resultado de la investigación que pretende validar la hipótesis 1: determinar si hay una relación entre la satisfacción personal y laboral.

Durante la revisión de la literatura, se observó un estudio exhaustivo con respecto a la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción personal (satisfacción con la vida), (Judge y Watanabe, 1993; Diener, 1984; Diener *et al.*, 2013); sin embargo, en términos de encontrar una relación causal entre ambas variables, no existe un consenso en cuanto a la dirección de la causalidad. Buscando definir el sentido de esta relación se han desarrollado diversos estudios longitudinales y metaanálisis (Heller *et al.*, 2002; Rode, 2004; Bowling *et al.*, 2010; Wenceslao *et al.*, 2017), obteniendo distintas conclusiones.

Existen tres modelos en la literatura que intentan analizar dicha relación. Primero, el modelo de desbordamiento o *spillover*, que evidencia una relación positiva entre la satisfacción laboral y personal, además de que esa satisfacción que existe en el trabajo o en su vida, se extenderá y afectará al individuo en otro aspecto de su vida (Schmitt y Bedeian, 1982; Schmitt y Mellon, 1980).

Dos documentos de investigación realmente importantes para sustentar esta perspectiva en cuanto a la dirección de causalidad entre los dos ámbitos de la vida son los trabajos de Judge y Watanabe (1993) y Cohn (1979).

El estudio de Judge y Watanabe (1993) llamado *top-down* es, quizá, el más relevante resaltando la perspectiva que propone que la satisfacción personal es la que afecta a la satisfacción laboral, debido a que en su investigación se hace un estudio longitudinal en el que se determina que en un solo momento existe una relación bidireccional, pero al expandir el estudio a un período de cinco años

los autores hallan que el efecto de la satisfacción personal sobre la laboral es significativamente mayor que el efecto contrario.

En el caso del estudio de Cohn (1979), el autor toma como base la perspectiva *bottom-up*, en la que resulta que la relación de la satisfacción laboral sobre la personal disminuye a medida que se está más cerca de la edad de retiro; este hallazgo da a entender que la relación entre ambas variables no es consistente a lo largo del tiempo, por lo que se podría interpretar que la satisfacción laboral no influye en la satisfacción personal de forma consistente en el tiempo.

Luego, el modelo compensatorio predice si una persona con un trabajo aburrido buscaría una vida no laboral interesante para compensar; o viceversa, un individuo con actividades monótonas en su vida, buscaría un desafío y una realización a través de su trabajo (Schmitt y Bedeian, 1982; Schmitt y Mellon, 1980).

Finalmente, el modelo de segmentación argumenta que no existe ninguna relación entre dichas satisfacciones del ser humano. Es decir, las personas intentan dividir o separar su vida en actividades relacionadas y no relacionadas con el trabajo, sin ninguna interdependencia (Schmitt y Bedeian, 1982; Kresh, 1982).

Muchos estudios se han realizado basándose en estos tres modelos; sin embargo, el modelo más aceptado es el *spillover* (Schmitt y Bedeian, 1982; Judge y Watanabe, 1993). Los modelos compensatorios y de segmentación han recibido menos apoyo y algunas críticas (Kabanoff, 1980; Rice, Near y Hunt, 1980).

Estudios más recientes dejan en claro que existe una relación positiva entre ambas variables; sin embargo, cuando se busca establecer causalidad entre ellas no hay un consenso en cuanto a la dirección del efecto entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral.

Las personas llegan al trabajo con un set previo de emociones y/o sentimientos, desarrollados a lo largo de su vida, por lo que su satisfacción personal influye sobre el nivel de satisfacción en el trabajo. En base a esta realidad, debemos entender que el trabajador es incapaz de separar por completo

su vida personal de su vida laboral, es decir, que todo individuo lleva consigo sus circunstancias, y teniendo en cuenta que estas circunstancias anteceden a la vida laboral, la perspectiva *top-down* cobra mayor relevancia. Del mismo modo, las personas al desempeñar el trabajo modifican sus sensaciones y emociones afectando a su satisfacción. Por lo tanto, desde la lógica racional se entiende que la relación es bidireccional y que para cada individuo la relación dependerá de la intensidad y calidad de las emociones, sensaciones personales en el trabajo y fuera de él.

Es debido a estas investigaciones mencionadas, que decidimos estudiar el rol que cumple la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral, mediante la realización de la Encuesta Social Europea R6, cuyo cuestionario analiza a fondo los aspectos que conforman el ámbito de la satisfacción personal enfocado en el bienestar subjetivo.

El bienestar subjetivo es un término inclusivo y se utiliza cuando se refiere a la satisfacción personal, satisfacción con la vida, felicidad, o la presencia de afectos positivos y ausencia de los negativos (Bowling, Eschleman y Qiang, 2010).

Esto permitirá contrastar los resultados obtenidos frente a las distintas teorías mencionadas y establecer cuáles son las variables concretas de la satisfacción personal y laboral que deben ser consideradas desde el punto de vista de la gestión de la organización.

Más adelante, se detallan la metodología empleada en la investigación de campo y los resultados obtenidos. Los hallazgos y conclusiones son interesantes para entender cómo propiciar ambientes de trabajo más humanistas para los trabajadores.

4.2 Análisis de datos

Debido a que Perú no tiene un censo social que revele información sobre las actitudes hacia el trabajo, se decidió preparar una encuesta que posibilite obtener la información deseada, tal como se explicó en el capítulo previo. El diseño de la encuesta permite medir de manera específica las variables de

satisfacción personal, rasgos de personalidad, satisfacción laboral, además de otras variables de control.

En la primera sección, las preguntas corresponden a la variable de satisfacción personal. Estas fueron adaptadas de la sexta ronda (R6) de European Social Survey, 2012, en la cual se plantearon preguntas sobre el bienestar personal y social de los entrevistados.

En la sección correspondiente a los rasgos de la personalidad se utiliza la escala propuesta por John, Donahue y Kentle (1991), es decir, el Inventario de los Cinco Grandes (BFI, por las siglas inglesas de *Big Five Inventory*).

En cuanto a la medición de satisfacción laboral, los ítems incluidos en la encuesta provienen del estudio realizado por Macdonald y MacIntyre (1997) que, por incluir los principales factores que impactan en la satisfacción mencionada, permite aplicarla a distintos tipos de empresa y al personal que desempeña labores en diversos niveles jerárquicos.

Una vez estructurada la encuesta, se cumplió con el proceso de validación académica y se aplicó a modo de prueba para comprobar la comprensión de las preguntas. Como resultado de estas validaciones, se aplicaron correcciones a la escala, al formato y al estilo de redacción de las preguntas.

4.2.1 Delimitación de la muestra

Tal como se mencionó anteriormente, los encuestados procedían de organizaciones empresariales del sector privado, excepto salud y educación. Se trató de obtener datos de todos los niveles jerárquicos dentro de la empresa. La encuesta fue libre y anónima para los participantes. No obstante, existe el riesgo de que las respuestas fueran subjetivas o complacientes por miedo a que se conozcan sus respuestas y perjudicarse.

4.2.2 Recolección de datos

Tal como se describió anteriormente, la convocatoria para participar se realizó a través de cartas enviadas a 50 empresas de comercio, industria y servicios con locales en la ciudad de Lima. Como resultado de esta convocatoria,

16 empresas aceptaron participar en el estudio. El proceso comenzó en noviembre de 2016 y concluyó en marzo de 2018, con una recolección total de 509 encuestas, siendo válidas 474. Los datos se recolectaron por dos métodos: distribución de la encuesta en formato físico, y distribución de un enlace virtual para responder en una computadora.

Se aplicaron 421 encuestas físicas y 88 virtuales, y cada empresa tuvo la libertad de decidir cuál de las dos opciones se adecuaba mejor a sus posibilidades, observándose que el método más efectivo fue la encuesta física.

4.2.3 Descripción de variables y estadística descriptiva

La variable independiente en este estudio es la satisfacción personal, y está constituida por indicadores medidos con la encuesta utilizada para la presente investigación. Cada uno de ellos fue recolectado en una escala tipo Likert. En la **Tabla 35** se muestran las variables utilizadas en conjunto con la pregunta correspondiente en la encuesta.

Cabe resaltar que no todas las variables tenían la misma escala, en su mayoría brindaban opciones del 1 al 4 (excepto la variable ‘Reunirse con amigos’, que poseía opciones del 1 al 7). Con respecto a las opciones para la medición de dichas variables, el valor de “1” significaba ninguno, muy inseguro, muy mal, nada religioso, muy en desacuerdo, en ningún momento, en lo absoluto y completamente insatisfecho, dependiendo de la pregunta. (Ver anexo 4) La opción “5” (no sabe), no tuvo respuestas. Por otro lado, el valor de “4” daba como respuestas todos los días, más de 6 personas, muy seguro, muy buena, muy religioso, muy de acuerdo, todo o casi todo el tiempo y completamente valorado/satisfecho.

Asimismo, en el estudio se configura la satisfacción laboral como la variable dependiente, y está compuesta usando los ítems de la sección de la encuesta de Macdonald y MacIntyre (1997). En este caso, se construyó un índice con las variables presentadas en la **Tabla 36**, de forma que el índice es determinado como el porcentaje que representa la suma de las respuestas dadas, con respecto al puntaje máximo obtenible. Dicho índice considera la cantidad de

preguntas respondidas en la encuesta, debido a que el valor máximo obtenible depende de cuántas preguntas fueron respondidas.

Tabla 35 Índice de satisfacción personal

Índice de satisfacción personal	
Variable	Descripción
<i>Satisfecho vida</i>	Satisfecho con su vida.
<i>Feliz</i>	Es feliz.
<i>Reunirse con amigos</i>	¿Con qué frecuencia se puede conseguir, en conjunto, reunirse en su tiempo libre con amigos o compañeros de trabajo?
<i>Número de amigos de confianza</i>	¿Con cuántas personas puede hablar de temas personales e íntimos?
<i>Sentirse seguro</i>	En qué medida se siente seguro caminando solo alrededor de su propio vecindario.
<i>Salud</i>	Hablando de su salud, en general, ¿diría que es...
<i>Religioso</i>	¿Con independencia de su religión, en qué medida se considera usted una persona religiosa?
<i>Optimista</i>	Soy muy optimista sobre el futuro.
<i>Sentirse libre</i>	Tengo el sentido de ser capaz de decidir libremente cómo vivir mi vida.
<i>Oportunidad de probarse</i>	En mi vida diaria, tengo muchas oportunidades para demostrar lo que soy capaz de hacer.
<i>Puede solucionar rápidamente problemas</i>	Cuando las cosas van mal en mi vida, por lo general, soy capaz de conseguir resolverlas rápidamente.
<i>Logro lo propuesto</i>	La mayoría de los días, siento que he logrado lo que me proponía hacer.
<i>Sentirse útil</i>	En general, creo que lo que hago en mi vida es útil para otras personas.
<i>Aprender cosas nuevas todos los días</i>	Aprendo cosas nuevas en mi vida todos los días.
<i>Se siente valorado</i>	¿En qué medida se siente valorado por las personas que están cerca de usted?
<i>Se siente respetado</i>	Siento que las personas me tratan con respeto.
<i>Balance trabajo-vida</i>	¿En qué medida se siente satisfecho con el tiempo dedicado al trabajo, en comparación con el dedicado a otros aspectos de la vida?

Fuente: ESS R6 (2012).

Tabla 36 Índice de satisfacción laboral

Índice de satisfacción laboral	
Variable	Nombre
<i>Buen salario</i>	El salario es bueno.
<i>Reconocimiento</i>	Recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho.
<i>Relación colegas</i>	Me siento cercano con la gente en el trabajo.
<i>Relación supervisor</i>	Me llevo bien con mi supervisor.
<i>Talentos y habilidades</i>	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo.
<i>Oportunidad de ascender</i>	Tengo la oportunidad de continuar ascendiendo en la organización.
<i>Siente bien con el trabajo</i>	Me siento bien con mi trabajo.
<i>Bueno para la salud</i>	En general, creo que mi trabajo es bueno para mi salud física.
<i>Seguridad en el trabajo</i>	Tengo la seguridad de mantener mi trabajo por más tiempo.

Fuente: Macdonald y MacIntyre (1997).

Adicionalmente, se añadieron variables de control, tales como:

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Hijos
- Nivel de educación
- Tipo de contrato
- Tiempo en la organización
- Nivel funcional

Estas variables permitieron relacionar los resultados y obtener información mucho más significativa. Una constante fue añadida para tratar de moderar la influencia de estas variables en los resultados.

También se incluyeron preguntas sobre los rasgos de personalidad, a fin de complementar el estudio y encontrar relaciones con las variables estudiadas. Se ha utilizado el modelo llamado *Big five* (John, Donahue y Kentle, 1991) que plantea cinco tipos de personalidad: (ver **anexo 5**)

Responsable: persona capaz de controlar sus impulsos y actuar de manera socialmente aceptable y que se plantea lograr metas. Puede postergar su satisfacción, planifica y organiza sus esfuerzos.

Neurótico: individuo que en circunstancias de presión y estrés presenta signos de ansiedad, preocupación y baja autoestima.

Amable: denota la disposición de un individuo a ceder ante otros.

Extrovertido: persona sociable, asertiva y gregaria; todo lo opuesto al introvertido.

Apertura a la experiencia: refleja la disposición de una persona a interesarse por variados temas y la atracción que siente por lo novedoso. Este rasgo es un buen indicador de creatividad.

Estas variables mencionadas fueron colocadas en la estimación en forma de índices constituidos por algunas preguntas de la encuesta:

Responsable:

Hace un trabajo de manera minuciosa

Puede ser algo descuidado/a

Es un/a trabajador/a confiable

Tiende a ser desorganizado/a

Tiende a ser ocioso/a

Persevera hasta que finalice la labor

Hace las cosas de manera eficiente

Hace planes y sigue adelante con ellos

Se distrae con facilidad

Neurótico:

Está deprimido/a

Es relajado/a, maneja bien el estrés
Puede ser tenso/a
Se preocupa mucho
Es emocionalmente estable, no se altera fácilmente
Tiene emociones muy cambiantes
Es calmado/a
Se pone nervioso/a con facilidad

Amable:

Es útil y desinteresado/a con los demás
Tiende a encontrar faltas en los demás
Inicia peleas con los demás
Tiene naturaleza misericordiosa
Es confiable
Puede ser frío y distante
Es considerado/a y amable con casi todo el mundo
A veces es grosero/a con los demás
Le gusta cooperar con los demás

Extrovertido:

Es hablador/a
Es reservado/a
Está lleno/a de energía
Genera mucho entusiasmo
Tiende a ser tranquilo/a
Se preocupa por sus derechos y por los de los demás
A veces es tímido/a, inhibido/a
Es sociable

Apertura a la experiencia:

Es original, viene con nuevas ideas
Es curioso/a acerca de muchas cosas diferentes
Es ingenioso/a, un profundo pensador
Tiene una imaginación activa
Es inventivo/a

Tiene valores artísticos, experiencias estéticas
 Prefiere el trabajo que es de rutina
 Le gusta reflexionar, jugar con las ideas
 Tiene pocos intereses artísticos
 Es sofisticado/a en el arte, la música o la literatura

Estas variables también son consideradas como variables de control y en el modelo han sido consideradas como independientes. Es importante precisar que los indicadores de ingresos económicos, voluntariado y emociones que el trabajador ha sentido durante la última semana, medidos en la encuesta, no han sido utilizados dado que los resultados no son relevantes en este estudio.

En la **Tabla 37** aparece una descripción general de las variables principales del estudio, que muestran que los índices de satisfacción laboral y personal. El índice de satisfacción personal posee una media menor y un valor máximo menor en comparación al índice de satisfacción laboral.

Tabla 37 Descripción general de los principales índices

VARIABLE	MEDIA	N	MÍN	MÁX	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
Satisfacción laboral	0.78	509	0.28	1	0.11	0.01	0.15
Satisfacción personal	0.74	509	0.51	0.93	0.07	0.01	0.09
Años	32.68	508	18	71	9.38	88.01	0.29
Educación	15.94	486	2.5	29	3.85	14.83	0.24
Tiempo de servicio	3.72	503	0.025	30.5	4.98	24.82	1.34

Fuente: Elaboración propia.

En las **Tablas 38 y 39** se puede observar con más detalle la composición de cada variable principal. Se analizan en función de edad, tiempo de servicio y orden jerárquico. El sexo es una variable dicotómica, que toma el valor 1 si es

hombre y 0 si es mujer; la variable estado civil se representa con 1 para casado y 0 para soltero. Tener hijos también es variable dicotómica: el valor 1 significa que tiene hijos y el valor 0 que no los tiene.

Un resultado destacado es que las mujeres presentan, en promedio, valores mayores en los índices de satisfacción laboral. El personal operativo, en promedio, muestra un índice de satisfacción laboral menor que los practicantes, administrativos y gerentes.

Tabla 38 Descripción de datos: satisfacción laboral

SATISFACCIÓN LABORAL	MEDIA	N	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
<i>Sexo</i>					
Femenino	0.82	238	0.12	0.01	0.2
Masculino	0.8	270	0.13	0.02	0.2
<i>Nivel jerárquico</i>					
Operador	0.76	114	0.13	0.02	0.2
Practicante	0.86	32	0.1	0.01	0.1
Administrativo	0.82	234	0.12	0.01	0.1
Gerentes	0.82	116	0.13	0.02	0.2
<i>Años</i>					
Menos de 25 años	0.77	101	0.1	0.01	0.14
Entre 25 y 40 años	0.76	305	0.11	0.01	0.15
Más de 40 años	0.76	103	0.11	0.01	0.14
<i>Tiempo de servicio</i>					
A menos de 2 años	0.82	245	0.11	0.01	0.1
Entre los 2 y 7 años	0.8	178	0.12	0.01	0.2
Más de 7 años	0.81	86	0.15	0.02	0.2

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el índice de satisfacción personal muestra que en promedio los hombres tienen un valor más elevado en dicho índice, además cuando el trabajador se encuentra entre 25 y 40 años muestra en promedio un valor de dicho índice más elevado que los de mayor edad.

Tabla 39 Descripción de datos: satisfacción personal

SATISFACCIÓN PERSONAL	MEDIA	N	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
<i>Sexo</i>					
Femenino	0.74	238	0.69	0.01	0.01
Masculino	0.75	270	0.07	0.01	0.02
<i>Nivel jerárquico</i>					
Operador	0.72	114	0.07	0.00	0.09
Practicante	0.76	32	0.06	0.00	0.07
Administrativo	0.74	234	0.07	0.01	0.10
Gerentes	0.76	116	0.07	0.01	0.10
<i>Años</i>					
Menos de 25 años	0.74	101	0.07	0.00	0.09
Entre 25 y 40 años	0.75	305	0.07	0.01	0.10
Más de 40 años	0.73	103	0.07	0.01	0.10
<i>Tiempo de servicio</i>					
A menos de 2 años	0.74	245	0.07	0.01	0.10
Entre los 2 y 7 años	0.74	178	0.07	0.01	0.10
Más de 7 años	0.74	86	0.07	0.0	0.10

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Metodología

En esta etapa del estudio, el objetivo es validar una hipótesis, que propone la existencia de una relación positiva entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, basada en los estudios previos sobre la perspectiva disposicional que afirma esta relación.

H1: Cuando el trabajador se siente satisfecho personalmente es posible que le impacte en la satisfacción laboral.

4.2.5 Composición de índices

Las variables centrales de la investigación son la satisfacción laboral y personal. Para analizar las relaciones entre estas variables, se definen los constructos como índices de las preguntas correspondientes a cada uno en la encuesta aplicada. Dichos índices fueron contruidos con la siguiente formula:

Índice de satisfacción laboral

$$\text{Índice de satisfacción laboral} = \frac{\sum_{i=1}^9 s_i}{4(9 - n_1)}$$

Donde:

s_i : Variables que contienen la satisfacción laboral

n_1 : Número de preguntas no respondidas en la sección de satisfacción laboral

Índice de satisfacción personal

$$\text{Índice de satisfacción personal} = \frac{\sum_{i=1}^{17} p_i}{7(1 - n_4) + 5(3 - n_4) + 4(13 - n_4)}$$

Donde:

p_i : Variables que contienen la satisfacción personal

n_4 : Número de preguntas no respondidas en la sección de satisfacción personal

4.2.6 Matriz de correlaciones

Analizando los resultados obtenidos de la encuesta, se hace un análisis de correlaciones entre los indicadores que componen la satisfacción personal y el índice de satisfacción laboral. A través de este análisis, se trata de eliminar la posibilidad de la existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas.

En la **Tabla 40** se observa que no existen variables con una correlación alta, estando todas por debajo de 0.5; lo que es un resultado positivo. Retomando la hipótesis que se quiere validar, es posible llegar a entender qué variables de la satisfacción personal se relacionan en mayor medida con la satisfacción laboral.

Tabla 40 Matriz de correlación

	Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)	Índice de satisfacción laboral	1.00																
(2)	Reunirse con amigos	0.36	1.00															
(3)	Número de amigos de confianza	0.28	0.16	1.00														
(4)	Sentirse seguro	0.34	0.05	0.17	1.00													
(5)	Salud	0.51	0.07	0.14	0.26	1.00												
(6)	Religioso	0.26	-0.07	0.03	-0.02	0.08	1.00											
(7)	Optimista	0.52	0.05	0.12	0.24	0.27	0.09	1.00										
(8)	Sentirse libre	0.49	0.12	0.06	0.14	0.23	0.02	0.30	1.00									
(9)	Oportunidad de probarse	0.47	0.08	-0.07	0.09	0.14	0.08	0.26	0.36	1.00								
(10)	Puede solucionar rápidamente problemas	0.56	-0.01	0.13	0.09	0.27	0.08	0.26	0.33	0.32	1.00							
(11)	Logro lo propuesto	0.54	0.12	0.06	0.06	0.13	0.08	0.26	0.32	0.37	0.36	1.00						
(12)	Sentirse útil	0.57	0.02	0.07	0.09	0.24	0.10	0.30	0.30	0.35	0.47	0.41	1.00					
(13)	Aprender cosas nuevas todos los días	0.41	0.05	0.08	0.04	0.11	0.04	0.19	0.14	0.18	0.17	0.20	0.22	1.00				
(14)	Se siente valorado	0.55	0.14	0.06	0.11	0.23	0.12	0.23	0.13	0.23	0.26	0.21	0.28	0.25	1.00			
(15)	Se siente respetado	0.43	-0.05	-0.05	0.06	0.14	0.10	0.20	0.22	0.19	0.22	0.14	0.30	0.39	0.31	1.00		
(16)	Balance trabajo-vida	0.46	0.05	0.03	0.04	0.21	0.16	0.08	0.09	0.07	0.24	0.19	0.23	0.20	0.33	0.24	1.00	
(17)	Feliz	0.45	-0.02	-0.03	0.04	0.15	0.13	0.20	0.13	0.15	0.25	0.22	0.27	0.19	0.31	0.18	0.31	1.00

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7 Variables categóricas y normalizadas

Con el objeto de poner a prueba la hipótesis planteada, se usa un modelo de mínimos cuadrados ordinarios con errores robustos.

Cabe resaltar que las variables se encuentran normalizadas a valores entre 0 y 1; para ello, se dividió cada constructo entre las variables que lo construían. Entre cuatro, las variables que poseían esa cantidad de opciones en la encuesta; y, entre siete, la variable ‘Se reúne con los amigos’, ya que este era el número máximo para las respuestas.

En este modelo se utiliza un índice compuesto por los indicadores correspondientes al constructo de satisfacción personal como variable explicativa, además de los “Cinco grandes” y las variables de control que siempre son incluidos. Los resultados se muestran en la **Tabla 41**

Tabla 41 Resultados de índices de satisfacción laboral y personal

Índice de satisfacción laboral	Coefficiente	P> t
Índice de satisfacción personal	0.695***	0.000
<i>Cinco Grandes</i>		
Responsable	0.009	0.322
Neurótico	-0.003	0.694
Amable	0.009	0.343
Extrovertido	0.007	0.299
Apertura a la experiencia	-0.005	0.489
<i>Controles</i>		
Sexo	-0.001	0.896
Edad	0.001	0.272
Estado civil	0.008	0.545
Tiene hijos	-0.008	0.346
Años de educación	0.001	0.727
Tipo de contrato	0.001	0.861
Tiempo en la Organización	0.0002*	0.1
Constante	0.164***	0.023
N		474
R²		0.2763

*P <0.10; **P<0.05; ***P<0.01

Fuente: Elaboración propia.

La **Tabla 42** muestra los efectos de los componentes de la satisfacción personal por separado. Mediante este modelo se busca analizar qué componentes de la satisfacción personal son los más relevantes en la relación entre ambas variables, observando que algunos de estos están más relacionados con la vida laboral que otros.

**Tabla 42 Resultados de satisfacción laboral
y componentes de satisfacción personal**

Índice de satisfacción laboral	Coefficiente.	P> t
<i>Componentes del índice de satisfacción personal</i>		
Satisfecho vida	0.129	0.532
Feliz	0.0001	0.995
Se reúne con los amigos	0.047*	0.075
Número de amigos de confianza	-0.024	0.413
Se siente seguro en el vecindario	-0.030	0.237
Salud	0.084**	0.023
Religioso	-0.013	0.632
Optimista	0.070*	0.055
Puedo decidir libremente sobre mi vida	-0.029	0.312
Puedo demostrar lo que soy capaz de hacer	0.126***	0.001
Cuando las cosas van mal, puedo solucionarlas rápido	-0.029	0.476
Logra lo que espera todos los días	0.061*	0.074
Cree que es útil a otras personas	0.008	0.846
Aprende cosas nuevas cada día	0.057*	0.09
Se siente valorado por personas que lo rodean	0.056	0.184
Siento que las personas me tratan con respeto	0.018	0.617
Equilibrio entre trabajo y vida	0.198***	0
<i>Cinco Grandes</i>		
Responsable	0.004	0.659
Neurótico	-0.002	0.8
Amable	0.009	0.353
Extrovertido	0.007	0.35
Apertura a la experiencia	-0.007	0.331
<i>Controles</i>		
Sexo	-0.003	0.794
Edad	0.0001	0.554
Estado civil	0.003	0.808
Tiene hijos	-0.007	0.21
Años de educación	0.001	0.504
Tipo de contrato	-0.001	0.865
Tiempo en la Organización	0.0003*	0.1
Constante	0.222***	0.002
N		474
R ²		0.3431

*P <0.10; **P<0.05; ***P<0.01

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Resultados de la investigación

Los resultados de la **Tabla 41** muestran una relación positiva entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral. También es importante señalar que en ninguna regresión las variables de control y los rasgos de personalidad han tenido resultados significativos estadísticamente.

En la **Tabla 42** se observa que siete componentes de la satisfacción personal obtienen coeficientes significativos: el balance vida-trabajo, tener oportunidad de demostrar de lo que se es capaz, la salud del trabajador, la sensación de aprender cada día algo nuevo, la sensación de lograr lo que se propone cada día, la frecuencia con la que se reúne con amigos, ser responsable.

Este estudio pretende contribuir al entendimiento de la satisfacción personal y qué aspectos de esta se relacionan con la satisfacción laboral. En los resultados encontrados se evidencia especialmente la importancia de dos aspectos de la satisfacción personal sobre el índice de satisfacción laboral: balance entre trabajo y vida (0.198) y poder demostrar de lo que es capaz (0.126). Dado que son variables normalizadas, donde el índice toma un valor de 0 a 1, son resultados bastante destacados y que, en comparación de las otras variables significativas, éstas son las que aportan más.

4.4 Conclusiones

El estudio pretende demostrar la relación de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral, y su contribución está en plantear que aspectos de la satisfacción personal son los que más se relacionan con la satisfacción laboral.

Las organizaciones peruanas se enfocan en promover los factores endógenos (sueldo, promociones, desarrollo, etc.), y no prestan suficiente atención a los factores exógenos (personalidad, satisfacción personal, edad, etc.) pues no dependen del ámbito laboral.

Aquellas organizaciones que enfoquen también su interés en los factores exógenos —específicamente aspectos de la satisfacción personal— tendrán más información que ayude a promover una mayor satisfacción laboral de sus trabajadores.

El factor más destacado en el estudio es el balance trabajo-vida, y este resultado es intuitivo por el hecho de que es un aspecto de la satisfacción personal directamente relacionado con el ámbito laboral. Por tanto, las organizaciones deben velar por este balance y monitorearlo como un aspecto prioritario entre los trabajadores.

También es posible afirmar que merece mayor investigación observar los siguientes aspectos: oportunidad de demostrar de lo que soy capaz, aprender cosas nuevas cada día, sentimiento de logro, gozar de buena salud, ser optimista, ser sociable, ser amable, tiempo de servicio, pues todos ellos pueden llevar a promover mayor satisfacción laboral.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO CON LA TAREA Y CON LA ORGANIZACIÓN

5.1 Introducción

Luego de haber demostrado la relación positiva entre la satisfacción personal y laboral, y habiendo determinado qué aspectos de la satisfacción personal son más significativos en esa relación, se plantea estudiar si esta última influye sobre el compromiso, en dos niveles: el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización.

Existe extensa literatura abarcando el compromiso como un único concepto. Uno de los estudios originales es el de Becker (1960), quien introdujo el concepto de 'compromiso' y lo definió como «la acumulación de inversiones valoradas por el individuo que se perderían o se considerarían inútiles si abandonara la organización», tendencia que aún se aprecia en el ámbito de la consultoría y revistas de divulgación práctica. Sin embargo, en la literatura científica se diferencian muy bien dos conceptos: el compromiso con la organización y el compromiso con la tarea, que son intrínsecamente distintos, con características y alcances diferentes.

Por eso, para afrontar el reto que se les presenta a las organizaciones, es necesario entender primero las diferencias de ambas facetas del compromiso, de forma que se promueva un ambiente laboral en el que los trabajadores estén satisfechos y comprometidos tanto con la tarea como con la organización.

Cabe resaltar la vital importancia que tiene fomentar el compromiso en sus dos facetas en la fuerza laboral, debido a las graves consecuencias que acarrea la falta de alguno de los dos. La alta rotación laboral es un síntoma de la falta de compromiso con la organización, un síntoma presente mayormente en el segmento más joven de la población laboral; y es un hecho conocido que un

trabajador no comprometido con su trabajo tendrá un rendimiento muy por debajo del óptimo que le puede generar problemas emocionales y físicos.

Se plantean dos hipótesis: 1) si existe un impacto positivo de la satisfacción laboral sobre el compromiso con la tarea; 2) si existe un impacto positivo de la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional.

Para validar estas hipótesis se utilizó la encuesta mencionada en el capítulo anterior, aplicada a más de 500 trabajadores de organizaciones privadas comerciales, industriales y de servicios de la ciudad de Lima, Perú. Los hallazgos y conclusiones son interesantes para entender cómo propiciar compromiso entre los trabajadores.

5.2 Método de investigación

El propósito principal de esta investigación es evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea y con la organización. Además, también se estudia la dinámica de ambos compromisos influenciados por la satisfacción laboral. Considerando esto, se formulan dos hipótesis. La primera propone que la satisfacción laboral afecta positivamente al compromiso con la tarea, y la segunda plantea que la satisfacción laboral afecta positivamente al compromiso con la organización.

H2: El trabajador satisfecho laboralmente se siente comprometido con su trabajo.

H3: El trabajador satisfecho laboralmente se siente comprometido con su empleador.

5.2.1 Diseño

Para poder evaluar las relaciones entre las variables especificadas previamente, se toman como base los resultados de la encuesta original, aplicada específicamente para este trabajo y presentada en los capítulos previos. Utilizando dicha encuesta, se recolectaron 509 respuestas, siendo 474 válidas. Éstas fueron aplicadas a trabajadores de empresas ubicadas en la ciudad de Lima,

pertenecientes a diferentes sectores y tratando de abarcar la mayor cantidad de niveles jerárquicos dentro de cada empresa.

5.2.2 Variables y modelos

Las variables centrales de la investigación son la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y el compromiso organizacional. Para analizar las relaciones entre estas variables, se definen los constructos como índices de las preguntas correspondientes a cada uno en la encuesta aplicada. Dichos índices fueron contruidos con la siguiente formula:

Índice de satisfacción laboral

$$\text{Índice de satisfacción laboral} = \frac{\sum_{i=1}^9 s_i}{4(9 - n_1)}$$

Donde:

s_i : Variables que contienen la satisfacción laboral

n_1 : Número de preguntas no respondidas en la sección de satisfacción laboral

Índice de compromiso con la tarea

$$\text{Índice de compromiso con la tarea} = \frac{\sum_{i=1}^{10} l_i}{5(10 - n_2)}$$

Donde:

l_i : Variables que contienen el compromiso con la tarea

n_2 : Número de preguntas no respondidas en la sección de compromiso laboral

Índice de compromiso organizacional

$$\text{Índice de compromiso con la organización} = \frac{\sum_{i=1}^6 o_i}{4(6 - n_3)}$$

Donde:

o_i : Variables que contienen el compromiso organizacional

n_3 : Número de preguntas no respondidas en la sección de compromiso organizacional

Las preguntas de la encuesta representan las variables que contienen dichos índices, y fueron adaptadas de los cuestionarios mencionados previamente. Las variables del compromiso organizacional y con la tarea se observan en las **Tablas 43 y 44**, respectivamente.

Tabla 43 Componentes del índice de compromiso organizacional

Índice de compromiso organizacional	
Variable	Descripción
<i>Feliz por ser parte de la organización</i>	Estoy muy feliz de ser miembro de la organización a la que pertenezco.
<i>Sentido de pertenencia</i>	Tengo un sentido de pertenencia a la organización en la que trabajo.
<i>Leal por motivos personales</i>	Soy fiel a esta organización por razones personales o porque he invertido mucho tiempo en ella, emocional, social y económicamente.
<i>Preocupa la empresa</i>	A veces, me preocupa lo que podría suceder si algo le ocurriera a la organización y ya no fuera un miembro de ella.
<i>Leal por el trato conmigo</i>	La organización tiene derecho a mi lealtad por el tratamiento que tiene conmigo.
<i>Leal por valores de la organización</i>	Soy leal a la organización debido a que mis valores son en gran medida los de la organización.

Fuente: Jaros (2007).

Tabla 44 Componentes del índice de compromiso con la tarea

Índice de compromiso con la tarea	
Variable	Descripción
<i>Fuerte y vigoroso</i>	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
<i>Largos períodos de tiempo</i>	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
<i>Continúa trabajando</i>	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.
<i>Significado y propósito</i>	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
<i>Inspira</i>	Mi trabajo me inspira.
<i>Orgullosa</i>	Estoy orgulloso del trabajo que hago.
<i>Retador</i>	Mi trabajo es retador.
<i>Tiempo vuela</i>	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
<i>Olvido todo a mi alrededor</i>	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
<i>Absorto en trabajo</i>	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

Fuente: UWES

De esta forma, el índice obtenido a partir de este proceso no es distorsionado por los posibles valores *missing* en la base de datos. Así, se obtiene un índice entre 0 y 1, que representa la división entre el puntaje obtenido en cada una de las secciones sobre el puntaje máximo obtenible (como se mencionó previamente, teniendo en cuenta las preguntas no respondidas en cada encuesta).

Por otro lado, se incluyeron los cinco grandes rasgos de la personalidad, que fueron construidos como variables categóricas a partir de un cuestionario desarrollado por John, Donahue y Kentle (1991); el método utilizado para crear estas variables fue la suma de los puntajes obtenidos en los ítems positivos (y restar los negativos), y dividir en cinco categorías de acuerdo con el puntaje máximo y mínimo obtenible, de forma tal que los rasgos de la personalidad son

comparables entre sí. Finalmente, determinadas variables de control también fueron incluidas en el cuestionario.

En la **Tabla 45** aparece una descripción general de las variables principales del estudio, que muestran que los índices de compromiso con la tarea y compromiso organizacional son relativamente altos en la muestra. El índice del compromiso con la tarea es el menor en comparación con los otros mencionados.

Tabla 45 Descripción general de las principales variables

VARIABLE	MEDIA	N	MÍN	MÁX	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
Satisfacción laboral	0.78	509	0.28	1	0.11	0.01	0.15
Compromiso organizacional	0.81	509	0.25	1	0.12	0.01	0.15
Compromiso con la tarea	0.74	509	0.4	1	0.12	0.02	0.16
Años	32.68	508	18	71	9.38	88.01	0.29
Educación	15.94	486	2.5	29	3.85	14.83	0.24
Tiempo de servicio	3.72	503	0.025	30.5	4.98	24.82	1.34

Fuente: Elaboración propia.

En las **Tablas 46 y 47** se puede observar con más detalle la composición de cada variable principal. Al igual que en el capítulo anterior, se analizan en función de edad, tiempo de servicio y orden jerárquico. El sexo es una variable dicotómica, que toma el valor 1 si es hombre y 0 si es mujer; la variable estado civil se representa con 1 para casado y 0 para soltero. Tener hijos también es variable dicotómica: el valor 1 significa que tiene hijos y el valor 0 que no los tiene.

Se puede observar que el índice de compromiso con la tarea tiene valores menores que el índice de compromiso con la organización. Además de ello, se

puede observar que en ambos casos el personal femenino es el que posee valores más altos. Otro punto importante a resaltar es que ambos índices muestran que los trabajadores de 40 años a más presentan valores más altos en ambos compromisos.

Tabla 46 Descripción de datos: compromiso con la tarea

COMPROMISO CON LA TAREA	MEDIA	N	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
<i>Sexo</i>					
Femenino	0.75	238	0.12	0.01	0.15
Masculino	0.73	270	0.12	0.02	0.17
<i>Nivel jerárquico</i>					
Operador	0.71	114	0.13	0.02	0.19
Practicante	0.72	32	0.11	0.01	0.15
Administrativo	0.74	234	0.12	0.01	0.16
Gerentes	0.77	116	0.1	0.01	0.13
<i>Años</i>					
Menos de 25 años	0.71	101	0.11	0.01	0.16
Entre 25 y 40 años	0.74	305	0.12	0.01	0.16
Más de 40 años	0.77	103	0.13	0.02	0.17
<i>Tiempo de servicio</i>					
A menos de 2 años	0.74	245	0.12	0.01	0.16
Entre los 2 y 7 años	0.73	178	0.12	0.01	0.16
Más de 7 años	0.76	86	0.13	0.02	0.17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47 Descripción de datos: compromiso con la organización

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	MEDIA	N	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
<i>Sexo</i>					
Femenino	0.81	238	0.12	0.01	0.15
Masculino	0.8	270	0.13	0.02	0.16
<i>Nivel jerárquico</i>					
Operador	0.76	114	0.13	0.02	0.17
Practicante	0.86	32	0.1	0.01	0.12
Administrativo	0.82	234	0.12	0.01	0.14
Gerentes	0.82	116	0.13	0.02	0.15
<i>Años</i>					
Menos de 27 años	0.82	158	0.12	0.01	0.14
Entre 27 y 40 años	0.8	234	0.13	0.02	0.16
Más de 40 años	0.83	117	0.12	0.02	0.15
<i>Tiempo de servicio</i>					
A menos de 2 años	0.82	245	0.11	0.01	0.14
Entre los 2 y 7 años	0.8	178	0.12	0.01	0.15
Más de 7 años	0.81	86	0.15	0.02	0.19

Fuente: elaboración propia.

Matriz de correlaciones

Se hace un análisis de correlaciones entre los indicadores que componen el índice de compromiso con la tarea y con la organización frente a el índice de satisfacción laboral. Al igual que en el capítulo anterior, con dicha matriz se trata de eliminar tanto la posibilidad de la existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas.

En la Tabla 48 ,49 y 50 se observa que no existen variables con una correlación alta, estando todas por debajo de 0.5; lo que es un resultado positivo.

Tabla 48 Matriz de correlación de índices

	Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	Índice de satisfacción laboral	1.00							
(2)	Índice del compromiso con la tarea	0.46	1.00						
(3)	Índice del compromiso con la organización	0.47	-	1.00					
(4)	Responsable	0.20	0.32	0.15	1.00				
(5)	Neurótico	-0.23	-0.19	-0.05	-0.31	1.00			
(6)	Amable	0.22	0.22	0.13	0.41	-0.32	1.00		
(7)	Extrovertido	0.17	0.19	0.15	0.25	-0.18	0.28	1.00	
(8)	Apertura a la experiencia	0.09	0.18	0.10	0.26	-0.21	0.35	0.37	1.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 49 Matriz de correlación índice de satisfacción laboral y componentes de compromiso con la tarea

	Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	Índice de satisfacción laboral	1.00										
(2)	Fuerte y vigoroso	0.23	1.00									
(3)	Largos periodos de tiempo	0.27	0.50	1.00								
(4)	Continúa trabajando	0.22	0.45	0.58	1.00							
(5)	Significado y propósito	0.39	0.41	0.40	0.42	1.00						
(6)	Inspira	0.46	0.39	0.37	0.33	0.69	1.00					
(7)	Orgullosa	0.36	0.42	0.29	0.33	0.60	0.61	1.00				
(8)	Retador	0.41	0.33	0.29	0.30	0.56	0.61	0.61	1.00			
(9)	Tiempo vuela	0.28	0.25	0.34	0.21	0.35	0.37	0.39	0.35	1.00		
(10)	Olvido todo a mi alrededor	0.10	0.09	0.18	0.13	0.11	0.12	0.10	0.20	0.37	1.00	
(11)	Absorto en trabajo	0.30	0.35	0.34	0.26	0.35	0.41	0.42	0.35	0.34	0.34	1.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 50 Matriz de correlación con índice de satisfacción laboral y componentes de compromiso con la organización

	Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)	Índice de satisfacción laboral	1.0						
(2)	Feliz por ser parte de la organización	0.45	1.00					
(3)	Sentido de pertenencia	0.48	0.74	1.00				
(4)	Leal por motivos personales	0.34	0.45	0.53	1.00			
(5)	Preocupa la empresa	0.23	0.34	0.39	0.39	1.00		
(6)	Leal por el trato conmigo	0.33	0.53	0.49	0.45	0.35	1.00	
(7)	Leal por valores de la organización	0.42	0.53	0.55	0.47	0.33	0.69	1.00

Fuente: elaboración propia.

Modelo base

Con el objetivo de poner a prueba la segunda hipótesis, se plantean dos modelos de Mínimos Cuadrados Ordinarios, con errores robustos. En estos modelos, la variable de interés es el índice de satisfacción laboral (cuya composición se especificó en la sección anterior); mientras que las variables dependientes en cada modelo son el compromiso con la tarea y el compromiso organizacional.

En ambos casos se incluyen en el análisis los cinco grandes rasgos de personalidad, debido a que en gran parte son las características intrínsecas de las personas las que determinan ciertos aspectos de su vida laboral. Además, se utilizan las variables de control, de modo que se elimina la posibilidad de incurrir en sesgo.

5.3 Resultados de la investigación

A partir de los resultados obtenidos en las **Tablas 51** y **52**, se observa que existe un efecto positivo y significativo de la satisfacción laboral sobre el compromiso con la tarea y con la organización, comprobando las hipótesis 2 y 3 para ambas variables dependientes.

Se observa que, en el caso del compromiso con la tarea, tanto el rasgo de la responsabilidad como el rasgo de la apertura a la experiencia obtuvieron coeficientes positivos y significativos. Se entiende que una persona responsable esté más predispuesta al compromiso porque asume sus tareas con mayor decisión; y las personas que muestran apertura a la experiencia se caracterizan por aceptar trabajos desafiantes, es decir, asumir retos, los cuales ayudan a explotar al máximo sus talentos y habilidades.

Asimismo, se observa que a mayor edad los trabajadores se comprometen más con la tarea, y se entiende porque es más difícil un cambio de trabajo y además con el tiempo transcurrido se ha desarrollado un sentimiento de identidad con su organización.

La última variable relevante se refiere a los hijos, y se deduce que formar una familia y tener hijos supone llegar a un nivel adecuado de estabilidad y madurez personal que lo predisponen a aceptar su trabajo siempre que reúna las

condiciones para llevarlo a cabo eficientemente, y esto sería una motivación para desarrollar de mejor manera su trabajo y asegurar su continuidad en el puesto llegando a ser un experto, lo que también le abriría opciones para seguir creciendo dentro de la organización.

Tabla 51 Resultados de compromiso con la tarea

Compromiso con la tarea	Coefficiente	P>t
Índice de satisfacción laboral	0.439***	0.000
<i>Cinco Grandes</i>		
Responsable	0.033***	0.000
Neurótico	-0.004	0.588
Amable	-0.004	0.647
Extrovertido	0.006	0.389
Apertura a la experiencia	0.015*	0.073
<i>Controles</i>		
Sexo	-0.008	0.410
Edad	0.002***	0.006
Estado civil	-0.011	0.397
Tiene hijos	0.017***	0.007
Años de educación	0.001	0.474
Tipo de contrato	0.010	0.226
Tiempo en la organización	0.000	0.716
Constante	0.127*	0.074
N		474
R ²		0.3104

*P <0.10; **P<0.05; ***P<0.01

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, cuando se analiza el compromiso organizacional, el neuroticismo tiene un efecto positivo. La explicación detrás de esto es el hecho de que las personas con este rasgo probablemente sientan más aversión por la inseguridad que genera el desempleo o el cambio de ambiente, por lo que comprometerse con la organización es la mejor opción. El sexo, que es una variable dicotómica, también es relevante y muestra que las mujeres son más comprometidas con la organización.

Tabla 52 Resultados de compromiso organizacional

Compromiso organizacional	Coefficiente	P>t
Índice de satisfacción laboral	0.632***	0.000
<i>Cinco Grandes</i>		
Responsable	0.008	0.325
Neurótico	0.019***	0.007
Amable	-0.004	0.627
Extrovertido	0.007	0.289
Apertura a la experiencia	0.012	0.126
<i>Controles</i>		
Sexo	-0.017*	0.095
Edad	0.000	0.943
Estado civil	0.012	0.328
Tiene hijos	0.011	0.146
Años de educación	0.001	0.599
Tipo de contrato	-0.005	0.555
Tiempo en la organización	0.0002	0.462
Constante	0.193***	0.003
N		474
R ²		0.3498

*P <0.10; **P<0.05; ***P<0.01

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos se han realizado regresiones para cada componente del compromiso con la tarea como una variable dependiente, y las variables independientes fueron los componentes de la satisfacción laboral. Y de la misma manera se han realizado las estimaciones para el compromiso con la tarea (ver las **Tablas 53** y **54**, respectivamente).

**Tabla 53 Resultados de satisfacción en el trabajo
y compromiso organizacional**

Componentes del compromiso organizacional	Componentes significativos de la satisfacción laboral	Coefficiente	P> t
Estoy muy feliz de ser miembro de esta organización	➡ Mi salario es bueno	0.149	0.000
	➡ Me llevo bien con mis supervisores	0.260	0.000
	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.331	0.000
Tengo un sentido de pertenencia a la organización	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.186	0.007
	➡ Me llevo bien con mis supervisores	0.184	0.008
	➡ Mi salario es bueno	0.096	0.034
	➡ Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.122	0.043
Soy leal a esta organización porque he invertido mucho en ella, emocional, social y económicamente	➡ Me llevo bien con mis supervisores	0.219	0.005
	➡ Mi salario es bueno	0.091	0.059
	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.125	0.071
A veces me preocupa lo que podría suceder si algo iba a pasar con esta organización y que ya no era un miembro	➡ Mi salario es bueno	0.137	0.026
	➡ Me llevo bien con mi trabajo	0.160	0.000
La organización merece mi lealtad por su trato hacia mí	➡ Me llevo bien con mi trabajo	0.289	0.000
	➡ Tengo la oportunidad de continuar ascendente en la organización	0.117	0.015
	➡ Me llevo bien con mis supervisores	0.152	0.050
Soy leal a esta organización porque mis valores son en gran medida sus valores	➡ Me llevo bien con mis supervisores	0.245	0.001
	➡ Mi salario es bueno	0.129	0.004
	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.202	0.012
	➡ Tengo la oportunidad de continuar ascendiendo en la organización	0.124	0.018

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 54 Resultados de satisfacción en el trabajo
y compromiso con la tarea**

Componentes del compromiso con la tarea	Componentes significativos de la satisfacción en el trabajo	Coefficiente	P> t
Soy fuerte y vigoroso en el trabajo	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.198	0.008
	➡ Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.118	0.053
	Me llevo bien con mis supervisores	0.180	0.062
Puedo seguir trabajando por períodos muy largos a la vez	Me llevo bien con mis supervisores	0.295	0.002
	➡ Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.123	0.052
	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.140	0.091
En mi trabajo siempre perseverar. incluso cuando las cosas no van bien	➡ Recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho	0.197	0.002
	Me llevo bien con mis supervisores	0.182	0.071
Me parece que el trabajo que hago lleno de significado y propósito	Me siento bien con mi trabajo	0.306	0.001
	➡ Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.211	0.007
	Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.153	0.014
Mi trabajo me inspira	Me siento bien con mi trabajo	0.400	0.000
	➡ Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.185	0.013
	Recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho	0.171	0.022
	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.169	0.032
	Mi salario es bueno	0.118	0.055
Estoy orgulloso del trabajo que hago	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.469	0.000
	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.242	0.002
Mi trabajo es un reto	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.481	0.000
	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.279	0.002
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	➡ Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.227	0.007
Cuando estoy trabajando. me olvido de todo lo demás a mi alrededor	➡ Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.206	0.031
	Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.250	0.001
Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente	➡ Me siento bien con mi trabajo	0.219	0.026
	Me siento seguro de mi trabajo	0.187	0.043
	Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.155	0.075

Fuente: Elaboración propia.

De estas regresiones se rescataron los componentes más significativos para cada uno. Como se observa en la **Tabla 55**, los componentes significativos en el compromiso con la tarea fueron *todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo, creo que mi trabajo es bueno para mi salud física, me llevo bien con mi supervisor y me siento bien con mi trabajo*; esto deja la evidencia de que el trabajo en sí mismo y cómo encaja en dicho puesto resulta muy importante para el individuo.

Tabla 55 Componentes de satisfacción laboral más significativos en el compromiso con la tarea

COMPONENTES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	COEFICIENTE PROMEDIO	NÚMERO DE VECES QUE ES SIGNIFICATIVO EN EL COMPROMISO CON LA TAREA
Todos mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo	0.203	9
Creo que el trabajo es bueno para mi salud física	0.092	5
Me llevo bien con mis supervisores	0.073	3
Me siento bien con mi trabajo	0.020	5

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el compromiso con la organización los componentes *me llevo bien con mi supervisor, me siento bien con mi trabajo y considero que tengo un buen salario* han sido los más significativos (ver la **Tabla 56**).

Otro punto importante es que los componentes de la satisfacción laboral que influyen en el compromiso con la tarea son factores que han sido estudiados previamente por otros autores. Sin embargo, sigue existiendo la necesidad de mejorar.

Entre ellos, el *job crafting*, que está compuesto por algunos factores principales: 1) buscar trabajos demandantes y desafiantes para el colaborador; 2)

reducir tareas que impidan el desarrollo correcto del trabajador; 3) facilitarle al trabajador los recursos necesarios para desarrollar mejor su tarea (Bakker, Tims y Derks, 2012; León *et al.*, 2016); 4) mostrar la importancia del *job crafting* en el compromiso con la tarea, por medio del incremento estructural de los recursos del trabajo con tareas demandantes y desafiantes.

Tabla 56 Componentes de satisfacción en el trabajo que son más importantes en el compromiso organizacional

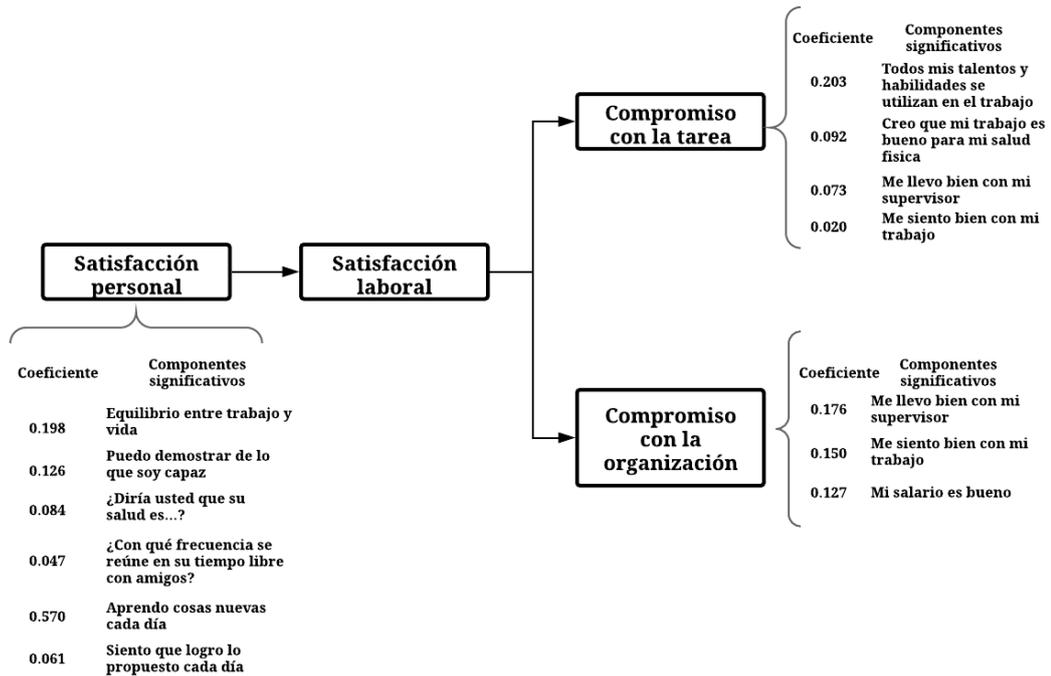
COMPONENTES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	COEFICIENTE PROMEDIO	NÚMERO DE VECES QUE ES SIGNIFICATIVO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Me llevo bien con mi supervisor	0.176	5
Me siento bien con mi trabajo	0.15	5
Mi salario es bueno	0.127	6

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, Singh y Vidyarthi (2018), condujeron un estudio que explica el efecto directo de los *i-deals* en la relación entre jefe y empleados; esto implica que es necesario para lograr el compromiso con la organización. Un estilo de liderazgo recomendado es el LMX que es la capacidad del supervisor de influir en la percepción positiva del empleado.

A continuación, la **Figura 6** presenta todas las variables de estudio en este documento y como se relacionan estas en busca de resumirlas. Como se puede observar, debido a que la satisfacción personal afecta a la laboral, y esta última afecta tanto al compromiso con la tarea y la organización. Se podría inferir que la satisfacción personal afectaría también a ambos compromisos.

Figura 6 Resultados de las variables de estudio y su relación



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Conclusiones

La investigación presentada en este capítulo plantea cómo entender la relación de la satisfacción laboral con el compromiso con la tarea y con el compromiso con la organización. Encontrar las vías a través de las cuales se puede fomentar el compromiso de los miembros de la organización es de vital importancia para el desarrollo de la misma, dadas las repercusiones que las dos facetas del compromiso discutidas tienen sobre los resultados del centro laboral, directa e indirectamente.

Los resultados, en efecto, confirman las hipótesis planteadas. Se encuentra un efecto positivo de la satisfacción laboral sobre el compromiso con la tarea y con la organización. Queda demostrada la importancia que tiene una fuerza laboral satisfecha con su trabajo en el proceso de mantener y fomentar trabajadores comprometidos y motivados.

Por otro lado, es importante resaltar la importancia que tienen los factores personales de cada individuo, ya que afectan la medida en que cada política o estrategia influye en cada persona.

Considerando los resultados obtenidos y las grandes repercusiones que tiene la presencia (o ausencia) de compromiso en la organización (en sus dos facetas), se puede concluir que, indudablemente, es necesario dar atención especial a los niveles de satisfacción en la fuerza laboral, fomentando políticas que se adecuen a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta la variedad de individuos involucrados, cada uno con sus características propias.

Una tarea pendiente, es profundizar este tipo de estudio en trabajadores a distancia, *part-time*, por proyectos, entre otros, dado que la realidad laboral es distinta. Asimismo, los resultados de este estudio pueden ser muy relevantes para trabajadores de empresas del estado, para mejorar el nivel del compromiso.

Por otro lado, en la **Tabla 55** se puede observar que el componente más significativo de la satisfacción laboral en el compromiso con la tarea, fue “Todos mis talentos y habilidades se usan en el trabajo”. Esto se debe a que el trabajo en sí mismo es un factor importante en el momento de medir el grado de compromiso de las personas, ya que si tienen un trabajo en el que encajan perfectamente en la posición (y, por lo tanto, podrán utilizar todas sus funciones, talentos y habilidades), se sentirán más satisfechos y comprometidos.

Por otro lado, en la **Tabla 56**, se puede ver que el componente de la satisfacción laboral en el compromiso con la organización, fue “Mi salario es bueno”, lo que demuestra que la paga recibida por el trabajo influye significativamente en el compromiso con la organización. Significa que cuanto más considere el trabajador que su salario es bueno, más comprometido estará con la empresa.

Sin embargo, las variables significativas en este modelo no se han cubierto en su totalidad. La encuesta realizada por Aon (2018) muestra que, aunque a nivel mundial las principales oportunidades de participación han aumentado en dos puntos, en el caso de América esto se ha mantenido y en algunos casos ha disminuido. Por ejemplo, en el caso de América Latina, las variables de liderazgo sénior, carrera y desarrollo han disminuido en un punto,

lo que puede hacer que el trabajador no logre desarrollarse como le gustaría en la organización, ya que no le permiten utilizar todos sus talentos y habilidades. Además, menciona que México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile experimentaron descensos en el compromiso.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN

6.1 Introducción

En el presente estudio se ha profundizado en la relación entre la satisfacción personal y la satisfacción laboral, con el objetivo de entender qué aspectos de la vida fuera del ámbito laboral del trabajador llegan a afectar su satisfacción laboral. Asimismo, se ha planteado si la satisfacción laboral influye sobre dos tipos de compromiso: con la tarea y con la organización.

La propuesta presentada pretende profundizar en el estudio de estas relaciones, entendiendo la importancia de la persona para la sociedad y su contribución para el buen desarrollo de las organizaciones

Esta visión se integra en un enfoque más amplio para analizar las organizaciones desde una perspectiva bifocal: la persona y la organización. Se busca desarrollar empresas humanistas con una perspectiva en dos focos que brinda soluciones a la medida de su personal y de la misma organización. En este sentido, los resultados del estudio demuestran los aspectos importantes para construir buenas organizaciones

Previamente, se presentaron los siguientes hallazgos: existe una relación positiva entre la satisfacción personal y la laboral. Además de encontrar significancia en componentes de la satisfacción personal, como: el balance trabajo-vida, la oportunidad de demostrar lo que se es capaz de hacer, la salud del trabajador, la sensación de aprender cada día algo nuevo, la sensación de lograr lo que se propone cada día, la frecuencia con la que se reúne con amigos.

También se demostró que existe una relación positiva de la satisfacción laboral con el compromiso con la tarea y con la organización. Y los factores más significativos de la satisfacción laboral con relación al compromiso con la tarea son: los talentos y habilidades que se utilizan en el trabajo, el trabajo es bueno para mi salud física, me llevo bien con mi supervisor y me siento bien con mi trabajo. Y, en el caso del compromiso con la organización, los componentes de

la satisfacción laboral más significativos de esa relación fueron: me llevo bien con mi supervisor, me siento bien con mi trabajo y considero que tengo un buen salario.

6.2 Validez interna de los resultados

Los métodos utilizados para validar las hipótesis presentadas fueron la revisión de la literatura más el modelo cuantitativo de mínimos cuadrados ordinarios, con errores robustos que busca conocer la relación entre dos o más variables. Este modelo cuantitativo es objetivo con los resultados debido a que solo depende de los valores colocados en las regresiones. Además, ayuda a realizar una predicción del comportamiento de alguna variable (cuando esa relación es de causalidad), en el caso estudiado serían las variables de satisfacción laboral, compromiso con la tarea y con la organización en un determinado punto o momento. La revisión de la literatura nos permite inferir que existe esa causalidad bidireccional entre la satisfacción personal y laboral.

Sin embargo, el modelo posee algunas limitaciones. A causa de la complejidad de la recopilación de datos, no se pudo disponer de datos históricos de los resultados, lo cual debilita el modelo, ya que es más conveniente cuando se dispone de datos que cubren amplios períodos de tiempo. Otra limitación es que se ha tenido que acotar el análisis a empresas del corte empresarial, generalizando esta área a un número de empresas limitado.

Con respecto a la calidad y validez interna de los resultados obtenidos, estos son estadísticamente significativos en los modelos realizados con un soporte teórico, lógico y cualitativo que avala los resultados empíricos.

6.3 Validez externa de los resultados

El análisis muestra que la satisfacción personal influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. Y, dados los resultados de la investigación, podemos inferir que estos podrían ser generalizables y aplicables a otras organizaciones que no han formado parte de esta investigación.

Uno de los aspectos que tiene mayor significancia es el balance trabajo-vida. Al respecto, otros estudios señalan la importancia de este balance. Hsu (2011) explica que cuando los trabajadores sienten que la compañía entiende sus obligaciones y responsabilidades familiares, ellos desarrollan una mayor satisfacción laboral, mostrando un buen equilibrio entre el trabajo y su vida.

Kirchmayer y Fratricova (2017) realizaron un estudio entre alumnos universitarios pertenecientes a la Generación Z. Descubrieron que los futuros empleados valoran el balance entre el trabajo y su vida personal como un factor importante en términos de expectativas de carrera y retención de empleo.

Esto significa que los resultados en el presente estudio también coinciden con previos estudios sobre el balance trabajo-vida.

También se encuentra en la literatura que hay investigaciones que apoyan la influencia de la satisfacción personal sobre la laboral. Diener (1984) y Staw y Cohen-Charash (2005) postulan que la satisfacción personal influye fuertemente en la satisfacción laboral debido a un efecto disposicional del trabajador. Esto quiere decir que un efecto positivo asociado a la satisfacción personal hace que las personas recuerden un mayor número de eventos laborales positivos y, por lo tanto, se sientan más satisfechas en su trabajo. Nuestros resultados confirman esta influencia.

Y sobre la base de la metodología aplicada en la ESS *round 6*, fue posible encontrar, adicionalmente, que las actitudes ante la vida son relevantes cuando se habla de satisfacción laboral.

Para este estudio, la muestra se conformó por trabajadores de empresas comerciales, industriales y de servicios de la ciudad de Lima. Pero también se podría aplicar a trabajadores de otros sectores, como salud, estado, milicia, entre otros, arrojando resultados similares o bastante cercanos. Quizás en trabajadores a distancia o a tiempo parcial los resultados serían distintos, por tener resuelto el balance trabajo-vida, realidad que se podría investigar.

Los resultados obtenidos son originales y no se han encontrado estudios similares, por lo que se ve la conveniencia de continuar esta línea de investigación.

Los hallazgos son aplicables a otra variedad de puestos y empresas, porque son factores que se encuentran en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, genera algunas dudas el caso de empresas que desarrollan un gran compromiso organizacional entre sus miembros, pero no destacan por ganar buenos sueldos, aunque proveen un fuerte soporte de bienestar a los trabajadores y su familia.

En general, los resultados de la investigación explican muy bien las relaciones entre las variables en diversos tipos de empresa. No obstante, en empresas de salud, por ejemplo, se debe estudiar qué factores propician la satisfacción laboral influida por la satisfacción personal, en relación con el compromiso con la tarea y la organización.

6.4 Comparación de resultados

Diversos modelos y estudios evalúan las características del trabajo, el ambiente, los recursos y demandas, y analizan el impacto sobre la satisfacción laboral (Oldham y Hackman, 1980, Macdonald y MacIntyre, 1997, Roelen *et al.*, 2008; Ali *et al.*, 2014; García, Sangregorio y Sánchez, 2018).

Nuestra propuesta es más integral; considera evaluar los factores endógenos y los componentes de la satisfacción personal. Vale decir que no solamente las empresas son las responsables de la mencionada satisfacción, sino que los trabajadores contribuyen también, según diversos aspectos de su satisfacción personal. Este binomio de factores construye la percepción que desarrolla finalmente el trabajador sobre su satisfacción laboral.

Se ha dicho en diversas publicaciones que la relación satisfacción personal-laboral es bidireccional; es decir, hay una influencia desde la satisfacción personal a la laboral, pero también sucede lo contrario y hay estudios que demuestran estas relaciones en ambos sentidos.

Elegimos estudiar la relación entre la satisfacción personal y laboral, y la evidencia empírica encontrada, ha permitido entender mejor qué aspectos de la satisfacción personal son los más significativos.

El balance social en las empresas debe ser replanteado. Las empresas producen un producto o servicio y, al atender las necesidades de los clientes con

la calidad esperada, reciben del mercado una recompensa económica y un reconocimiento social. Y esto es porque han podido satisfacer las necesidades del mercado. En este afán, las empresas deben dirigir el trabajo de sus colaboradores atendiendo a sus necesidades e intereses, desarrollando en ellos sus competencias laborales y sociales, promoviendo la satisfacción laboral y, en consecuencia, obtienen su compromiso.

De acuerdo con los resultados del estudio vemos que los aspectos de la satisfacción personal que más influyen son: el balance trabajo-vida, la salud y las actitudes ante la vida, como la capacidad de demostrar lo que soy capaz, optimismo, orientación al logro, entre otros.

El factor estadísticamente más significativo es el balance entre el trabajo y la vida y afecta a los dos ámbitos de la persona (Rodríguez y Dabos, 2017; Sirgy y Lee, 2018; Brough *et al.*, 2014; Deery y Jago, 2015).

Los investigadores Sirgy y Lee (2018) proponen que las organizaciones deben monitorear constantemente el nivel del balance entre trabajo y vida como una estrategia a la hora de establecer políticas laborales que contribuyan a mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores. Pero realmente las empresas por las exigencias del mercado, demandan cada vez mayor dedicación de sus trabajadores, lo cual afecta al balance trabajo-vida.

El balance trabajo-vida es muy importante para el trabajador *Millennial*, quien espera disponer de su tiempo libre, pero cuando se rompe el equilibrio esto le genera insatisfacción y falta de compromiso, lo que pronto le hace buscar nuevas oportunidades de trabajo (Capell, 2018).

Cuando el jefe es un moderador positivo entre los conflictos vida y trabajo, los trabajadores lo perciben favorablemente, pues sienten que aquel se interesa por su bienestar y desarrollan mayor satisfacción. Y si la empresa propone como parte de su cultura organizacional cuidar este balance, apoyará el equilibrio que las personas necesitan y, por tanto, los trabajadores se sentirán satisfechos.

En este punto se puede añadir que hay que entender que no siempre es suficiente mantener el balance entre trabajo y vida; en algunos casos y para contribuir a brindarle soluciones a su vida personal, habría que romper dicho

balance y conceder al trabajador el tiempo y espacio para solucionar las dificultades que provienen de su vida o realidad familiar.

Y este accionar tiene sustento en la Teoría de intercambio social (SET), pues los trabajadores perciben el esfuerzo que hacen las organizaciones por su bienestar, brindándoles apoyo y facilidades, y por tanto influye en su motivación. Se crea un lazo más allá del contractual, se genera confianza en la organización porque en tiempos difíciles, le brinda apoyo, y esto lleva al compromiso.

Otros autores plantean la necesidad de desarrollar programas de adecuación para el trabajo y la vida que diferencian el ámbito individual del organizacional para conciliar esos dos aspectos. Desde el punto de vista de la organización, esta es responsable de diseñar políticas que promuevan la conciliación trabajo y vida, pero, ante la ausencia de políticas flexibles, las empresas pueden negociar con sus trabajadores condiciones de trabajo específicas para atender una necesidad del trabajador y la empresa (Rousseau, Ho y Greenberg, 2006).

En esta forma particular de atender al trabajador, se formaliza con la empresa políticas de trabajo que faciliten especialmente a un trabajador resolver temas del ámbito extralaboral. Son los llamados *i-deals*: decisiones según la idiosincrasia del trabajador, es decir, de sus circunstancias, necesidades y realidad personal.

Los *i-deals* implican lo tangible y universalista (pago, bienes materiales) y lo abstracto y particular (estatus, reconocimiento, apoyo social). Algunas investigaciones anteriores han identificado dos formas especialmente extendidas de *i-deals*: programación flexible de horas de trabajo y oportunidades especiales para el desarrollo de capacidades y carreras (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008). Esta gestión individual, merece mayor estudio y profundidad, pero ya anticipa que la empresa puede desplegar esfuerzos dirigidos especialmente a aquellos trabajadores que lo necesiten.

Aunque los *i-deals* son una solución para extender ayudas a los trabajadores que lo necesiten, también podrían tener un impacto en el clima laboral, porque se perciben privilegios de parte de los trabajadores que no los

necesitan o no los han solicitado, y esto afectaría a la sensación de justicia distributiva de los trabajadores.

Sin embargo; recientes investigaciones han logrado demostrar una influencia entre los *i-deals* y la satisfacción de los clientes. (Bal P, Boehm.S, 2019). Dado que un trabajador contento porque la organización le ha concedido facilidades, tiene una mejor disposición para trabajar, reduce su agotamiento emocional y contagia a sus compañeros el compromiso. Es decir, los *i-deals* motiva a los empleados a trabajar mejor por tanto esto contribuye a la mejora del servicio que el trabajador ofrece a los clientes de la compañía. Y la satisfacción de los clientes es un fuerte predictor de la mejora financiera de la empresa.

Es así como podemos apreciar que un trato personalizado, atendiendo a cada trabajador según sus circunstancias, necesidades y realidad personal, finalmente favorece también a la organización que practica los *i-deals*.

Como se pudo observar en los capítulos anteriores, en nuestro estudio se encontró una mayor concentración de trabajadores en el rango de edad de 25 a 40 años, rango que coincide con la generación de los *Millennials*. Por esto, resultaría oportuno comparar los resultados obtenidos frente a la literatura existente sobre los trabajadores *Millennials*.

El balance trabajo-vida del colaborador *Millennial* es uno de los factores de su satisfacción personal más importantes para incrementar la satisfacción laboral, debido a que espera poder disponer de su tiempo libre; pero cuando se rompe el equilibrio genera insatisfacción y falta de compromiso, lo que pronto le hace buscar nuevas oportunidades de trabajo (Capell, 2018).

Con respecto a la satisfacción laboral y cómo afecta al compromiso con la tarea, los trabajadores de esta generación valoran en mayor medida que se puedan aplicar sus talentos y habilidades, ya que esto les permite desarrollarse profesionalmente y, tarde o temprano, cumplir con sus metas (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010).

Por otro lado, la evaluación del desempeño es considerada como un factor relevante para esta generación en su lugar de trabajo, ya que es satisfactorio para ellos que estas evaluaciones deriven en una retroalimentación con el supervisor para comentar los resultados de éstas.

En lo referente a la satisfacción laboral y la manera en que afecta al compromiso con la organización, el salario es uno de los factores más influyentes. Myers y Sadaghiani (2010) argumentan que la razón de esta relevancia es la presión que tienen de sus padres (en su mayoría *Baby-boomers*) para lograr sus objetivos personales por mérito propio.

En un artículo publicado por Sao (2018) estas ideas reafirmaron que los *Millennials* se guían por sus motivaciones extrínsecas y un buen salario.

Por otro lado, sentirse bien en su lugar de trabajo es importante para los *Millennials*, especialmente si se les ofrece incentivos relacionados con sus motivaciones extrínsecas y flexibilidad (Cennamo y Gardner, 2008). Asimismo, Alonso-Almeida y Llach (2019) muestran que el trabajador *Millennial* se siente más conforme en su lugar de trabajo cuando la organización es socialmente responsable.

Otros aspectos que valoran los *Millennials* son: un mayor acceso a la tecnología y el internet, estabilidad laboral y desarrollo de sus habilidades, y cumplimiento de las expectativas salariales (Chou, 2012; Dannar, 2013). La mayoría de las empresas estudiadas contratan *Millennials*; por tanto, el reto es entender sus expectativas laborales e incluir cambios en las organizaciones para retener sus talentos

En cuanto a las actitudes ante la vida, la oportunidad de demostrar su capacidad es una actitud importante e influye en la satisfacción laboral. Cuando una empresa da la oportunidad de trabajar, aportar, participar, está confiando en las capacidades de la persona y transmitiendo reconocimiento, lo que constituye una eficaz manera de promover la satisfacción laboral. No todas las personas acuden al trabajo con esta actitud, es importante asignarlos al puesto correcto.

Gozar de buena salud en la vida es otro valor muypreciado y si el trabajo no genera condiciones que la afecten, entonces será poco valorado por el trabajador. Diversos estudios de la Organización Mundial para la Salud advierten lo perjudiciales que pueden resultar algunos trabajos que afectan a la salud física y mental de los trabajadores.

En el Perú hay regulaciones laborales sobre la seguridad y salud en el trabajo, y están vigentes la Ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo y el

Decreto Supremo 005-2012-TR. Además, el Estado peruano supervisa la actuación de las organizaciones peruanas a través de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), destacando la importancia del cuidado de la salud por parte de las empresas. Tiene importancia el programa de chequeos médicos obligatorios para todos los trabajadores a cargo de su empleador, que contribuye a resguardar la salud. Sin embargo, hay enfermedades mentales como el agotamiento laboral y el estrés que no son visibles y dependen mucho de la persona, pero también del jefe y los compañeros de trabajo que ayudan o complican las tareas.

El optimismo ante la vida es otra actitud que resulta significativa e influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. Esto hace pensar en las acciones que debe tomar la empresa ante personas que sufren enfermedades mentales que afectan su optimismo y cambian su forma de ver la vida. La depresión es una de estas enfermedades que pueden presentarse en el ámbito laboral. Un punto de discusión académica interesante sería como tratar de personas que padezcan esta condición.

La cuestión es cómo una empresa humanista debe manejar estas situaciones, y en este espacio de reflexión y propuestas se podrían plantear dos escenarios.

1) Si una persona que postula a un trabajo en una organización muestra síntomas de una enfermedad de este tipo. Las pruebas psicológicas diseñadas en el proceso de selección permitirían anticipar algunos detalles de esta realidad. ¿Hasta qué punto la organización tendría problemas para contratarla? Parece ser que la respuesta está en ofrecer la misma oportunidad que tendría una persona con una dolencia física y sigue un tratamiento que le permite trabajar; igualmente, una persona con una dolencia mental que sigue un tratamiento médico podría encontrar en el trabajo una oportunidad para llevar su enfermedad de manera digna. Sin caer en la discriminación, pensamos que hay que evaluar si esta persona cumple con el perfil del puesto, y si reúne los requerimientos previstos para desempeñar efectivamente sus tareas. Habría que darle la misma oportunidad que tienen otros postulantes, si efectivamente reúne todos los requerimientos. Porque hemos aprendido que las actitudes ante la vida

y los problemas de salud afectan decisivamente en la satisfacción laboral y el compromiso.

2) Si un trabajador desarrolla una enfermedad física o mental que le hace cambiar sus actitudes ante la vida, ¿cuál es el rol que puede asumir la empresa? Depende de si el trabajador tiene una relación de confianza con su jefe para transmitir sus dolencias, porque tiene el derecho de tratar su enfermedad con privacidad. Pero si esta enfermedad afecta su desempeño laboral y satisfacción, esto se notará en el día a día. Pensamos que la mejor posición de la empresa es brindar apoyo, si el trabajador lo solicita. Será a través de un área específica que brinde apoyo y orientación sobre el tratamiento que requiere (Mingote, del Pino, Sánchez, Gálvez y Gutiérrez, 2011).

Es necesario que la persona sea escuchada, acompañada y orientada, y la empresa tiene la responsabilidad de brindar ayuda si le es solicitada. Una empresa humanista le concedería a su trabajador el tiempo y los medios para que acceda a un tratamiento, pero solamente si este lo requiere.

También se plantea hasta cuándo dar la ayuda, y dependerá mucho de las funciones y si son reemplazables fácilmente. Habrá un plazo pensado con criterio a favor del trabajador, pero también cuidando la sostenibilidad del puesto. Es decir, con un enfoque bifocal. Ante esta situación, la empresa humanista atendería cada caso de manera particular, pues cada persona es una realidad distinta.

Otra actitud significativa en este estudio es ser una persona sociable. Reunirse con amigos es un rasgo que resulta muy beneficioso para la salud y el bienestar emocional de las personas, siempre y cuando haya continuidad. Hay estudios científicos que demuestran tal relación. El estudio desarrollado por Dávid-Barrett y Dunbar (2013), dos investigadores del Departamento de Psicología de la Universidad de Oxford, resaltan que tener un amplio grupo de amigos favorece a que las personas muestren un mejor estado de salud, son psicológicamente más estables y se recuperan más rápido cuando se enferman. Además, tiene otros beneficios, como contar con el apoyo emocional de las amistades en las crisis personales, contar con su ayuda económica cuando se

necesita y mantener fuentes de información para conocer oportunidades laborales y sociales.

En el centro de trabajo se forjan muchas amistades y el trabajo en equipo se consolida cuando sus integrantes gozan de buenas relaciones interpersonales, hay comunicación, cooperación y amistad entre los compañeros de trabajo y todo ello contribuye a elevar la satisfacción de los miembros del equipo, incluso generando orgullo de pertenecer al mismo. Este factor influye en la satisfacción laboral, dado que la organización está conformada por un grupo de personas que interactúan, y se desarrolla entre ellos una relación laboral en contacto permanente. Aquellas organizaciones que realicen esfuerzos para favorecer la integración de sus miembros, tendrá mejores condiciones para lograr un equipo integrado y cooperativo y esto favorecerá a la satisfacción laboral de sus integrantes.

Una vez que se comprende que la satisfacción personal impacta en la satisfacción laboral, también es conveniente entender que el trabajador valora el apoyo que le pueda dar la empresa en situaciones difíciles y que ser apoyado contribuye al compromiso.

Con respecto a los estudios de la satisfacción laboral y cómo se relacionan con ambos tipos de compromiso, podemos observar que utilizar sus habilidades, la salud y el sueldo son factores que pueden gestionar directamente los jefes. Son ellos quienes al tener cercanía con los trabajadores pueden tomar decisiones a favor de la satisfacción de sus trabajadores.

La revisión de las funciones y actividades necesarias para cumplir con el objetivo del puesto lleva al enriquecimiento de este, que busca rediseñar los puestos de trabajo con el consecuente incremento de la motivación y la satisfacción en el empleo. Como la organización está en constante evolución, actualizar las funciones de los puestos es una tarea constante. Se requiere de una evaluación periódica de las funciones y requerimientos de cada puesto para afrontar las tareas cotidianas y estratégicas. En coordinación con el departamento de Recursos Humanos se implementan los cambios necesarios. No hacerlo puede generar insatisfacción.

Una estrategia importante y reciente es la construcción del puesto, o *job crafting*, que involucra al trabajador en el diseño y enriquecimiento de sus tareas y responsabilidades en trabajo conjunto con su jefe directo (Tims, Bakker y Derks, 2012). Esta estrategia viene demostrando muy buenos resultados sobre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea (Beer, Tims y Bakker, 2016; Kroon, Kooij y van Veldhoven, 2013).

Sin embargo, también hay estudios que especifican que en ciertos tipos de trabajo esta estrategia puede atender contra la efectividad y los objetivos de la empresa debido a la naturaleza idiosincrática de la elaboración del diseño de un trabajo, ya que los trabajadores, en gran medida, se encontrarán motivados por las necesidades y preferencias personales (Berg, Grant y Johnson, 2010).

Wrzesniewski y Dutton (2001) refuerzan esta teoría, agregando que el *job crafting* no es bueno ni malo para las organizaciones, debido a que pueden cambiar el trabajo de modo que beneficie o perjudique a la organización mientras se beneficien ellos mismos. En consecuencia, para evitar dichas prácticas es necesario crear tácticas de gerencia que busquen monitorear o controlar la elaboración del trabajo; sin embargo, desde la perspectiva de los empleados esto podría ser visto como algo demasiado restrictivo (Dierdorff y Jensen, 2018).

Demerouti, Bakker y Halbesleben, 2015) observaron que la preparación del trabajo puede disminuir la capacidad de un empleado, reducir el compromiso y aumentar el agotamiento, además de que disminuye el desempeño de tareas y el altruismo. Esto implica un potencial de compensación cuando las personas se dedican a la elaboración de trabajo, por lo que la participación en el diseño de las tareas podría convertirse en perjudicial para una efectividad del desempeño del individuo.

Pensamos que esta técnica es buena para que el trabajador se identifique con su tarea y la empresa, además de que promueve la innovación y expresión personal. Pero nos planteamos que puede ser insuficiente cuando el trabajador no tiene la madurez y experiencia para aportar en el puesto y cuando hay poca receptividad de parte del jefe ante ideas innovadoras y desafiantes o tiene un perfil controlador.

Los jefes cumplen un rol prioritario para la satisfacción laboral y para ambos tipos de compromiso. Prestan apoyo, dan retroalimentación y, sobre todo, generan confianza, influyendo positivamente en la satisfacción de sus trabajadores. De esta manera, el clima laboral será propicio para el desarrollo del trabajo (Ibrahim *et al.*, 2018; Mujkić, Šehić, Rahimić y Jusić, 2014; Rahimnia y Sharifirad, 2015; Sy, Tram y O'Hara, 2006).

Lograr que sus trabajadores prosperen y sean vitales para aprender, es una cualidad valorada entre los jefes, y tiene que ver con generar entusiasmo en el trabajo y tener una proyección de desarrollo futuro y, para ello, los jefes deben entender los objetivos personales de sus trabajadores y trabajar en consecuencia (Spreitzer *et al.*, 2012).

Los jefes que promueven la participación de sus trabajadores en la toma de decisiones y en el planeamiento estratégico, y que practican la comunicación efectiva, impactan positivamente en la satisfacción laboral, pues proveen información que reduce la incertidumbre, incentiva el entendimiento de algunos temas, y compartir la información también significa compartir el poder y el control (Witt, Andrews y Kacmar, 2000).

Según nuestro estudio, los jefes tienen un rol muy significativo en el compromiso organizacional, y desarrollar un estilo de liderazgo a la medida es muy importante. Esto se entiende porque representan a la organización y pueden desplegar esfuerzos para alinear los objetivos de la empresa y los de los trabajadores.

El departamento de Recursos Humanos comparte con los jefes la responsabilidad de atraer y retener el talento en la organización para lograr los objetivos organizacionales. Dicho departamento debe diseñar estrategias adecuadas a la diversidad del personal. Las políticas, beneficios y sueldos son muy importantes para motivar y satisfacer a los empleados. Sin embargo, es un trabajo conjunto con los jefes, quienes tienen mayor cercanía al personal y mayor posibilidad de detectar sus necesidades de formación, dar retroalimentación, propiciar promociones, definir el sueldo y otros beneficios.

Por todo lo analizado, es posible decir que el jefe cumple un rol principal en la satisfacción laboral y compromiso de los trabajadores. Es importante

seleccionarlos y desarrollar sus competencias directivas constantemente. El proceso de selección debe evaluar no solo competencias, conocimientos, experiencia, sino también sus objetivos personales, su calidad motivacional para que pueda contribuir con la satisfacción laboral y el compromiso del equipo. Así también, importa monitorear el clima laboral y la manera en que el desempeño del jefe afecta a las actitudes laborales de los trabajadores.

6.5 Propuestas de mejora para abordar estos problemas

La satisfacción laboral es promovida por una serie de factores endógenos, determinados por la gestión diaria de la empresa; sin embargo, muchas de las organizaciones no consideran los aspectos de la satisfacción personal que también influyen en la satisfacción laboral. Es común pensar en los individuos como seres multidimensionales. La vida personal, laboral, social, etc. son distintas dimensiones de una sola persona, y se podría creer que no se interrelacionan; es decir, en una situación irreal, el trabajador podría separar su vida laboral de su vida personal o familiar para concentrarse exclusivamente en realizar los trabajos que le competen.

Sin embargo, las personas, que son una unidad indivisible, no pueden lograr separar por completo sus dimensiones, y los acontecimientos que suceden fuera del ambiente laboral también afectan al trabajador dentro de sus labores diarias. Factores como el balance vida-trabajo, la salud, la vida social, etc. llegan con el individuo a su centro laboral, afectando su rendimiento y cómo se siente con respecto a las situaciones que afronta en el desarrollo de las actividades diarias del trabajo. Esta es una realidad que no puede ser ignorada, haciendo que el desafío sea cómo tratar con ella.

El presente estudio demuestra que la satisfacción personal afecta a la satisfacción laboral, y lamentablemente es una realidad muchas veces no considerada en el ámbito laboral. No se tiene en cuenta la amplia repercusión que la vida fuera del trabajo tiene sobre la vida laboral; determinar y entender esta influencia podría ayudar sobremanera a mejorar los ambientes laborales, con todas las consecuencias beneficiosas que tiene lograrlo. Además, siempre

considerando la importancia de los factores endógenos, los que dependen de la organización, que directamente influyen sobre la satisfacción en el trabajo.

Asimismo, se plantea la importancia de desarrollar el compromiso, tanto con la tarea como con la organización, y la manera en que la satisfacción personal y laboral son determinantes en el momento de promover estas actitudes ante el trabajo. Pues se entiende que un trabajador satisfecho está más dispuesto a comprometerse, ya sea con la tarea o con la empresa en la que trabaja (o, en el caso más idóneo, con ambos).

Es así que surge el desafío (y solución al problema) de incluir prácticas en el interior de las organizaciones, que contemplen los factores endógenos y la satisfacción personal que favorecen la satisfacción laboral y, por tanto, al compromiso de la fuerza laboral. Estrategias holísticas que tengan en cuenta no solo al individuo como trabajador sino como persona; es decir, políticas internas que contemplen que los trabajadores son únicos, no son un grupo de personas homogéneas a quienes las prácticas de administración afectan por igual. Un enfoque bifocal en el que se atiendan los objetivos de las personas y de la organización es una realidad importante que debe primar entre los niveles directivos de las empresas.

Una atención más personalizada, flexible, una sólida organización del bienestar que atienda a las necesidades de los trabajadores y tenga la visión de que cada trabajador puede merecer distintas prestaciones, beneficios e incluso remuneraciones puede ser una estrategia que favorezca decididamente al compromiso. Por tanto, hacer llegar el mensaje a la fuerza laboral que expresa la consideración que tiene la organización por la realidad personal de cada uno de ellos, la preocupación que se tiene por su satisfacción y la importancia individual que cada uno tiene para cumplir con las metas de la organización.

Una empresa humanista debe ofrecer apoyo y servicios médicos y psicológicos a su personal, pero también debe capacitar sobre las enfermedades psicológicas o psiquiátricas a los jefes y áreas de recursos humanos, para contribuir con el conocimiento e identificación oportuna de algunas dolencias.

La conformación de la plana directiva es muy importante para implementar una empresa humanista, pues las políticas deben originarse en la alta dirección y difundirse entre las gerencias medias y de primera línea.

CONCLUSIONES

A la luz de los resultados de esta investigación, nos convencemos de la importancia de estudiar la problemática que gira en torno a las actitudes hacia el trabajo. En un contexto social global tan cambiante y con tantos desafíos económicos como es el escenario contemporáneo, no pareciera que las organizaciones hayan encontrado la fórmula para desarrollar ambientes humanistas y generar políticas verdaderamente adecuadas a la fuerza laboral que contratan o emplean. Una gran cantidad de censos realizados en los últimos años arrojan resultados alarmantes, que deberían alentar, más que a preocuparse, a “ocuparse” de las razones de la desmotivación, falta de satisfacción laboral y compromiso de los trabajadores.

El gran desafío para quienes dirigen organizaciones es observar la satisfacción laboral con una visión humanista, entendiendo que el hombre es una dualidad de materia y espíritu, con aspiraciones, sentimientos y expectativas de vivir una vida plena y prosperar en sus ambientes de trabajo. Las organizaciones deben ver más allá de lo estrictamente relacionado con el ambiente laboral; deben estar dispuestas a comprender y apoyar a sus colaboradores en el ámbito personal. De esta manera, se estaría en condiciones de trabajar con un enfoque bifocal, atendiendo tanto a las necesidades de la persona como a las de la organización.

Hemos visto muchos estudios científicos que demuestran el impacto de diversos factores endógenos sobre el entorno laboral, porque preocupan las pérdidas económicas como resultado del ausentismo, alta rotación, estrés, etc. Es cierto; estos factores son importantes, pero no los únicos sobre los que hay que fijar la atención.

¿Es utópico pedir que las organizaciones atiendan su rol social y consideren las necesidades de sus trabajadores como una parte primordial de su misión empresarial? Si lo es, si esto es una idea irrealizable también lo será solicitar el compromiso de sus colaboradores, porque —según se ha visto— este

no se genera espontáneamente, sino como respuesta a la forma responsable de actuar de la empresa, a la genuina preocupación por sus trabajadores.

En conclusión, la satisfacción personal impacta en la satisfacción laboral y un trabajador satisfecho y que se siente atendido por su empresa, desarrollará el compromiso con la tarea y con la organización.

El desarrollo de políticas organizacionales que impacten en la mejora de la satisfacción personal como un medio para conseguir verdaderos logros en la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea y la organización es una forma de abordar el problema. Sin embargo, entendemos que la excelencia organizacional estaría más en desarrollar esas políticas como un fin en sí mismo. La base antropológica de la persona, su dignidad como ser y la importancia del trabajo para ella, amparan el considerarlo así.

A continuación, se desglosan las conclusiones de esta investigación, presentadas en tres partes.

1. De la satisfacción personal y la satisfacción laboral

Después de estudiar las distintas teorías y los factores que afectan a la **satisfacción laboral**, podemos inferir que esta es una percepción subjetiva que la persona “construye” acerca de su trabajo y las condiciones de este; percepción que es influida por factores internos y externos. Es por esto por lo que cada persona desarrolla la satisfacción de una manera diferente. Es una actitud ante el trabajo que supone evaluación y conformidad cognitiva y emocional del trabajador.

Las investigaciones llevadas a cabo hasta hoy concluyen que para favorecer esta satisfacción las empresas pueden aplicar diversas estrategias, basadas en los factores endógenos: sueldo, beneficios, estilo de liderazgo, participación, compatibilidad persona-organización, sindicato, departamento de recursos humanos, ética laboral, sistemas de información, compañeros de trabajo, objetivos personales de los trabajadores, trabajo en equipo, estabilidad y flexibilidad laboral, el trabajo en sí mismo y variedad del trabajo, autonomía, confianza, empoderamiento, balance trabajo-vida, evaluación del supervisor, florecimiento, cultura de gestión de errores.

Se han identificado todos estos factores a través de una revisión de la literatura que ha abarcado el período 2000-2018. En la presente investigación no se estudia cuál es el impacto de cada uno de estos factores sobre la satisfacción laboral, tema que sería interesante investigar para desarrollar una herramienta de medición de la satisfacción laboral más adaptada a la realidad laboral actual. Revisiones como esta son necesarias, pues las empresas evolucionan y como resultado de los cambios en las tareas y de los cambios generacionales entre los trabajadores, es evidente que dichos factores no tienen la misma influencia que tiempo atrás.

Pero poco o nada lograríamos si solo nos limitáramos a comentar acerca de posibles investigaciones futuras. Ya que a través de este estudio hemos podido llegar a la conclusión de lo importante que es conocer y difundir dichos factores a fin de que las organizaciones se interesen más por las expectativas diversas de sus trabajadores, a continuación, se proponen algunas recomendaciones para tener en cuenta y comenzar a trabajar en consecuencia.

Los cambios tecnológicos afectan la forma de trabajar, y esto importa mucho al trabajador del milenio (*Millennial*), que ve en los sistemas de información tecnológicos un medio para agilizar funciones y rediseñar las tareas. Hace unos años, este no era un aspecto que importara tanto a los trabajadores, pero hoy en día es innegable el hecho de que la tecnología debería ser una preocupación prioritaria en las empresas que buscan facilitar el trabajo de las personas cuyas capacidades están al servicio de la organización.

Asimismo, la estabilidad laboral les resulta muy importante a dichos trabajadores, pues implica continuidad en el puesto, fortalecimiento de habilidades y un crecimiento conseguido siendo parte de los logros de la empresa.

Es de gran importancia la posibilidad de dar a los trabajadores horarios flexibles, mediante una planificación de las tareas a conciencia, atendiendo a sus necesidades personales sin descuidar la eficiencia en el puesto. El trabajador del milenio valora especialmente lograr un balance entre el trabajo y su vida; por ello importará diseñar políticas que consideren dicho balance, la revisión de los

horarios, la facilidad de trabajar a distancia, entre otros, según el tipo de actividad que desarrolle la empresa.

El jefe, a través de sus acciones y decisiones, impactaría en la satisfacción laboral de los trabajadores cuidando su bienestar físico y mental. Así también promoviendo políticas específicas y de acuerdo al perfil de su equipo de trabajo. Su intervención se da en dos niveles: de forma individual, brindando apoyo y retroalimentación; y también influye en la satisfacción de los equipos de trabajo, pero dándoles autonomía.

Asegurar condiciones de trabajo no es suficiente para lograr una fuerza laboral feliz y satisfecha; es necesario que la relación entre el jefe y su colaborador sea mucho más personalizada, que se erija en el conocimiento y el respeto, dos elementos fundamentales generadores de confianza mutua.

Este sentimiento de confianza que el jefe logre desarrollar entre sus colaboradores es una importante señal de un buen ambiente de trabajo: la disposición a apoyar al trabajador a través de acciones que promueven el balance trabajo-vida, la delegación, el favorecimiento de políticas de participación y de lealtad en el equipo de trabajo. Sobre esta base sólida puede crecer el respeto en dos direcciones, haciendo posible que cada persona se sienta parte integrante del grupo y que todo el grupo trabaje para alcanzar el objetivo común. Esta concepción de buenas relaciones y objetivos compartidos debe percibirse como una unión de derechos y deberes en ambas vías, recayendo en la función del jefe la principal responsabilidad. Para esto, es indispensable contar con jefes capacitados y orientados hacia la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos; jefes provistos de una sensibilidad especial para atender las necesidades de los trabajadores y crear lazos de confianza.

Con respecto a la ética, la presencia de códigos, pero, sobre todo, de comportamientos éticos inciden en la satisfacción laboral. La comunicación de dichos códigos tiene fundamental relevancia, porque demuestra el énfasis de vivir con ética en los negocios. Sin embargo, cuando los empleados perciben a sus organizaciones como cuidadoras, están más satisfechos con su trabajo. Los códigos éticos publicados, por sí mismos, no traen satisfacción laboral. Y esto explicaría por qué los trabajadores perciben con más agrado las buenas acciones

de sus jefes que los códigos escritos que no siempre son aplicados. A este respecto y en las condiciones generales en que se presenta el mundo actual, no cabe duda de que diseñar programas de capacitación para los trabajadores sobre cómo trabajar con ética en la empresa debe constituir un pilar fundamental en toda organización.

La satisfacción por el trabajo en sí mismo es un factor en el cual coinciden varias investigaciones. Con respecto a esto, se aprecia que en los trabajadores directivos el trabajo en sí mismo va ligado a la expectativa de un buen sueldo, un cierto nivel de autonomía y la facilitación de los recursos necesarios para cumplir con su trabajo. Esta sentencia es relevante porque demuestra la importancia de desarrollar puestos de trabajo desafiantes y enriquecedores manteniendo, además, un constante análisis de dichos puestos. Involucrar al trabajador en el enriquecimiento de la posición para la que ha sido contratado también es una estrategia recomendada, en la medida en que se configura como una acción participativa, que logra que el trabajador intervenga en el diseño y sea coautor de la definición de sus tareas y responsabilidades, conociendo los objetivos de la organización.

La variedad en el trabajo es un factor que afecta positivamente en la satisfacción en el trabajo, pero que no tiene el mismo efecto motivador en todo tipo de trabajador. Aquellos que desempeñan una labor profesional se sienten más satisfechos con la variedad que los trabajadores operativos. El conocimiento de sus talentos y habilidades será necesario para asignar variedad de funciones. Un adecuado inventario de talentos es básico en toda organización.

Por otro lado, también es importante delegar y favorecer el empoderamiento como estilo de trabajo; pero implica, asimismo, conocer y promover la utilización de los talentos y habilidades de cada uno, incidiendo directamente en la satisfacción laboral. Como se aprecia en los resultados de la investigación, las personas desean desarrollo personal y profesional, y esperan que la empresa les brinde oportunidades.

Cuando en las actividades laborales se concede autonomía al equipo de trabajo bien cohesionado, se favorece la satisfacción; pero cuando la modalidad del desempeño consiste en el ejercicio constante de supervisión, se resta

autonomía al equipo y disminuye el nivel de satisfacción. Un equipo autónomo se logra a través de una acertada contratación de personas que cumplan con el perfil requerido, su correspondiente capacitación posterior acerca del significado del trabajo en equipo y, luego de una etapa de apoyo directo, la facilitación del nivel de autonomía necesario que redundará en beneficios para todos en la organización.

Asimismo, los compañeros de trabajo brindan soporte emocional e instrumental, lo que en un ambiente grato de trabajo es un factor que influye positivamente en la satisfacción laboral. También en este caso la confianza es un factor que potencia dicha relación. Este soporte emocional no solo se basa en la confianza, sino que también va ligado a los sentimientos de amistad que nacen y crecen en los centros de labor. Las organizaciones deben destinar recursos para promover espacios de integración, trabajo compartido que desarrolle conocimiento y empatía hacia todos los miembros, especialmente hacia quienes comparten el mismo grupo de tareas. Qué loable logro es para la empresa haber seleccionado personas que se adapten a la cultura organizacional y se integren al equipo con el que van a trabajar. No es suficiente que tengan los conocimientos y habilidades, sino también los valores y competencias necesarias para aportar al equipo y contribuir al bien de todos.

Otro aspecto importante es vivir la cultura del manejo positivo del error dentro de la empresa, con especial hincapié en los trabajadores nuevos que se encuentran en una etapa de formación. De esta manera se transmite apoyo desde el comienzo, y es una fuente de aprendizaje que no solo promueve la satisfacción laboral, sino también previene la rotación.

El interés y respuesta positiva de la empresa a los objetivos personales de sus trabajadores contribuye sobremanera a la satisfacción del trabajador y su compromiso, ya que fomentan su identificación o alineamiento con la organización desde los primeros meses de trabajo. En este aspecto importan tanto el jefe como los compañeros. Los programas de inducción y acogida son importantes para un buen arribo de los nuevos trabajadores, como también el posterior acompañamiento y la evaluación de su desempeño. El apoyo de los compañeros de trabajo favorece la satisfacción laboral. Pero no debe tratarse de

un tipo de soporte puramente emocional, sino también instrumental. Cuando la organización favorece esta doble relación concreta la formación de equipos de trabajo integrados y bien motivados, a través de los cuales no solo se consigue un buen rendimiento para la empresa, sino principalmente un impacto altamente positivo en el clima laboral que se traduce en satisfacción laboral.

Otro factor que afecta positivamente en la satisfacción es el orgullo departamental. Este va de la mano del apoyo que los compañeros de trabajo estén dispuestos a dar, e íntimamente ligado al soporte instrumental necesario para trabajar en equipo. Todo ello contribuye a cumplir las funciones en unión y al desarrollo de un sentimiento de pertenencia con alegría y orgullo por el equipo. La sensación de producir un trabajo de alta calidad, en la cantidad esperada y mejor en comparación con otros grupos de trabajo en la organización es un motor de orgullo.

El sueldo se muestra como un factor importante para los trabajadores del milenio, pero provee una satisfacción transitoria, y es más valorado cuando se recibe como incentivo adicional al pago. Asimismo, los beneficios complementarios, para que sean motivadores tienen que satisfacer una necesidad específica del trabajador; las políticas de beneficios aplicados en general no proveen necesariamente la satisfacción esperada. Esta situación debe conducir a pensar con seriedad y compromiso en las demandas que transmiten los trabajadores, con el objeto de definir políticas de incentivos y beneficios ajustadas a la medida de sus necesidades.

Las buenas prácticas de recursos humanos, o de gestión del talento humano, son valoradas, destacando la capacitación patrocinada por la empresa, que influye positivamente en la satisfacción. Sin embargo, las áreas de gestión del talento humano comparten la responsabilidad de la adecuada gestión del personal con los jefes directos, quienes cumplen el papel de identificar y comunicar las necesidades de su personal al área de gestión del talento humano.

Las empresas —con la intención de promover la satisfacción laboral de sus trabajadores— deben aplicar los factores endógenos, pero también velar por su satisfacción personal, dado que influye y afectará a la satisfacción laboral. Y es que hemos demostrado en este estudio que la satisfacción personal tiene una

influencia real sobre la mencionada satisfacción laboral. De esta manera se cumple la primera hipótesis de esta investigación: “Cuando el trabajador se siente satisfecho personalmente, sí es posible que le influya en su satisfacción laboral”.

El estudio llevado a cabo arribado a que el aspecto con mayor influencia de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral es el balance trabajo-vida. Evidentemente, los dos ámbitos en la vida de la persona deben tender a un equilibrio. El éxito de una empresa está en contribuir a este balance y propiciarlo, a través de acciones específicas y adecuadas a la realidad de cada trabajador. E incluso, de ser necesario, hay que estar dispuesto a romper el balance, brindando todas las facilidades que requiera la persona para solucionar aspectos familiares o personales. Las personas valoran esta decisión de la empresa y se identifican con ella.

La realidad familiar del trabajador no es ajena al ámbito laboral, y cuando el jefe promueve un balance entre el trabajo y la vida, a través de horarios flexibles, ausencias con permiso, trabajo desde el domicilio, favorece con creces a la satisfacción laboral, ya que la empresa asume el rol de integrar estos dos aspectos de la vida de un trabajador y además se preocupa por su bienestar físico y mental.

Como las personas son tan diferentes entre sí, las acciones generales que las empresas implementan para lograr la satisfacción de sus trabajadores no logran que los resultados sean iguales en todos los individuos. Porque la vida fuera del trabajo, la salud, la edad, sexo, los rasgos de personalidad, sus creencias, referencias mentales, experiencias y actitudes ante la vida hacen que cada uno desarrolle un criterio de valoración distinto para sentirse satisfecho.

El problema se agudiza cuando las empresas establecen políticas de gestión humana, únicas y poco flexibles, que no son aplicables a un universo de trabajadores cuyos requerimientos y expectativas son diferentes. Por ejemplo, la política de horarios y beneficios son rigurosas ; pero realmente no satisfacen a todos, porque no tienen las mismas necesidades. Ante esta realidad, las empresas deben procurar que quienes cumplen la función de gestionar los recursos humanos logren un acercamiento con los trabajadores, a fin de identificar sus

necesidades y así generar políticas con un grado de flexibilidad que posibiliten la atracción y retención del talento humano.

La personalidad, los criterios de valoración, la satisfacción personal, según la literatura, afectan a la satisfacción laboral con una influencia bidireccional, en donde la satisfacción personal incide en mayor medida sobre la laboral. En nuestros días aún las organizaciones no ponen sus ojos en la realidad extralaboral de sus trabajadores, quedando como materia pendiente la disposición a atender sus expectativas y actitudes ante la vida. Incluso sería importante medir la satisfacción personal, a la vez que se mide la satisfacción laboral.

En nuestra investigación, los rasgos de personalidad no representan mayor impacto en la satisfacción laboral. Esta falta de influencia de la personalidad es un resultado contrario al de otros estudios anteriormente publicados. En este aspecto, queda destacar que es importante conocer los rasgos de personalidad de los trabajadores, especialmente de los nuevos, para saber más acerca de su realidad personal, pero no necesariamente para predecir si será una persona satisfecha laboralmente en el futuro, puesto que hay otros aspectos que también confluyen.

El estudio nos permite conocer que otros aspectos de la satisfacción personal, como la salud, reunirse con amigos, el optimismo, la capacidad de demostrar lo que es capaz de hacer, el aprender cosas nuevas cada día, lograr lo que espera cada día, impactan sobre la satisfacción laboral. Estos aspectos no son valorados mayormente en los procesos de selección de personal, pero vemos que realmente impactarían en la satisfacción laboral de los trabajadores.

En la data obtenida se observa que las mujeres demuestran mayor grado de satisfacción laboral. Sin embargo; los hombres muestran mayor satisfacción personal, pero en ambos casos, la diferencia no es muy relevante. Finalmente, hemos podido concluir que el sexo no es una variable muy significativa en temas de satisfacción laboral.

2. Sobre el compromiso con la tarea

La satisfacción laboral es una actitud ante el trabajo y se relaciona con

otras actitudes como el compromiso con la tarea y el compromiso con la empresa. A través de nuestro estudio, hemos demostrado que un trabajador satisfecho laboralmente se compromete con su tarea, lo que permite afirmar el cumplimiento de la segunda hipótesis presentada: “Una persona satisfecha laboralmente, se siente comprometida con la tarea”.

Los factores endógenos identificados y que afectan al compromiso tienen similitud con los que afectan a la satisfacción laboral.

Los rasgos de personalidad, sin embargo, son representativos en el compromiso con la tarea. Las personas responsables obtuvieron coeficientes positivos y significativos, y la razón de este resultado se basa en la característica de este rasgo, ya que las personas responsables estarían más dispuestas al compromiso con su tarea porque la asumen con mayor decisión y, probablemente, con vigor y absorción. Otro rasgo que obtuvo un elevado coeficiente es el de la apertura a la experiencia. Las personas más abiertas asumen los desafíos de una manera más intensa porque desean explotar al máximo sus talentos y habilidades. Tienen verdadero interés en la tarea que desarrollan, aprenden a controlar el error y, para ellas, cada paso dado con dedicación es sinónimo de progreso. En suma, las personas que tienen desarrollados los rasgos de responsabilidad y apertura a la experiencia tienden a comprometerse con su tarea.

A medida que se crece en edad, el compromiso con la tarea es más fuerte, ya que se adquiere mayor responsabilidad y experiencia con el transcurso de los años. Sin embargo, en algunos casos la persona mayor siente temor por el cambio de puesto de trabajo, ya que considera que podría no ser fácil su incorporación a otra tarea en las mismas condiciones.

Tener hijos también se relaciona con el compromiso con la tarea, pues supone un nivel de estabilidad y madurez personal que lleva a la persona a asumir de forma más idónea su trabajo a fin de asegurar su continuidad en el puesto. Esta idoneidad para la labor le abre puertas para una especialización en el trabajo y para desarrollar su crecimiento profesional.

Para validar qué aspectos de la satisfacción laboral favorecen el compromiso con la tarea se efectuaron regresiones entre estas variables, y los

resultados arrojaron que el factor más importante es que los talentos y habilidades sean utilizados en su tarea. Esto es significativo, ya que el compromiso con la tarea supone tener la oportunidad de realizar un trabajo con sentido y contar con las capacidades para desempeñarlo de la mejor manera.

Saber que el trabajo es bueno para la salud también es importante, ya que las personas no deberían realizar tareas peligrosas o desarrollarlas en ambientes inseguros y propensos a desencadenar accidentes.

Llevarse bien con su jefe es también relevante para el compromiso con la tarea, porque significa contar con un acompañamiento adecuado. Un jefe que enseñe y corrija, que brinde apoyo en los problemas, tendrá un gran efecto en el compromiso con la tarea.

Sentirse bien acerca del trabajo es significativo para el mencionado compromiso, ya que implica aceptación de la labor y realización de las actividades con agrado.

Una estrategia que resalta en la literatura científica es la construcción del puesto, que significa la participación del trabajador y el jefe en la revisión y definición de tareas y responsabilidades. Cuando al trabajador se le da espacio para involucrarse en el diseño de las tareas, siente que es tenido en cuenta y valorado; el ser parte lo motiva de una manera especialmente favorable, contribuyendo a su satisfacción laboral. Además, influye en el compromiso con la tarea, ya que adquiere un rol más activo en la posición que ocupa y percibe sus funciones con una responsabilidad participativa que resulta beneficiosa, tanto para él mismo como para la organización.

A la vez, de este estudio se puede concluir que un jefe involucrado con sus trabajadores y capaz de atender sus necesidades particulares, desarrollando los talentos y habilidades, concediendo beneficios específicos, fomenta el compromiso, ya que el trabajador desarrollará sus tareas en un ambiente responsable y cuidado. Cuidar la salud de los trabajadores es imperativo. El rol del jefe es tan importante que es decisivo para desarrollar el compromiso con la tarea.

3. Sobre el compromiso con la organización

El análisis de los resultados permite afirmar que la tercera hipótesis también queda probada: “Existe una relación de la satisfacción laboral que influye en el compromiso con la organización. Y el coeficiente de esta relación es mayor que el de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea.

Al estudiar los rasgos de personalidad y el compromiso con la organización se observa una fuerte significancia del rasgo neurótico, probablemente porque los trabajadores con esta característica sienten mucho temor de perder el trabajo y de no encontrar otro mejor. Prefieren comprometerse con la organización porque es lo más seguro para ellos.

Las mujeres demuestran una mayor disposición al compromiso con la organización, y quizás sea porque su empresa les ofrece lo que ellas esperan. El factor económico y el emocional pueden ser decisivos y es una realidad interesante para investigar.

Se destaca el rol fundamental que cumplen los jefes en el desarrollo de buenas actitudes hacia el trabajo en sus subordinados, fomentando en ellos el compromiso con la empresa.

Sentirse bien con el trabajo que realiza es otro factor relevante para el compromiso organizacional, y esto implícitamente significa que el trabajo es un medio para lograr los objetivos personales, es decir, la compatibilidad entre la persona y la organización para la cual trabaja. Esta compatibilidad es tan importante porque supone que el trabajador reúne todas las condiciones para el puesto y gracias a ello se predice un mejor desempeño que va unido a las expectativas de los jefes.

El buen salario también es relevante para el compromiso organizacional. El sueldo representa un reconocimiento de la empresa por la contribución del trabajador. Por eso, debe ser equitativo y justo, acorde con la complejidad de las tareas que se llevan a cabo.

Desarrollar el compromiso organizacional, desde un punto de vista humanista, significa que una organización fomenta el aprecio de su personal, y esta relación es tan potente que puede ayudar, incluso, a superar etapas de

insatisfacción ante alguna situación. Al igual que en todas las relaciones humanas, donde se engendra confianza mutua se crean lazos muy sólidos que influyen en la colaboración y el entendimiento. Asimismo, el personal comprometido destina esfuerzos por mejorar su trabajo y se vuelve participativo, e innovador, pues se siente parte de la empresa.

Acciones decisivas de la organización para apoyar la realidad personal del trabajador serán muy importantes. Como ya hemos visto, contribuir al balance trabajo-vida es decisivo para la satisfacción laboral e indirectamente influye en el compromiso con la organización. Las políticas sobre flexibilidad horaria o trabajo a distancia permitirán lograr dicho equilibrio.

En suma, una empresa humanista brinda apoyo a la realidad de sus trabajadores en el ámbito laboral, y en la medida de lo posible está dispuesta a acompañar y ser un eficaz soporte en aspectos de la realidad personal y extralaboral.

La persona y la organización tienen sus objetivos y es importante contribuir al logro de ambos. Pero, sobre todo, el trabajo debe ser digno y el ambiente debe promover el bienestar de todos los integrantes de la organización. Hemos visto la importancia de que los jefes generen confianza y brinden apoyo a los trabajadores en los distintos niveles de la organización, pero, finalmente, es la alta dirección la responsable por la cultura organizacional y los valores que desarrollen.

Un trabajador comprometido se siente parte del futuro de la organización, y no solamente trabajará, participará, sino que innovará y aportará esfuerzos para mejorar sus tareas.

Finalmente podemos concluir que el objetivo de esta investigación se ha cumplido, porque hemos podido demostrar que la perspectiva bifocal que proponemos: atención a la persona y a la organización, trae muchos beneficios para ambos. Una empresa que implemente este modelo de gestión podrá destacarse por sus prácticas socialmente responsables, generar atracción del talento humano y lograr un buen nivel de reputación empresarial. Las personas que trabajen en este tipo de organización desarrollarán un mejor perfil, desde los jefes que aprendan a conocer a sus colaboradores y puedan atender a sus

necesidades específicas, sin descuidar la eficiencia; como a los trabajadores, que por reciprocidad a la empresa, desarrollen un nivel de compromiso naturalmente, resultado de un trato cuidadoso y responsable.

Se trata de entender la satisfacción laboral y el compromiso desde una preocupación por la persona en sí misma y no solamente como un medio de producción al servicio de la organización.

Este doble enfoque trata de ver que la colaboración en las dos direcciones es igual de relevante. El **enfoque en la organización** lleva a centrar los esfuerzos en cumplir los objetivos que se propone en su visión y misión a través del trabajo de sus colaboradores. El **enfoque en las personas** supone el interés de la empresa en entender las necesidades y objetivos personales de sus trabajadores, contribuyendo al logro y conformando un medio para que los trabajadores se desarrollen.

La intención final es que gracias a esta perspectiva bifocal se promuevan **ambientes laborales humanistas**. Que sean desarrolladores y respetuosos de la persona, como también productivos y eficientes. En consecuencia, el estudio de las relaciones entre la satisfacción personal, la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea y la organización nos ha permitido conocer mejor la manera de implementar políticas humanistas que faciliten la consideración de la persona como parte esencial del proyecto compartido de colaboración.

Esperamos que este estudio brinde información valiosa y práctica para desarrollar personas satisfechas y comprometidas con su tarea y con la organización, que ofrezcan un trabajo eficiente y que contribuyan a la sociedad.

Referencias bibliográficas

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D., y Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 20(4), 516-532. doi:10.7819/rbgn.v0i0.3949
- Abou Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing ethics*, 24(2), 151-166.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. In (pp. 11).
- Ahmad, H., Ahmad, K., y Ali Shah, I. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment.
- Akinlawon, O. A., y Shamila, S. (2018). The Mediating and Moderating Role of Job Satisfaction in the Leadership Behaviour and Work Engagement Relationship. *Expert Journal of Business and Management*, Vol 6, Iss 1, Pp 12-18 (2018)(1), 12.
- Alarcon, G. M., y Lyons, J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *Journal of Psychology*, 145(5), 463-480. doi:10.1080/00223980.2011.584083
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Alfes, K., Shantz, A., y Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*(1), 84. doi:10.1111/1748-8583.12094
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. a. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., y Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.646
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational psychology*(1), 1.
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., y Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.495
- Alonso-Almeida, M. D. M., y Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for *Millennials*? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(1), 238. doi:10.1002/csr.1675
- Álvarez, G., y Sinde-Cantorna, A. (2014). Self-employment and job satisfaction: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*(5), 688. doi:10.1108/IJM-11-2012-0169
- Amundsen, S., y Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., y Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*(1), 245. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.001
- Andrews, F., y Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being*: Plenum Press. New York-United States.

- Aon. (2018). Aon: Global Employee Engagement Levels at All-Time High. Retrieved from [http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsggoyAN=edsgcl.531268924\(=esysite=eds-liveyscope=site](http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsggoyAN=edsgcl.531268924(=esysite=eds-liveyscope=site)
- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31(6), 626-644. doi:10.1108/01437721011073346
- Artz, B. (2012). Does the impact of union experience on job satisfaction differ by gender? *Industrial y Labor Relations Review*, 65(2), 225-243.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., y Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis(1), 31. Retrieved from [http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsblyAN=RN382936806\(=esysite=eds-liveyscope=site](http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsblyAN=RN382936806(=esysite=eds-liveyscope=site)
- Bal, P. M., y Boehm, S. A. (2019). How do i-deals influence client satisfaction? The role of exhaustion, collective commitment, and age diversity. *Journal of Management*, 45(4), 1461-1487.
- Bala, H., y Venkatesh, V. (2013). Changes in employees' job characteristics during an enterprise system implementation: a latent growth modeling perspective. *MIS Quarterly*(4), 1113.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Beer, L., Tims, M., y Bakker, A. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 19, Iss 3, Pp 400-412 (2016)(3), 400. doi:10.4102/sajems.v19i3.1481
- Bellou, V., y Chatzinikou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 673-688. doi:10.1108/jocm-11-2014-0197
- Berg, J. M., Grant, A. M., y Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi:10.1287/orsc.1090.0497
- Biggs, D. M., Baker, S., y Swailes, S. (2016). The measurement of worker relations: the development of a three-component scale. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 2-12. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0098
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley y Sons.
- Boddy, C. R., y Taplin, R. (2016). The influence of corporate psychopaths on job satisfaction and its determinants(6), 965. Retrieved from [http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsgaoyAN=edsgcl.474654828\(=esysite=eds-liveyscope=site](http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,urlydb=edsgaoyAN=edsgcl.474654828(=esysite=eds-liveyscope=site)
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129-148. doi:10.1037/0003-066X.36.2.129
- Boxall, P., y Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work Employment and Society*, 28(6), 963-984. doi:10.1177/0950017013512714
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006

- Brooke, P. P., Russell, D. W., y Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145. doi:10.1037/0021-9010.73.2.139
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., y Lo, D. (2014). Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744. doi:10.1080/09585192.2014.899262
- Capell, J. (2018). Captar y retener talento de diferentes generaciones: Baby boomers, Generación X, millenials. (Spanish). *Capital Humano*, 31(335), 38.
- Cardoso, S. M. (1994). Dissatisfaction in the Workplace and Prevalence of Infectious Diseases. In.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Castellacci, F., y Vinas-Bardolet, C. (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141-152. doi:10.1016/j.chb.2018.09.001
- Cennamo, L., y Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY*(8), 891.
- Chan Su, J. (2014). Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research y Theory*, 24(4), 955-981. doi:10.1093/jopart/mut020
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., y Vraimaki, E. (2015). The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1117-1139. doi:10.1108/BPMJ-10-2014-0099
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of Millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).
- Claxton, J. (2013). Gaugin Engagement. Paper presented at the UFHRD Conference 2013- Brighton 2013.
- Cohn, R. M. (1979). Age and the satisfactions from work. *Journal of Gerontology*, 34(2), 264-272. doi:10.1093/geronj/34.2.264
- ComexPerú. (2019). La PYME sí exporta. Retrieved from <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/Abril/portada.pdf>.
- Cornelissen, T., Heywood, J. S., y Jirjahn, U. (2011). Performance pay, risk attitudes and job satisfaction. *Labour Economics*, 18(2), 229-239. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.labeco.2010.09.005
- Cuadra L., H. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva ; Subjective Well-being: Towards a Positive Psychology.
- Daniel, B. T., y Wan, Y. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*(6), 1006. doi:10.1108/JMP-07-2015-0271
- Daniel Jurburg, a., Elisabeth Viles, a., Martin Tanco, a., Ricardo Mateo, a., y Álvaro Lleó, a. (2019). Understanding the main organisational antecedents of employee participation in continuous improvement. *The TQM Journal*(3), 359. doi:10.1108/TQM-10-2018-0135
- Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 3.
- Das, P., Byadwal, V., y Singh, T. (2017). Employee Engagement, Cognitive Flexibility and Pay Satisfaction as Potential Determinants of Employees' Turnover Intentions: An Overview.

- Daud, N. (2016). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied Are the New Generation Employees in Malaysia? 3rd Global Conference on Business and Social Sciences (Gcbss-2016) on Contemporary Issues in Management and Social Sciences Research, 219, 208-213. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.007
- Deery, M., y Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. doi:10.1108/ijchm-12-2013-0538
- Deloitte Insights. (2018). The rise of the social enterprise. In 2018 Deloitte Global Human Capital Trends (pp. 102). UK: Deloitte development LLC.
- Deloitte University Pres. (2017). La experiencia del empleado. Cultura, compromiso y más allá. In 2017 Tendencias globales en Capital Humano (pp. 11). UK: Dupress Deloitte.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., y Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457.
- Diener. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E., Inglehart, R., y Tay, L. (2013). Theory and Validity of Life Satisfaction Scales. *Social Indicators Research*, 112(3), 497.
- Dierdorff, E. C., y Jensen, J. M. (2018). Crafting in Context: Exploring When Job Crafting Is Dysfunctional for Performance Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463-477. doi:10.1037/apl0000295
- Drabe, D., Richter, N. F., y Hauff, S. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783-805. doi:10.1080/09585192.2014.939101
- Ducharme, L. J., y MARTIN, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243. doi:10.1177/0730888400027002005
- Dávid-Barrett, T., y Dunbar, R. (2013). Social Elites Can Emerge Naturally When Interaction In Networks Is Restricted.
- Easterlin, R. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. In (Paul A. David and Melvin W. Rede ed., pp. 89-125): In *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*.
- Ellickson, M. C., y Logsdon, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343.
- European Social Survey, E. (2012). ESS Round 6 Source Questionnaire en español. In London: Centre for Comparative Social Surveys, City University London
- Faragher, E. B., Cass, M., y Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105. doi:10.1136/oem.2002.006734
- Farooqui, M. S., y Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129. doi:10.1016/S2212-5671(14)00182-8
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., y Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB : The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*(5), 672. doi:10.1108/PR-07-2013-0118
- Ferreiro de Babot, P., y Alcazar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa: Barcelona : Ariel, 2002.*

- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. doi:10.1080/09585192.2013.796314
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work C.D. Fisher Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Gallup, y Poll. (2017). State of the global workplace: Employment engagement insights for business leaders worldwide. Gallup News, available at: <http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx#aspnetForm/>(accessed August 15, 2017).
- García Martín, M. A. (2002). El bienestar subjetivo. In (pp. 18).
- Garrido, M. J., Pérez, P., y Antón, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1934-1954. doi:10.1080/09585190500298776
- Georgellis, Y., y Lange, T. (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 969-985. doi:10.1080/09585190701321112
- Gerald R. Salancik, a., y Jeffrey Pfeffer, a. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*(2), 224. doi:10.2307/2392563
- Goris, J. R., Bobby, C. V., y Pettit, J. D., Jr. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343. doi:10.2307/25092825
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. doi:10.5465/AMP.2007.26421238
- Gretchen, S., Kathleen, S., Jane, D., Scott, S., y Adam, M. G. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*(5), 537. doi:10.1287/orsc.1050.0153
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., y Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Hamermesh, D. S. (2001). The changing distribution of job satisfaction. *Journal of Human Resources*, 36(1), 1-30. doi:10.2307/3069668
- Hammer, T. H., y Avgar, A. (2005). The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2), 241-266.
- Hanaysha, J., y Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.016
- Harrison, D. A., Newman, D. A., y Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. doi:10.5465/AMJ.2006.20786077
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268

- Heller, D., Judge, T. A., y Watson, D. (2002). The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*(7), 815.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Second Edition. [By] F. Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: New York; Chapman y Hall: London; printed in the U.S.A.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., y Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. doi:10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hsu, Y. R. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248. doi:10.1108/01437721111130224
- Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.014
- Hulin, C. L., Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250. doi:10.1037/0033-2909.97.2.233
- Hyo Sun, J., y Hye Hyun, Y. (2013). The effects of organizational service orientation on person--organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*(1), 7. doi:10.1080/02642069.2011.596932
- Ibrahim, M. N., Abdullah, Z., Syed, M. A. M., y Yatim, M. A. (2018). Supervisory Communication and Employees' Job Satisfaction in the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Jurnal Komunikasi-Malaysian Journal of Communication*, 34(4), 285-302. doi:10.17576/jkmjc-2018-3404-17
- Izvercian, M., Potra, S., y Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 86-94. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.093
- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues* (Vol. 6).
- Jensen, H. K., Wieclaw, J., Munch-Hansen, T., Thulstrup, A. M., y Bonde, J. P. (2010). Does dissatisfaction with psychosocial work climate predict depressive, anxiety and substance abuse disorders? A prospective study of Danish public service employees. *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979-)(9), 796.
- John, O. P., Donahue, E. M., y Kentle, R. L. (1991). The Big-Five Inventory-Version 4a and 54. In: Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., y Black, W. C. (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344. doi:10.2307/3172590
- José Carlos Mingote, A., Pablo del Pino, C., Raquel Sánchez, A., Macarena Gálvez, H., y M^a Dolores Gutiérrez, G. (2011). El trabajador con problemas de salud mental: Pautas generales de detección, intervención y prevención Workers with mental health problems: General guidelines for detection, intervention and prevention.
- Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.

- Judge, T. A., y Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388-421. doi:10.1006/obhd.1993.1061
- Judge, T. A., y Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*(n6).
- Junco Cachero, M. d. S. (2008). Riesgos laborales : el componente psicosocial.
- Jung, H. S., y Yoon, H. H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: the mediating effect of job satisfaction. *Service Business*, 11(4), 785-802. doi:10.1007/s11628-016-0330-5
- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., y Tuncer, G. (2014). Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167-1176. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.132
- Kabanoff, B. (1980). Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88(1), 60.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Katz, R. (1978). Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction: *Administrative Science Quarterly*.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., y Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*(6), 1007.
- Kirchmayer, Z., y Fratricova, J. (2017). On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students.
- Kroon, B., Kooij, D., y van Veldhoven, M. (2013). Job crafting and engagement: differences in teams with a restrictive versus an unrestrictive work context? *Gedrag y Organisatie*, 26(1), 46-65.
- Lawler III, E. (1973). *Motivation in Work Organization*.
- Lee, H. J. (2016). Effects of public-service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1339-1348. doi:10.2224/sbp.2016.44.8.1339
- Leon, T. d. B., Maria, T., y Arnold, B. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 19, Iss 3, Pp 400-412 (2016)(3), 400. doi:10.4102/sajems.v19i3.1481
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., y Babin, B. J. (2014). Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. *Industrial Marketing Management*, 43, 1236-1245. doi:10.1016/j.indmarman.2014.06.013
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., y Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47, 878-884. doi:10.1016/j.paid.2009.07.010
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X
- Locke, E. A. (1978). 'Job satisfaction reconsidered': Reconsidered. *American Psychologist*, 33(9), 854-855. doi:10.1037/0003-066X.33.9.854

- Loi, R., Yang, J., y Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781. doi:10.1037/a0015714
- Lup, D. (2018). Something to Celebrate (or not): The Differing Impact of Promotion to Manager on the Job Satisfaction of Women and Men. *Work Employment and Society*, 32(2), 407-425. doi:10.1177/0950017017713932
- Macdonald, S., y MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16. doi:10.1300/J022v13n02_01
- Macey, W. H., y Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Macky, K., y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55. doi:10.1177/1038411107086542
- Maier, G. W., y Brunstein, J. C. (2001). The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042. doi:10.1037//0021-9010.86.5.1034
- Mansilla Izquierdo, F., García Micó, J. C., Gamero Merino, C., y Congosto Gonzalo, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud / Influence of the job dissatisfaction in the demands of the job change for reasons of health. *Medicina y Seguridad del Trabajo*(219), 147.
- Maslach. (1997). *The truth about burnout: Jossey-Bass*. San Francisco, Calif.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Mason, C. M., y Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction - Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312. doi:10.1177/10496402033003001
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*(2), 171.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*(7), 65-83.
- Mayo, E. (1930). *The Human Effect of Mechanization*. *The American Economic Review*(1), 156. doi:10.2307/1805670
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization / Elton Mayo*: New York : Viking Press, 1960.
- McCausland, W. D., Pouliakas, K., y Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659. doi:10.1108/01437720510628112
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY US: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (2000). *The Human Side of Enterprise*. *Reflections*, 2(1), 6-15. doi:10.1162/152417300569962
- Melé, D., y González Cantón, C. (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas (1ª ed. ed.)*: EUNSA.
- Meyer, J., y Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.

- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., y Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*(3), 651. doi:10.1007/s11187-011-9380-1
- Miceli, M. P., y Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *Academy of Management journal*, 27(4), 687-705.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Felicidad en el trabajo.*, 37(2), 143.
- Mohr, R. D., y Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial y Labor Relations Review*, 61(3), 275-296.
- Mowday, R. T. (1982). *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mujkić, A., Šehić, D., Rahimić, Z., y Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik*, Vol XXVII, Iss 2, Pp 259-270 (2014)(2), 259.
- Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace : a communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
- Narisada, A., y Schieman, S. (2016). Underpaid but Satisfied: The Protective Functions of Security. *Work and Occupations*, 43(2), 215-255. doi:10.1177/0730888415625332
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (I. E. S. d. CV Ed. Décimo tercera edición ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theor*. In (3rd Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ockenfels, A., Sliwka, D., y Werner, P. (2015). Bonus Payments and Reference Point Violations. *Management Science*, 61(7), 1496-1513. doi:10.1287/mnsc.2014.1949
- Oldham, G. R., y Hackman, J. R. (1980). Work design in the organizational context. *Research in Organizational Behavior*, 2, 247.
- Oosthuizen, R. M., Munro, Z., y Coetzee, M. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*(1), 446.
- Ortega, C., y López, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales:revisión y perspectivas. *International journal of clinical and health psychology*, ISSN 1697-2600, Vol. 4, Nº. 1, 2004, pags. 137-160, Vol. 4, Nº. 1, pags. 137-160
- Ouchi, W. G., y Johnson, J. B. (1978). Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Pathardikar, A. D., Sahu, S., y Jaiswal, N. K. (2016). Assessing organizational ethics and career satisfaction through career commitment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(1), 104-124. doi:10.1108/sajgbr-02-2015-0017
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Sustainable well-being at work: a review and reformulation. *Papeles del psicólogo*, vol 35, iss 1, pp 5-14 (2014)(1), 5.
- Petrescu, A. I., y Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Porter, L. W., y Lawler, E. E. I. (1968). Managerial attitudes and performance. In (Vol. VIII, pp. 209): *Homewood (Ill.) : Irwin*

- Premchandran, R., y Priyadarshi, P. (2019). Do boundary preferences, work-family self-efficacy and proactive personality predict job satisfaction? The mediating role of work-family enrichment. *Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(2), 198-212. doi:10.1108/ebhrm-07-2018-0042
- Pérez López, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas* / Juan Antonio Pérez López: Madrid : Rialp, 1994.
- Pérez-Bustamante Ilander, G., y Sáenz Blanco, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas.
- Qureshi, J. A., Hayat, K., Ali, M., y Sarwat, N. (2011). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee performance, evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 642-657.
- Rahimnia, F., y Sharifirad, M. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi:10.1007/s10551-014-2318-1
- Raimonda, A., y Modesta, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*(1), 140. doi:10.1108/IJEM-08-2014-0106
- Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership/job satisfaction relationship - Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23(2), 137-150. doi:10.1108/01437720210428397
- Robertson, R., Gockel, C., y Brauner, E. (2012). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*(2), 222. doi:10.1108/01425451311287880
- Rodríguez, M. C., y Dabos, G. E. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Individual management of balance between work and personal life: review and integration of literature.*, 25(1), 219-242. doi:10.18359/rfce.1055.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *La satisfaction professionnelle et la satisfaction personnelle revisitées : test longitudinal d'un modèle intégré*(9), 1205.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., y Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., y Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994. doi:10.5465/AMR.2006.22527470
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. doi:10.2307/2392563
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Pieró, J. M., y Grau, R. (2000). From burnout to engagement: A new perspective. In (Vol. 16, pp. 117-134): *Journal of work and organizational psychology*.
- Salanova Soria, M., Llorens, S., y Martínez Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.
- Saltzstein, A. L., Yuan, T., y Saltzstein, G. H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452.

- Sanchez-Sellero, M. C., Sanchez-Sellero, P., Cruz-Gonzalez, M. M., y Sanchez-Sellero, F. J. (2018). Determinants of Job Satisfaction in the Spanish Wood and Paper Industries: A Comparative Study across Spain. *Drvna Industrija*, 69(1), 71-80. doi:10.5552/drind.2018.1711
- Sao, R. (2018). What Do Millennials Desire For? A Study of Expectations From Workplace.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schmitt (Kabanoff, 1980), N., y Bedeian, A. G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life–job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 806-817. doi:10.1037/0021-9010.67.6.806
- Scholar, Z., Riaz Khan, M., Jam, F., y Syed, H. (2010). The Impacts of Employees Job Stress on Organizational Commitment.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schyns, B., y Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615.
- Seligman, M. E. P. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Shan, S., Li, C., Yao, W., Shi, J., y Ren, J. (2014). An Empirical Study on Critical Factors Affecting Employee Satisfaction. *SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE*, 31(3), 447-460.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., y Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35. doi:10.1177/1534484312463921
- Singh, S., y Vidyarthi, P. R. (2018). Idiosyncratic Deals to Employee Outcomes: Mediating Role of Social Exchange Relationships. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 25(4), 443-455. doi:10.1177/1548051818762338
- Sirgy, M. J., y Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. doi:10.1007/s11482-017-9509-8
- Smith, W. S. (2008). *Decoding generational differences: Fact, fiction or should we just get back to work*: Deloitte London, England.
- Sokolova, M., Mohelska, H., y Zubr, V. (2016). Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction - a case study in the czech republic. *E y M Ekonomie a Management*, 19(1), 108-120.
- Soonhee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231.
- Spagnoli, P., Caetano, A., y Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609-616. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048
- Spreitzer, G., Porath, C. L., y Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009
- Staw, B. M., y Cohen-Charash, Y. (2005). The Dispositional Approach to Job Satisfaction: More than a Mirage, but Not Yet an Oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59-78. doi:10.2307/4093847

- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., y Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841.
- Survey, E. S. (2015). European Social Survey (2015) Measuring and reporting on Europeans' wellbeing: Findings from the European social Survey. In (pp. 24). London: ESS ERIC.
- Sy, T., Tram, S., y O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003
- Tanwar, K., y Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886. doi:10.1108/md-08-2015-0343
- Tait, M., Padgett, M. Y., y Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. In (Vol. 74): *Journal of Applied Psychology*.
- Tarvid, A. (2015). Job Satisfaction Determinants of Tertiary Graduates in Europe. *Procedia Economics and Finance*, 24, 682-690. doi:10.1016/S2212-5671(15)00674-7
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job-satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover - path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tkach, C., y Lyubomirsky, S. (2006). How Do People Pursue Happiness?: Relating Personality, Happiness-Increasing Strategies, and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*(2), 183. doi:10.1007/s10902-005-4754-1
- Tornroos, M., Jokela, M., y Hakulinen, C. (2019). The relationship between personality and job satisfaction across occupations. *Personality and Individual Differences*. doi:10.1016/j.paid.2019.03.027
- Tumen, S., y Zeydanli, T. (2016). Social interactions in job satisfaction. *International Journal of Manpower*(3), 426. doi:10.1108/IJM-04-2014-0095
- Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment.
- Uraon, R. S. (2018). Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 11-43. doi:10.1177/1523422317741691
- Valentine, S., y Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Veenhoven, R. (1984). Data-book of happiness: a complementary reference work "Conditions of happiness" by the same author. Dordrecht [Holland]: D. Reidel Sold and distributed in the U.S.A. and Canada by Kluwer Academic Publishers.
- Villar-Rubio, E., Delgado-Alaminos, J., y Barrilao-Gonzalez, P. (2015). Job Satisfaction Among Spanish Tax Administration Employees: A Logistic Regression Analysis. *Journal of Labor Research*(2), 210. doi:10.1007/s12122-015-9202-3
- Vitell, S. J., y Singhapakdi, A. (2008). The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343-353. doi:10.2307/25482218

- Walden, J., Westerman, C. Y. K., y Jung, E. H. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. doi:10.1080/1062726X.2017.1329737
- Wang, Y.-D., y Hsieh, H.-H. (2012). Toward a Better Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 535-545. doi:10.1007/s10551-011-0984-9
- Wang, Y. D., y Yang, C. N. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129(3), 1277-1290. doi:10.1007/s11205-015-1160-x
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización : la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Wilczyńska, A., Batorski, D., y Sellens, J. T. (2016). Employment Flexibility and Job Security as Determinants of Job Satisfaction: The Case of Polish Knowledge Workers. *Social Indicators Research*, 126(2), 633-656. doi:10.1007/s11205-015-0909-6
- Witt, L. A., Andrews, M. C., y Kacmar, K. M. (2000). The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Wombacher, J., y Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., y de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- World Health, O. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo ; WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. In. Web server without geographic relation, Web server without geographic relation (org): Ginebra : Organización Mundial de la Salud.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. doi:10.1037/1076-8998.12.2.93
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*.
- Wyld, D. C. (2011). Does More Money Buy More Happiness on the Job? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 101-103. doi:10.5465/AMP.2011.59198457
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42(0), 214-239. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002
- Zhou, J., y George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44((Jaros, 2007)4), 682-696. doi:10.2307/3069410

ANEXOS

Anexo 1
Modelo de carta invitación

Lima, día de febrero de 2017

Sr.
Nombre del directivo
Nombre de la empresa
De mi consideración:

Estimado amigo:

En la Universidad de Piura, la profesora Mgtr. Pilar García Tamariz, con la asesoría del Dr. Ricardo Mateo, profesor investigador de la Universidad de Navarra, está preparando una investigación que permitirá comprender las relaciones que hay entre la satisfacción personal, laboral y el compromiso en los trabajadores de una empresa. En general, esta satisfacción personal, ajena a la empresa, puede tener repercusiones en el desenvolvimiento de la persona en su área de trabajo.

Me parece que se trata de algo relevante. Tal vez tu empresa podría colaborar en esta investigación, facilitando la realización de esta encuesta, que es anónima, personal y conformada por preguntas objetivas, que no tomará más de 15 a 20 minutos responderla. Estará disponible *online*, pero también se puede contestar en físico, y deberá ser repartida a todos los trabajadores, de todos los niveles jerárquicos de la empresa, para tener resultados generales, pero también por niveles.

El *link* es el siguiente: <https://goo.gl/forms/loo612kOUzPqxZhG3>

Si lo ves conveniente, se firmará una declaración jurada que garantice la confidencialidad de los resultados. Dejo los datos de Pilar García T., Vicedecana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, (pilar.garcia@udep.pe), quien se pondrá en contacto contigo para esta tarea.

Desde ya, muchísimas gracias.

Cordialmente,

César Calvo Cervantes

Anexo 2
Declaración jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo, César Calvo Cervantes, identificado con DNI N° 10301891, en mi calidad de Representante Legal de la Universidad de Piura, entidad educativa sin fines de lucro, identificada con RUC N° 20172627421, y con domicilio en Calle Mártir José Olaya 162, Miraflores, declaro bajo juramento lo siguiente:

Que la Universidad de Piura se compromete a no emplear la información brindada por las empresas a través de la encuesta para ningún otro fin distinto al de la investigación académica realizada por la profesora Pilar García.

Que la Universidad de Piura se compromete a no entregar la información brindada por las empresas a través de la encuesta a terceros, de modo que esta información solo será empleada por la profesora Pilar García y sus colaboradores.

Dejo constancia de que emito la presente declaración jurada, a los efectos de cumplir con los requisitos para que la encuesta se lleve a cabo en las empresas que voluntariamente participarán en la investigación de la profesora Pilar García.

César Calvo Cervantes
DNI N° 10301891
Representante Legal
Universidad de Piura | Campus Lima

Anexo 3

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos de la satisfacción personal tienen relación con la satisfacción laboral? ¿La satisfacción personal debería evaluarse cuando medimos la satisfacción laboral? ¿La organización debe intervenir en solucionar aspectos personales de sus trabajadores? ¿La organización puede intervenir en brindar soluciones a la problemática personal de sus trabajadores? 	<ol style="list-style-type: none"> Promover el entendimiento de los factores que propician positivamente la satisfacción laboral Estudiar cómo la satisfacción personal puede incentivar la satisfacción laboral, descubriendo qué aspectos de la vida personal pueden ser más significativos. Descubrir cómo promover el compromiso con la tarea entre los trabajadores y también el compromiso con la organización, desde la satisfacción laboral y personal. Entender las relaciones de las principales variables del estudio con las variables de control, como edad, género, tiempo de servicio, tipo de contrato, entre otros. Estudiar estas relaciones entre las empresas peruanas, especialmente de los sectores comercial, industrial y de servicios. Brindar estrategias específicas que ayuden a los líderes a dirigir las empresas con un enfoque bifocal, centrado en la satisfacción y compromiso de sus trabajadores, así como en la visión y misión de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> H1: Cuando el trabajador se siente satisfecho personalmente es posible que le impacte en la satisfacción laboral H2: El trabajador personalmente se siente comprometido con su trabajo H3: El trabajador personalmente se siente comprometido con su empleador 	V1=Índice de satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> Buen salario Recibe reconocimiento cuando hace un buen trabajo Tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades en la empresa Oportunidad de continuar ascendiendo Sindicato Buena relación con los compañeros de trabajo Buena relación con el supervisor El trabajo es bueno para su salud física 	<ol style="list-style-type: none"> Tipo: Básica. Diseño: No experimental, de corte transversal. Nivel: Descriptivo Correlacional Técnicas e instrumentos para la recolección de datos: Encuestas. Población y muestra: Personal en cualquier nivel jerárquico de empresas en empresas privadas cuyo giro de negocio sea comercial, industrial de servicio en Lima (Perú). Estas fueron: <ul style="list-style-type: none"> Adecco Charlotte Corporación Primax, G4S International 4pl Josfel Lari Contratistas Naviera Transgas Obrainsa Perfumerías unidas Valoración Estadística: Software estadístico Stata 14.1.
			V2=Índice de compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none"> Se siente fuerte y vigoroso Puede seguir trabajando durante largos periodos de tiempo Puede seguir trabajando incluso cuando las cosas no van bien Su obra está llena de significado y propósito Su trabajo le inspira Está orgulloso de su trabajo Buena relación con el supervisor Considera su trabajo desafiante Siente que el tiempo vuela cuando está trabajando Cuando está trabajando se olvida de todo lo que sucede a su alrededor Se siente feliz cuando está absorto en su trabajo 	
			V3=Índice de compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Está muy feliz de ser miembro de la organización a la que pertenece Tiene un sentido de pertenencia a su organización Es fiel a la organización por razones personales o porque ha invertido mucho tiempo en ella, emocional, social y económicamente Se preocupa de la organización La organización tiene derecho a su lealtad para el tratamiento que tiene con él/ ella Es leal a la organización debido a que sus valores son en gran medida los valores de la organización 	
			V4=Índice de satisfacción personal	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra satisfecho con su vida Es feliz Se reúne con amigos a menudo Cantidad de personas íntimas Se siente seguro cerca de la casa Su estado de salud Tiene alguna religión Es optimista en su vida Puede decidir libremente sobre su vida Puede demostrar lo capaz que es Cuando las cosas van mal, los resuelve rápidamente Se siente bien cuando logra lo que se propone cada día Cree que lo que hace con su vida es útil para los demás Aprende cosas nuevas cada día Se siente valorado por los que le rodean Siente que la gente lo trata con respeto Existe un equilibrio entre su vida y el trabajo 	

Anexo 4
Modelo de la encuesta

**Encuesta sobre la satisfacción personal y su
influencia en la satisfacción laboral, el compromiso
con el trabajo y el compromiso con la organización**

Institución: Universidad de Piura

2017

Por favor, se le pide complete esta información:

Fecha: _____

Nombre de la Empresa/Institución: _____

Sexo: Masculino Femenino

Edad: _____

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Tiempo de servicio en la empresa: _____ años _____ meses

Estado civil: _____

¿Tiene hijos? Sí No

Aproximadamente, ¿cuántos años de educación ha completado usted, ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial? Por favor, incluya también años de escolaridad obligatoria.

Escriba aquí: AÑOS

¿Usted hace o ha hecho algún voluntariado? Sí No

Usted tiene un contrato laboral de:

...duración indefinida

...duración fija

No tiene un contrato laboral

No sabe

¿Ha trabajado en algún otro lugar? Sí No

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas referentes a distintos aspectos importantes de su vida. Usted deberá marcar con un signo X dentro del recuadro, de la opción que más se ajuste a su situación personal. Es muy importante que complete toda la encuesta hasta el final.

1.- En términos generales, ¿en qué medida está Ud. satisfecho con su vida actualmente?

Completamente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- En términos generales, ¿en qué medida se considera Ud. una persona feliz o infeliz?

Completamente infeliz	Infeliz	Feliz	Completamente feliz	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Con qué frecuencia se reúne, en su tiempo libre (fuera del trabajo), con sus amigos o compañeros de trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Menos de una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Varias veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
Varias veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Todos los días	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Con cuántas personas puede Ud. hablar de temas íntimos y personales?

Ninguna	Menos de 3	Entre 3 y 6 personas	6 o más	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- ¿En qué medida se siente usted seguro/a caminando solo/a por su zona o barrio de noche?

Muy inseguro/a	Inseguro/a	Seguro/a	Muy seguro/a	No sabe
<input type="checkbox"/>				

6.- Hablando de su salud, en general, ¿diría Ud. que su salud es...?

Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy Buena	No sabe
<input type="checkbox"/>					

7.- Con independencia de si se considera Ud. de alguna religión, ¿en qué medida se considera una persona religiosa?

Nada religioso	Poco religioso	Bastante religioso	Muy religioso	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, lea las afirmaciones y diga si está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

8.- Soy optimista con respecto al futuro

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

9.- Por lo general me siento bien conmigo mismo/a

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

A continuación, se le presenta una lista de sentimientos o comportamientos que quizás usted haya tenido durante la última semana. Por favor dígame con qué frecuencia...

10.- se ha sentido deprimido/a

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.- ha tenido la sensación de que le costaba mucho hacer cualquier cosa

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.- ha tenido dificultades para dormir

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.- se ha sentido feliz

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.- se ha sentido solo/a

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.- se ha sentido triste

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.- se ha sentido sin ánimos

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.- se ha sentido rebosante de energía

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.- ha sentido ansiedad

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.- se ha sentido tranquilo/a y relajado/a

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20.- ha estado fastidiado

En ningún momento	En algún momento	Buena parte del tiempo	Todo o casi todo el tiempo	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ahora, diga cuán verdad son cada una de estas afirmaciones en su vida.

21.- Tengo la sensación de poder decidir con libertad como vivir mi vida.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

22.- En mi vida diaria, tengo muchas oportunidades de demostrar aquello de lo que soy capaz.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

23.- La mayor parte de los días, siento que he logrado lo que me había propuesto.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

24.- Cuando las cosas van mal en mi vida, generalmente, puedo encaminarlas rápidamente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

25.- Generalmente pienso que lo que hago en mi vida es provechoso y útil para los demás.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

Ahora, responda, por favor, en qué medida:

26.- Aprende nuevas cosas en su vida

En lo absoluto	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	No sabe
<input type="checkbox"/>				

27.- Siente que la gente lo trata con respeto

En lo absoluto	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	No sabe
<input type="checkbox"/>				

28.- ¿Hasta qué punto se siente valorado/a por las personas cercanas a usted?

En lo absoluto	Solo un poco	Bastante	Completamente valorado	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29.- ¿En qué medida está usted satisfecho con el tiempo que dedica a su trabajo en relación con el tiempo que dedica a otros aspectos de su vida?

Completamente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho	No sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.- ¿Cuál de estas descripciones se acerca más a lo que siente por el ingreso económico de su hogar hoy en día?

Es muy difícil vivir con el ingreso actual de mi hogar	<input type="checkbox"/>
Tengo dificultades para vivir con el ingreso actual del hogar	<input type="checkbox"/>
Vivo cómodamente con el ingreso actual del hogar	<input type="checkbox"/>
Vivo más que bien con el ingreso actual del hogar	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

31.- Aquí hay una serie de características que **pueden o no pueden aplicarse a usted**. Por favor, escriba un número junto a cada declaración para indicar el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con esa afirmación.

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

Me veo como alguien que:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Es hablador/a | <input type="checkbox"/> Tiende a ser ocioso/a |
| <input type="checkbox"/> Tiende a encontrar faltas en los demás | <input type="checkbox"/> Es emocionalmente estable, no se altera fácilmente |
| <input type="checkbox"/> Hace un trabajo de manera minuciosa | <input type="checkbox"/> Es inventivo/a |
| <input type="checkbox"/> Está deprimido/a | <input type="checkbox"/> Se preocupa por sus derechos y por los de los demás |
| <input type="checkbox"/> Es original, viene con nuevas ideas | <input type="checkbox"/> Puede ser frío y distante |
| <input type="checkbox"/> Es reservado/a | <input type="checkbox"/> Persevera hasta que finalice la labor |
| <input type="checkbox"/> Es útil y desinteresado/a con los demás | <input type="checkbox"/> Tiene emociones muy cambiantes |
| <input type="checkbox"/> Puede ser algo descuidado/a | <input type="checkbox"/> Tiene valores artísticos, experiencias estéticas |
| <input type="checkbox"/> Es relajado/a, maneja bien el estrés | <input type="checkbox"/> A veces es tímido/a, inhibido/a |
| <input type="checkbox"/> Es curioso/a acerca de muchas cosas diferentes | <input type="checkbox"/> Es considerado/a y amable con casi todo el mundo |
| <input type="checkbox"/> Está lleno/a de energía | <input type="checkbox"/> Hace las cosas de manera eficiente |
| <input type="checkbox"/> Inicia peleas con los demás | <input type="checkbox"/> Permanece tranquilo/a en situaciones tensas |
| <input type="checkbox"/> Es un trabajador confiable | <input type="checkbox"/> Prefiere el trabajo que es de rutina |
| <input type="checkbox"/> Puede ser tenso | <input type="checkbox"/> Es sociable |
| <input type="checkbox"/> Es ingenioso/a, un profundo pensador | <input type="checkbox"/> A veces es grosero/a con los demás |
| <input type="checkbox"/> Genera mucho entusiasmo/a | <input type="checkbox"/> Hace planes y sigue adelante con ellos |
| <input type="checkbox"/> Tiene una naturaleza misericordiosa | <input type="checkbox"/> Se pone nervioso/a con facilidad |
| <input type="checkbox"/> Tiende a ser desorganizado/a | <input type="checkbox"/> Le gusta reflexionar, jugar con las ideas |
| <input type="checkbox"/> Se preocupa mucho | <input type="checkbox"/> Tiene pocos intereses artísticos |
| <input type="checkbox"/> Tiene una imaginación activa | <input type="checkbox"/> Le gusta cooperar con los demás |
| <input type="checkbox"/> Tiende a ser tranquilo/a | <input type="checkbox"/> Se distrae con facilidad |
| <input type="checkbox"/> Es confiable | <input type="checkbox"/> Es sofisticado/a en el arte, la música o la literatura |

Diga cuán identificado se siente con las siguientes afirmaciones:

32.- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

33.- Puedo continuar trabajado durante largos periodos de tiempo.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

34.- Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

35.- Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

36.- Mi trabajo me inspira.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

37.- Estoy orgulloso del trabajo que hago.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

38.- Mi trabajo es retador.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

39.- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

40.- Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa alrededor de mí.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

41.- Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>				

Por favor, diga en qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de estas afirmaciones acerca de su organización:

42.- Estoy muy feliz de ser miembro de esta organización.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

43.- Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mí organización.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

44.- Soy leal a esta organización por motivos personales o porque he invertido mucho en ella, emocional, social y económicamente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

45.- A veces me preocupa lo que podría suceder si algo le fuera a pasar a esta organización y ya no fuera un miembro de la misma.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

46.- La organización merece mi lealtad por el trato que tiene conmigo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

47.- Soy leal a esta organización porque mis valores son en gran medida sus valores.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

Por favor, diga en qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de estas afirmaciones acerca de su satisfacción en el trabajo:

48.- El salario es bueno.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

49.- Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

50.- Me llevo bien con mis colegas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

51.- Tengo la seguridad de mantener mi trabajo por más tiempo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

52.- Me llevo bien con mi supervisor (responder si en caso tuviera uno)

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

53.- Mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

54.- Tengo la oportunidad de seguir ascendiendo en la organización.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

55.- En general, creo que el trabajo es bueno para mi salud física.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

56.- Me siento bien con mi trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe
<input type="checkbox"/>				

Le agradecemos su colaboración.

Anexo 5 Metodología para la creación de índices de los *cinco grandes*

INSTRUCCIONES DE PUNTUACIÓN

Para calificar las preguntas del apartado 31 de la encuesta, primero deberá hacer una calificación inversa de todos los elementos con clave negativa:

Extrovertido: 6, 21, 31

Amable: 2, 12, 27, 37

Responsable: 8, 18, 23, 43

Neurótico: 9, 24, 34.

Apertura a la experiencia: 35, 41

Para recodificar estos ítems, debe restar su puntaje para todos los ítems con puntaje inverso de 6. Por ejemplo, si se dio un 5, calcule 6 menos 5 y su puntaje recodificado es 1. Es decir, un puntaje de 1 se convierte en 5, 2 se convierte en 4, 3 sigue siendo 3, 4 se convierte en 2 y 5 se convierte en 1.

CREACIÓN DE ÍNDICE

A continuación, creará puntajes de escala promediando los siguientes elementos para cada dominio B5 (donde R indica el uso del elemento con puntaje inverso).

Extrovertido: 1, 6R 11, 16, 21R, 26, 31R, 36

Amable: 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42

Responsable: 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R

Neurótico: 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39

Apertura a la experiencia: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44