



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Trabajo Fin de Grado presentado por Julia Díaz Contreras, siendo el tutor del mismo el profesor Francisco Gómez García

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Francisco Gómez García

D. Julia Díaz Contreras

Sevilla. Mayo de 2014



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2013-2014]**

TÍTULO:

LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

AUTOR:

JULIA DÍAZ CONTRERAS

TUTOR:

D. FRANCISCO GÓMEZ GARCÍA.

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA E HISTORIA ECONÓMICA.

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA.

RESUMEN:

En los últimos años ha sido de gran importancia y objetivo de muchas investigaciones la satisfacción laboral, no sólo para la psicología y la sociología, sino también para la economía, que se centra en diagnosticar cómo afecta la satisfacción laboral del individuo a las variables económicas y cuáles son los factores que le afectan. A lo largo de este trabajo se expondrá la importancia que tiene este concepto en economía, así como a las variables económicas a las que afecta. A continuación se hace mención al problema de la medición de esta variable y el modelo estadístico que usan las empresas para medirla de la forma más fiable posible. Por último, se definen los determinantes de la satisfacción laboral y el impacto que tienen sobre distintas variables económicas.

PALABRAS CLAVE:

Satisfacción Laboral; Determinantes de la Satisfacción Laboral; Medidas de Satisfacción Laboral; Motivación.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
2. CAPÍTULO 2: LA SATISFACCIÓN LABORAL	3
2.1. CONCEPTO	3
2.2. IMPORTANCIA GENERAL Y ECONÓMICA	4
2.2.1. Efectos en el individuo	4
2.2.2. Efectos en la organización	5
2.2.3. Efectos sociales	6
2.3. INTERPRETACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ECONOMÍA	6
2.4. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR	7
2.4.1. “Teoría de los dos factores” de Herzberg	7
2.4.2. “El modelo de los determinantes de la satisfacción laboral en el trabajo” de Lawler y Porter	9
2.4.3. Otras hipótesis económicas	11
3. CAPÍTULO 3: LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	13
3.1. MEDIDAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	13
3.1.1. Medidas subjetivas	13
3.1.2. Medidas objetivas	14
3.2. MODELO ESTADÍSTICO DE MEDICIÓN	15
3.2.1. Descripción	15
3.2.2. Presentación, elaboración y estadísticos descriptivos	16
3.2.3. Fiabilidad y validez	17
3.3. EL PROBLEMA DE LA MEDICIÓN	18
4. CAPÍTULO 4: LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	21
4.1. LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	21
4.1.1. Características personales	21
4.1.2. Aspectos laborales	24
4.2. EFECTOS EN VARIABLES MACROECONÓMICAS	27
4.2.1. Relación satisfacción laboral-productividad en las PYMES	27
4.2.2. El síndrome de Burnout y los efectos económicos	28
4.3. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA	29
4.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	30
5. CONCLUSIONES	33
6. Bibliografía	35
7. Anexos	39

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El estudio de la satisfacción laboral ha sido durante años de gran interés para diversas ciencias, como son la sociología y, sobre todo, la psicología, ya que por lo general, las personas emplean una tercera parte de su tiempo diario en trabajar, por lo que podemos ver la satisfacción laboral como una meta. Sin embargo, la economía también ha formado parte de esta materia, intentando aportar con ayuda de otras ramas científicas nuevos puntos de vista, tanto teóricos como empíricos, debido, entre otras razones, por la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad.

A pesar de los muchos estudios que se han hecho sobre este tema, el papel de la satisfacción laboral en economía sigue en entredicho desde un punto de vista empírico, ya que es muy difícil poder cuantificar un concepto de carácter tan subjetivo como es la satisfacción laboral. Aún así, trataremos de dar respuestas a varias preguntas, como: ¿Cuáles son los determinantes de la satisfacción laboral? ¿Cómo podemos medirla? ¿Qué efecto tiene la satisfacción laboral en la Economía?

Este trabajo final de grado está dividido en cuatro capítulos y una conclusión final. En el presente capítulo se hace una introducción sobre los diferentes temas que iremos viendo a lo largo del trabajo.

En el segundo capítulo se hace referencia, en primer lugar, al concepto de satisfacción laboral. El siguiente epígrafe trata de resaltar la importancia que tiene dicho concepto, tanto individual, como social y como organizacionalmente. El tercer epígrafe hace mención a la satisfacción laboral en economía y a cómo podemos interpretarla.

En el tercer capítulo se aborda todo lo referente a la medición de la satisfacción laboral. El primer apartado trata de hacer una breve introducción a la difícil medición de la satisfacción laboral. En el segundo apartado se recogen los beneficios monetarios y no monetarios de dicho concepto. El siguiente apartado recoge la descripción y el proceso de un modelo estadístico para medir la satisfacción laboral. Para finalizar, el último apartado aborda el problema que existe con la medición de la satisfacción laboral.

El último capítulo de este trabajo hace hincapié en los determinantes de la satisfacción laboral. ¿Qué determina que un individuo esté satisfecho en su trabajo? Asimismo, se aborda el efecto que tienen en variables macroeconómicas, y el efecto que tienen en las organizaciones como, por ejemplo en la productividad. Se hablará también del síndrome de Burnout, que está relacionado con la insatisfacción laboral y los efectos que produce en la economía. A continuación se hará referencia a los determinantes de la satisfacción laboral en España, las diferencias que hay con los determinantes generales, y por último, se hará hincapié en la evidencia empírica que existe sobre la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 2

LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. CONCEPTO

A pesar de las muchas investigaciones y literatura científicas sobre la satisfacción laboral, no existe un acuerdo generalizado sobre este término. De hecho, no hay una definición final sobre lo que la satisfacción laboral representa.

Diferentes autores han dado diversos enfoques a la definición de satisfacción laboral. A continuación se citan las definiciones más comunes en orden cronológico.

Hoppock (1935) definió la satisfacción laboral como la combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen a una persona decir que está satisfecho con su trabajo. De acuerdo con este enfoque, aunque la satisfacción laboral está bajo la influencia de muchos factores externos, sigue teniendo factores internos que tienen que ver con cómo se siente el empleado.

Vroom (1964), por su parte, señaló que la satisfacción laboral se centra en el papel del empleado en su lugar de trabajo. De acuerdo con esta afirmación, definió la satisfacción laboral como orientaciones afectivas del individuo hacia su ocupación en el trabajo.

Siguiendo con Weinert (1985), este autor define la satisfacción laboral como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo. Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se diferencia de la motivación en que ésta última se refiere a la conducta del empleado, mientras que la satisfacción se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias que pudieran derivar de él.

La satisfacción laboral es el sentido de un trabajador para llegar a los logros y éxitos en el trabajo. Está directamente unido a la productividad así como al bienestar personal. La satisfacción laboral implica hacer el trabajo que a uno le gusta, hacerlo bien y ser recompensado por los esfuerzos dados. Además, implica entusiasmo y felicidad con el trabajo. La satisfacción laboral es el ingrediente clave que conduce al reconocimiento, a los ingresos y a los logros de las metas que hacen sentirse al trabajador completo (Kaliski, 2007)

La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y creencias que la gente tiene sobre su trabajo. Los niveles de satisfacción laboral pueden alcanzar en el individuo tanto el grado de máxima satisfacción como la máxima insatisfacción. Los trabajadores pueden tener actitudes sobre varios aspectos de su trabajo, como el tipo de trabajo que hacen, sus compañeros de trabajo, supervisores o subordinados, y su sueldo (George et al., 2008).

Podemos considerar la satisfacción laboral como uno de los factores principales a la hora de medir la eficiencia y la eficacia de las organizaciones empresariales. Los trabajadores deben ser tratados y considerados como personas humanas que tienen sus propias necesidades y deseos personales.

Por lo tanto, definiremos la satisfacción laboral como el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo y que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de su importancia y responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de esta percepción subjetiva de las experiencias laborales y que son congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas.

2.2. IMPORTANCIA GENERAL Y ECONÓMICA

Resulta interesante el estudio de la satisfacción laboral, ya que en la mayoría de países industrializados la población suele emplear aproximadamente la tercera parte de su tiempo diario trabajando. Como dijo Weinert (1985) “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”.

Por norma general, los individuos buscan toda situación que sea placentera y que les haga feliz, huyen del dolor y la insatisfacción, por lo que la satisfacción laboral es una de las metas a las que cualquier persona querría llegar. ¿Quién no querría sentirse cómodo, a gusto y satisfecho con su trabajo?

De hecho, la satisfacción o insatisfacción laboral están íntimamente relacionadas con los comportamientos y resultados que tienen gran importancia para los mismos individuos, para la organización y para la sociedad.

2.2.1. Efectos en el individuo

A escala individual, la satisfacción laboral tiene diversas consecuencias para el individuo que se relacionan con la salud, la adopción de comportamientos de “escape” y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. A continuación se detallan cada una de ellas:

La primera es la salud física. El bajo nivel de satisfacción puede perjudicar a la salud de los trabajadores. Mencionando a los investigadores de *Work in America* (W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1973), la insatisfacción laboral es uno de los principales factores laborales asociado con un alto riesgo de problemas cardíacos y una presión arterial anormal, niveles elevados de colesterol y de azúcar en sangre, etc. Otros estudios también han descubierto una relación significativa entre la insatisfacción laboral y algunos síntomas psicósomáticos como dolores de cabeza persistentes o problemas estomacales.

También ha sido comprobada la relación negativa que tiene la insatisfacción laboral y la salud mental de los empleados. Por ejemplo, hay una relación existente con estados de ansiedad, de depresión y el con el síndrome de Burnout (Bacharach et al., 1991).

Siguiendo con la longevidad, se ha relacionado la insatisfacción laboral con la menor esperanza de vida. Según un estudio realizado por W.E. Upjohn Institute for Employment Research (1973), la longevidad se ve afectada por la satisfacción laboral, seguida por la felicidad en general.

La cuarta consecuencia son las actitudes de “escape”, que pueden ser definidas como el escape psicológico que sufre el empleado en un trabajo insatisfactorio, cambiando sus valores o dejando de valorar lo que produce incomodidad. Las actitudes de “escape” pueden afectar negativamente a la actividad laboral del trabajador, como la impuntualidad, el absentismo y el abandono.

Por último mencionamos la relación que tiene la satisfacción laboral con la satisfacción con la vida, ya que las experiencias laborales, tanto positivas como negativas, repercuten de la misma forma en los sentimientos y comportamientos del empleado en su vida personal. Existen tres hipótesis sobre la relación entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida. La de compensación, que dice que el individuo que es incapaz de obtener recompensa de su trabajo, intenta restituirlo poniendo más énfasis en actividades no laborales. La hipótesis de desbordamiento, que sostiene que la insatisfacción laboral se contagia a otros ámbitos de la vida del

trabajador. Y la hipótesis de segmentación que afirma que los individuos son capaces de separar la vida laboral de la no laboral.

2.2.2. Efectos en la organización

Para saber el efecto que puede tener la satisfacción laboral en las organizaciones se pueden hacer varias investigaciones mediante encuestas a los empleados, para poder dar respuestas a diversos objetivos. Los efectos más destacados de la insatisfacción laboral en las organizaciones son los que se desglosan a continuación.

El abandono, como primer factor clave que se ha visto relacionado negativamente con la insatisfacción laboral, puede ser muy costoso para las empresas; la rotación de trabajadores supone un elevado coste, como los de despido; los derivados de la pérdida de producción entre el despido de un trabajador y el contrato del siguiente o los de formación del personal nuevo.

Siguiendo por el absentismo, el cual es un importante problema económico para las empresas, ya que el incremento de costes del mismo, reduce su efectividad y eficiencia. Asimismo, disminuye la productividad de los empleados, por lo que se reduce también el cumplimiento de objetivos y el clima laboral es mucho más incómodo. Según datos de la Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL) que elabora el Ministerio de Trabajo, el nivel de absentismo laboral en España se sitúa entre el 3% en 2003 y el 3,8% en 2009; en 2010 y 2011 desciende levemente al 3,7% y en 2012 se sitúa en el 3,5%. Sin embargo, si se emplea la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del INE, la tasa es mayor, y sube desde el 3,7% en el año 2000 hasta el 4,9% en 2009; en 2010 y 2011 es del 4,7%, siendo del 4,3% en 2012, lo que supone una caída anual de medio punto porcentual.

Bass y Barret (1981) creen que hay una relación entre la insatisfacción laboral y el absentismo, pero no se puede demostrar empíricamente, por lo que optan por tener en cuenta otros factores como problemas de transporte, enfermedad y compromiso con actividades de ocio.



Figura 2.1. Porcentaje causas ausentismo atribuibles al trabajador en 2010.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo.

Como podemos observar en la figura 2.1., la principal causa de absentismo de los trabajadores, es la insatisfacción con el puesto de trabajo, con un 85%.

Como tercer factor, encontramos las actividades de protesta. Una situación laboral en la que un empleado o un grupo estén insatisfechos y tengan quejas puede dar lugar a una actividad de este tipo, como pueden ser las huelgas. Chung (1977) sugirió que la actividad de huelga podía ser debida, primordialmente, a la insatisfacción laboral.

El siguiente factor es el desempeño de la tarea del empleado, es decir, su productividad, que se ve relacionada con la satisfacción laboral. A pesar de que ha habido varias investigaciones sobre esta relación, no se ha encontrado una correlación demasiado fuerte, esto puede ser debido, entre otras cosas, al problema que existe en la medición dicha relación. Sin embargo, se puede vincular la insatisfacción laboral con una baja productividad, aunque sea indirectamente, ya que afecta a otras variables que están relacionadas con esto último.

El quinto factor es el comportamiento cívico en la organización, que se refiere a aquellas actividades que voluntariamente hacen los empleados para ayudar a sus compañeros o a la empresa y que no se corresponden con las responsabilidades que les han sido asignadas. Becker y Billings (1993) demostraron empíricamente que la satisfacción laboral está correlacionada con el comportamiento cívico en la organización.

El sexto y último factor es el trabajo contra productivo, es decir, lo contrario al comportamiento cívico, que consiste en actos cometidos por los empleados que dañan a la organización y que incluyen agresiones, hurtos, sabotaje, etc. Mangione y Quinn (1975) afirman que la insatisfacción laboral está relacionada con este comportamiento y con el uso de anabolizantes.

2.2.3. Efectos sociales

De todo lo mostrado anteriormente, puede deducirse la insatisfacción laboral puede tener también repercusiones a escala social, como pueden ser los factores siguientes.

En primer lugar, el drenaje de recursos nacionales a causa de que el trabajador esté enfermo física o psíquicamente puede ser una causa de la utilización de los sistemas nacionales de salud. Al igual que si sus contratos no son renovados, podría suponer un gasto por las prestaciones por desempleo.

Si los trabajadores insatisfechos drenan recursos nacionales, obviamente contribuirán menos al producto nacional de lo que desearían.

Otro factor clave sería el aumento de costes y disminución de calidad. El aumento de absentismo, la rotación, los sabotajes, etc., al estar relacionados con la satisfacción laboral, además de afectar en los niveles de productividad, también afectará a los costes de producción. Esto a su vez podría influir negativamente en la sociedad cuando este aumento de costes vaya ligado a una disminución de la calidad.

Sheppard y Herrick (1972) hicieron una encuesta a 1.500 empleados en los que revelaron la relación entre la insatisfacción laboral y el comportamiento de voto político extremista, por lo tanto este último también se considerará uno de los efectos sociales.

Y por último, la meta social, Wiggins y Steady (1976) lo explicaron de la siguiente forma, creían que es probable que la calidad de vida en el futuro dependa de los niveles altos de satisfacción laboral, debido a que la evolución de otros aspectos preveían que siguiera siendo negativa. Por lo tanto, la satisfacción laboral se convertiría en una meta social.

Con el conjunto de efectos citados, se puede observar el valor de las cuestiones relacionadas con la satisfacción laboral.

2.3. INTERPRETACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ECONOMÍA

Antes de adentrarnos en la interpretación económica de la satisfacción laboral, abordaremos varias definiciones que nos serán imprescindibles para poder entender este enfoque empírico.

En primer lugar, definiremos la utilidad que es una medida de la satisfacción que le reporta al individuo al consumir bienes y servicios. Por lo tanto, una vez reconocida la cualidad del bien de la actividad laboral, se puede hablar de *utilidad del trabajo*.

La utilidad es el concepto más cercano a la noción de bienestar subjetivo, que se refiere a lo que las personas sienten y piensan acerca de sus vidas y a las conclusiones afectivas y cognitivas que alcanzan al evaluar su existencia.

La mayoría de las investigaciones económicas sobre satisfacción laboral interpretan los juicios de satisfacción como indicadores directos del bienestar, que es medido individualmente y está relacionado con los determinantes de la función de utilidad del trabajo. Este enfoque combina los rendimientos de la actividad laboral con el objetivo de examinar la medida global de satisfacción laboral.

Un modelo estándar que no incluya el salario de un trabajador, sólo puede reflejar la *utilidad instantánea* del trabajo, es decir, ni la utilidad pasada, ni la futura. Por lo tanto, a pesar de haber varios modelos para la interpretación empírica de la satisfacción laboral, sólo hablaremos de la *variación del modelo económico estándar*, cuya expresión es la que sigue:

$$U = u(y, y^*, h, i, j)$$

Función 2.1. Modelo económico estándar incluido la cota salarial.

Fuente: Gamero (2005)

Donde u es la utilidad derivada del trabajo, y es la renta, y^* es el nivel de comparación para la renta laboral, h representa las horas trabajadas e i y j son vectores que recogen características del individuo y del empleo, respectivamente.

La *Teoría de la Privación Relativa* intenta explicar las causas del sentimiento de descontento o insatisfacción, lo cual hace que las personas evalúen lo que tienen en relación con los grupos de referencia, y si obtienen menos de lo que esperan lo consideran injusto y nace el descontento, lo que produce un sentimiento de privación, incomodidad e injusticia, es decir, los sujetos sólo juzgan su nivel de bienestar al compararse con otros sujetos, por eso se incluye en esta variación del modelo el nivel de comparación para la renta laboral.

Hamermesh (1977) diseñó un enfoque teórico respecto a una función de utilidad que relacionaba el salario del individuo y su salario de referencia. Para cada individuo, ese salario de comparación se identifica empíricamente mediante la remuneración media percibida por un grupo de individuos con las mismas características.

Adam Smith en *La Riqueza de las Naciones*, ya argumentó que la gente juzga el valor o utilidad asociados con cualquier trabajo comparándolo con otros empleos disponibles y la utilidad asociada a éstos. Por lo tanto, para dicho autor y para muchos otros, la satisfacción es un concepto relativo que surge, además del individuo y de las circunstancias del empleo, de las oportunidades en el mercado laboral general.

2.4. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción obtenida en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado varias series de teorías de la motivación y la satisfacción laboral.

2.4.1 “Teoría de los dos factores” de Herzberg

“La teoría de los dos factores” de Herzberg (1976) fue formulada para intentar explicar el comportamiento de los individuos en situaciones laborales. Dicha teoría fue

explicada dividiendo dos grupos de necesidades que afectan al comportamiento humano.

Las “necesidades higiénicas”, que están relacionadas con la insatisfacción ya que son las referidas al medio ambiente físico. Al ser condiciones que están definidas por la empresa, el individuo escapa al control de tales necesidades.

Herzberg (1976) destacó que, antiguamente, sólo los factores higiénicos eran tomados en cuenta a la hora de medir la satisfacción laboral de los trabajadores. Para el líder, el trabajo era una actividad desagradable, y para que los trabajadores aumentaran su productividad, se les daba incentivos monetarios, políticas empresariales abiertas, es decir, incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo.

Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, se logra que no haya insatisfacción, pero no aumenta la satisfacción de los empleados. Es decir, mantiene un nivel de satisfacción neutro, y por mucho que mejoren las condiciones higiénicas, no aumentará la satisfacción laboral del individuo. Pero, al contrario, cuando los factores higiénicos son pésimos, aumenta estrepitosamente la insatisfacción del individuo (Teck-Hong y Waheed, 2011).

En segundo lugar, se encuentran las “necesidades de motivación” que están relacionadas con el ambiente psicológico del trabajo. Al contrario que los factores higiénicos, los factores de motivación están relacionados con la satisfacción del trabajador. Estos factores están bajo el control del individuo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados con el objetivo de atender los principios de eficiencia y eficacia, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto se pierde el significado psicológico para el individuo y tiene un efecto negativo en la motivación, ya que la empresa sólo ofrece un lugar para trabajar.

Las investigaciones de Herzberg (1976) afirman que el efecto de los factores de motivación sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Herzberg destaca que los factores que originan la satisfacción laboral están totalmente separados y son distintos de los que provocan la insatisfacción en el trabajo.

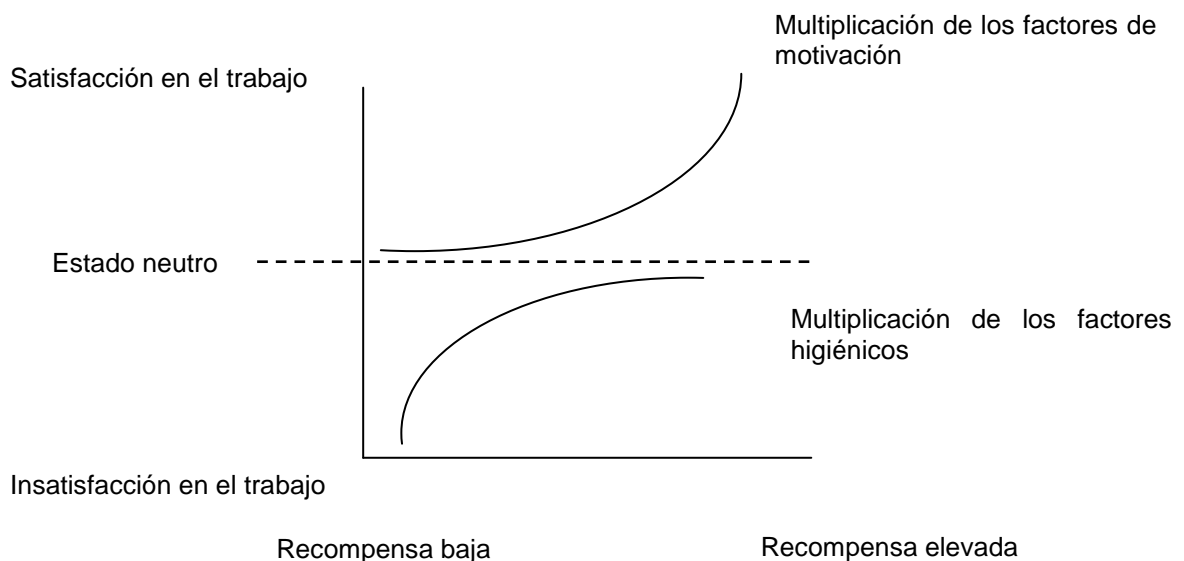


Figura 2.2. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1976).

La figura 2.2. muestra que, como bien se ha señalado anteriormente, el individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Mientras que al estar cubiertas las “necesidades higiénicas” lo único que se consigue es que la insatisfacción no aumente, pero el estado máximo que puede alcanzar es el estado neutro. Si no se cubren los factores de motivación, el trabajador no estará satisfecho con su trabajo.

“Necesidades higiénicas”	“Necesidades motivacionales”
Políticas de la compañía	Logros
Supervisión	Reconocimiento
Relaciones interpersonales	Propio trabajo
Condiciones de trabajo	Responsabilidad
Salario	Ascenso
Estatus	Crecimiento
Seguridad en el empleo	

Tabla 2.1. Los Factores de la Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de “La Teoría de los dos factores” de Herzberg (1976).

En la tabla 2.1. se señalan cuáles son los factores pertenecientes a cada grupo de necesidades definido por Herzberg.

Esta teoría ha desencadenado numerosas críticas tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica, ya que diversas investigaciones plantean dudas acerca de su eficacia. A pesar de las críticas, es indudable que el trabajo realizado por Herzberg ha influido en la investigación sobre la satisfacción laboral.

2.4.2. “El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo” de Lawler y Porter

Para Lawler y Porter (1967) la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener.

Su teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas, y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

- Las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente para satisfacer las necesidades de nivel inferior.
- Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Para estos autores, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están directamente relacionadas con la satisfacción laboral, ya que la relación se ve modulada por las recompensas consideradas “justas” por el trabajador. Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad “justa” que merece por su trabajo.

En la revisión que Lawler y Porter (1968) hicieron de la formulación inicial de su teoría, plantean que la satisfacción derivada de determinadas recompensas afecta a la valencia de las mismas, la cual, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo y éste, a su vez, determina, junto con otras variables, el nivel de rendimiento. Por tanto, tomando en consideración estas relaciones indirectas, es posible que la satisfacción del trabajador influya sobre el nivel de rendimiento.

El modelo, así revisado, se transforma en circular, presentando dos proposiciones:

- El nivel de rendimiento es uno de los determinantes en la satisfacción del trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente tiene el trabajador.
- La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre el valor de las recompensas.

Del planteamiento de Lawler y Porter es importante resaltar la importancia de conceder su valor real a las “percepciones subjetivas de los trabajadores” en la determinación de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En efecto, no es importante sólo lo que objetivamente sucede en la empresa, sino cómo perciben dicha situación los trabajadores.

En 2003, Lawler remarca la relación “expectativas-recompensas” que no es más que un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968).

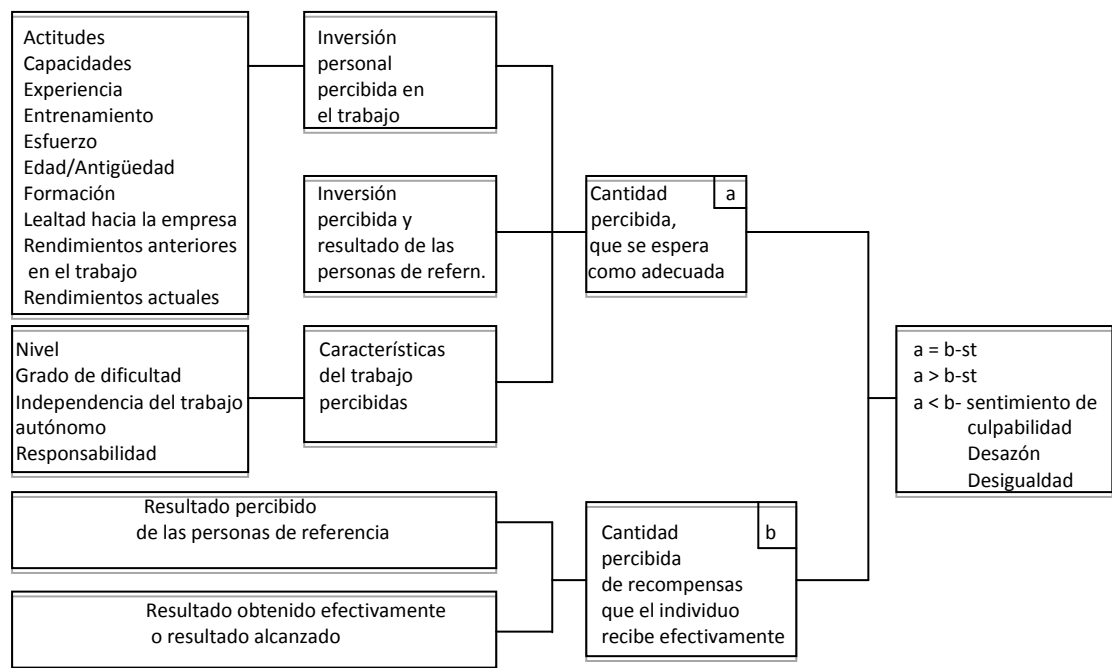


Figura 2.3. El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.

Fuente: Elaboración propia a partir de “La teoría de los determinantes de la satisfacción en el trabajo” de Lawler (2002).

Como puede verse en la figura 2.3., el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: inversiones personales y percibidas en el trabajo; inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; características del trabajo percibidas; y cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución

económica sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables.

2.4.3. Otras hipótesis económicas

Vroom (1964) partía de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La valencia es la atracción de una meta, así que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que perciba que un aumento en el rendimiento llevará a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Por lo tanto, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

La aplicación práctica del modelo de Vroom a una conducta concreta puede ser bastante compleja ya que para una persona, la valencia de un éxito particular está directamente relacionado con la utilidad que tenga ese éxito u objetivo para conducir, a su vez, a otros de cierta valencia para la obtención de resultados que el individuo desea; y cuanto mayor sea la valencia otorgada por una persona a un determinado resultado, mayor será su tendencia a dirigir sus esfuerzos hacia el objetivo.

Se podría decir que en la teoría de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que una persona encuentra que su trabajo le resulta deseable, en cuanto le permite alcanzar sus metas personales.

Por su parte, el modelo de March y Simon (1969) sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para ellos, la motivación para producir surge de un estado de descontento, que desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver ese estado de insatisfacción. Las proposiciones básicas para este modelo son las siguientes:

- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción del trabajador.
- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- Cuanto mayor sea el nivel de aspiración, menor será el nivel de satisfacción laboral.

Por lo tanto, un estado de satisfacción o insatisfacción puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento.

Entre los aspectos más relevantes de esta teoría está la importancia de tomar en consideración las cogniciones del sujeto y su descubrimiento de la existencia de relaciones circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Chiavenato (2009) y Schermerhorn et al. (2005) agruparon todas estas teorías en tres categorías: las teorías del reforzamiento, que valora la conducta del individuo y los resultados de la organización; las teorías de contenido, que se centra en las necesidades del individuo, por lo que el entorno de trabajo deberá responder positivamente a las necesidades del individuo; y por último, las teorías de proceso, que se centra en identificar los procesos cognoscitivos que se dan en el individuo, buscando las formas de identificar necesidades activadas o insatisfechas.

CAPÍTULO 3

LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. MEDIDAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las organizaciones, a menudo, sienten interés por el estudio de la satisfacción en el lugar de trabajo que muestran sus empleados. Parece lógico pensar, que ese interés se basa en poder controlar la variación de rendimiento de la fuerza de trabajo, más que en el efecto que pueda tener en los trabajadores, tanto social como psicológicamente.

Generalmente las organizaciones van a querer lograr el control del mayor número de variables para conseguir un máximo rendimiento, por lo tanto, la reducción de la insatisfacción laboral es una de las metas que las organizaciones deberían conseguir en cuanto a sus trabajadores, ya que es un elemento clave para lograr la mejor funcionalidad del factor humano.

Las empresas tienen problemas a la hora de poder medir la satisfacción de sus empleados en el lugar de trabajo, aunque se suele abordar la satisfacción de dos formas:

1. Desde una perspectiva subjetiva, basándose en que el comportamiento de los trabajadores descubrirá si se encuentra satisfecho o insatisfecho en su puesto de trabajo.
2. Desde una perspectiva objetiva, que se centra en relacionar la satisfacción o insatisfacción del trabajador, con el nivel de productividad alcanzado en la empresa.

Evidentemente, los resultados no serán los mismos en cuanto a cada método, ya que hay factores que condicionan estos resultados, como se verá a continuación cuando analicemos cada uno de forma independiente.

3.1.1. Medidas subjetivas

Algunos autores han querido medir la satisfacción laboral mediante entrevistas de carácter global a los trabajadores, con preguntas del tipo: de los siguientes empleos, ¿cuál cree que considera más apropiado para usted? ¿Le gusta su trabajo? etc.

Existen varios estudios hechos por distintos autores con este tipo de medidas, como por ejemplo, Touraine (1966) encuestó a diferentes obreros de diversos sectores (construcción, metal-equipamiento, metal-fabricación, gas-electricidad, petróleo, fundición y minas), comprobando que la insatisfacción laboral está íntimamente relacionada a la penosidad de cada sector.

Otro estudio es el realizado por Kasl (1973), que fue una encuesta realizada a nivel nacional en Estados Unidos hacia los empleados, en el que se les preguntaba si aunque tuvieran dinero suficiente para no hacerlo, seguirían trabajando. Se obtuvo el 80% de respuestas afirmativas, mientras que el 9% dijo que no le gustaba su trabajo.

En cuanto a la encuesta realizada por el Eurostat (1978), llevada a cabo por el Instituto Estadístico de las Comunidades Europeas, sobre las condiciones de trabajo en los países de la Comunidad, los resultados son muy parecidos a los obtenidos en dos encuestas EASI realizadas en España entre los años 1979 y 1981. El 80 por 100

de los trabajadores encuestados, decían estar satisfechos con su trabajo y con las condiciones en las que trabajaban (Castillo y Prieto, 1990).

Otros autores, sin embargo, critican este método de evaluación, ya que piensan que no se puede medir la satisfacción como algo global de la situación del trabajo, si no que la satisfacción es diferenciada. Si partimos de la hipótesis de que sólo las experiencias de los individuos en sus puestos de trabajo son significativas, la satisfacción corresponde a la evaluación de diferentes aspectos de la situación del trabajo, por eso hay tanto interés en analizar las dimensiones de la satisfacción laboral.

Podemos coger un clásico ejemplo, que distingue cuatro dimensiones de la satisfacción: la que está relacionada con la tarea, el *status* profesional y el salario, la relacionada con el grupo de trabajo y el rendimiento del mismo, y con la integración de la empresa.

Herzberg (1976), por su parte, sólo distingue dos dimensiones: la que comprendía los elementos de la naturaleza y contenido del trabajo, y la relativa a los elementos del contexto de trabajo.

Para otros, como por ejemplo Vroom (1964), el estudio de la satisfacción laboral se limita a aquella que se deduce de la ejecución de la tarea y la importancia que se le otorga al sentimiento de pertenencia o identificación con la empresa, así la dimensión de la empresa y del trabajo se confunden.

Estos autores relacionan la satisfacción laboral a la realidad vivida por los trabajadores, y se les pide juzgar su situación de trabajo, ya que se parte de que la satisfacción depende de la situación del individuo en su trabajo y de su posición en la empresa.

Crozier en *El fenómeno burocrático* (1963) aclaró que las medidas de la dimensión de la satisfacción laboral, a partir de las entrevistas, pueden ayudar a descubrir la evolución de los aspectos o los factores de la satisfacción y de las aspiraciones de los trabajadores. Este autor estudió una agencia de contabilidad, las trabajadoras sin calificación no tenían aspiraciones relacionadas con el trabajo. Sin embargo, desarrollaban aspiraciones relacionadas con las condiciones de trabajo o a las relaciones afectivas con el grupo de trabajo, demostrando que la importancia a las diferentes dimensiones no es la misma dependiendo de la categoría y que el peso de los factores puede evolucionar a lo largo del tiempo.

Las dimensiones de la satisfacción o la insatisfacción laboral dependen de las comparaciones a partir de los diferentes criterios que los trabajadores realizan de su situación tanto en el espacio, como en el tiempo. Goldthorpe et. al (1968) en *The Affluent Worker* fue el que desarrolló este planteamiento considerando que tanto el ámbito interior de la empresa, como el exterior, no pueden ser constantes, ya que hay muchos factores que repercuten sobre ellos. La edad por ejemplo, es un elemento que hace variar mucho las comparaciones y, a medida que la edad de un individuo avanza, más tiende a resignarse con su situación laboral.

3.1.2. Medidas objetivas

Al contrario que las medidas subjetivas, este tipo de medidas no trata de darle protagonismo al individuo, sino a la productividad de la empresa, es decir, qué tipo de consecuencias son las que tiene para la organización que el trabajador no esté motivado y satisfecho laboralmente.

Como se mostraba en el capítulo anterior, en los efectos que tenía la satisfacción laboral, muchos autores creen que una buena forma de medir la satisfacción de la plantilla es dándole importancia al absentismo y a la rotación de personal, ya que

suelen ser manifestaciones de descontento. Sin embargo, existe una discordancia entre lo que los trabajadores declaran (medidas subjetivas) y las consecuencias que tiene su comportamiento (medidas objetivas). De ahí el interés por diversos autores de investigar más sobre este asunto.

Gorz (1972) pudo establecer unos índices de presencia o ausencia dentro de la empresa como una manifestación del grado de satisfacción de la plantilla, reconociendo que el grado de absentismo pudiera estar relacionado con problemas personales, y asimismo con el grado de satisfacción.

Levi-Leboyer (1975) y Korman (1978) afirmaron que la insatisfacción laboral provoca la huida del ambiente de trabajo, en forma de absentismo. El que la satisfacción laboral influya o no en el rendimiento de trabajo, depende de las características del sujeto, al igual que el sujeto considera que un buen rendimiento es consecuencia de su satisfacción. A pesar de la afirmación de estos dos autores respecto a este tema, aún no se ha encontrado pruebas fiables a esta hipótesis.

Korman (1978) concluye que en ninguno de los dos modelos propuestos se integran las diversas variables, pero llega a dos conclusiones: la primera es que hay diferencia entre las variables que pueden ser determinantes de actitudes y motivaciones, y las variables que sólo tienen efecto sobre la satisfacción y la productividad; la segunda, y última conclusión es que no se debe abandonar la hipótesis de que la satisfacción influya directamente en la productividad, aunque esta relación sea débil.

3.2. MODELO ESTADÍSTICO DE MEDICIÓN

3.2.1. Descripción

Meliá y Peiró (1989) desarrollaron un modelo de medición de la satisfacción laboral, denominado Cuestionario de Satisfacción S4/82. Diseñado desde una perspectiva científica pero con una aplicación práctica, se ha convertido en la opción más frecuentemente usada por las organizaciones empresariales españolas para poder medir la satisfacción laboral de los trabajadores. Son perfectamente asequibles a cualquier empresa, independientemente del sector al que se dedique, y permitiendo la comparación de datos dentro del mismo sector, la misma zona geográfica o la misma actividad a la que se dedique.

Este cuestionario aporta una consideración de los aspectos específicos culturales y organizacionales de nuestro contexto social con un muestreo sistemático y amplio de las diversas facetas de la vida organizacional española y la posibilidad de obtener un índice global e índices específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral, así como un ámbito de aplicación muy amplio a través de tipos de organizaciones y tipos de roles (Meliá et al., 1986).

El cuestionario S4/82 mostró altos valores de fiabilidad y validez, pero contaba con 82 ítems, que, a su vez, contaban con siete alternativas (De “1. Muy Insatisfecho” a “7. Muy Satisfecho”), y esto hacía que el coste del tiempo que se dedicaba a realizarlo fuera alto y había muchas respuestas en la categoría “4. Indiferente”.

Por lo tanto para ahorrar tiempo en la realización del cuestionario y para minimizar la opción de que muchas respuestas fueran ambiguas, estos autores desarrollaron un nuevo cuestionario, el S20/23.

Este modelo era una versión de preguntas más ligeras y cortas que el del cuestionario S4/82, respetando la estructura y manteniendo la fiabilidad y la validez de dicho cuestionario.

La versión S20/23 consta de 23 ítems y puede considerarse la versión más reducida y más completa estructuralmente de las desarrolladas a partir del Cuestionario S4/82.

3.2.2. Presentación, elaboración y estadísticos descriptivos

Los 23 ítems del modelo S20/23 fueron seleccionados a partir de los 82 ítems del modelo original. Éstos ítems siguen teniendo las mismas alternativas de respuestas que son: “1. Muy Insatisfecho”; “2. Bastante Insatisfecho”; “3. Algo Insatisfecho”; “4. Indiferente”; “5. Algo Satisfecho”; “6. Bastante Satisfecho”; y, por último “7. Muy Satisfecho”.

Los 23 ítems elegidos fueron seleccionados a partir de un proceso complejo en el que se buscaba dar respuesta a los siguientes criterios:

1. Ítems de contenido relevante desde dos prismas diferentes: por la importancia del aspecto enunciado y por su nivel de relevancia a través del puesto en la organización, para así poder minimizar el número de individuos que responden con la alternativa cuarta, “Indiferente”, a un ítem.
2. Ítems que aumentaran la validez de criterios externos como son la tensión asociada al puesto que representa, el conflicto del rol y la propensión al abandono.
3. Ítems que pudieran seguir teniendo la misma fiabilidad que el cuestionario S4/82, es decir del 95%.
4. Ítems que siguieran fielmente la misma estructura que la del modelo original.

Esta forma que tiene la versión de este cuestionario fue fruto de un complejo análisis en el que se descartaron los ítems que consideraban menos relevantes en cuanto a respuesta de los individuos.

Como resultado de este análisis fueron seleccionados los 23 ítems que aparecen en el Anexo I.

La forma de medir la satisfacción global y no centramos en la individualizada, es a través de estadísticos descriptivos. Para ello, se usan la media, desviación típica y el coeficiente de correlación de Pearson.

Citando a Meliá y Peiró (1989), ellos hicieron este cuestionario a una muestra de 155 individuos, en el que el 65,2% eran hombres y el 38,8% eran mujeres. Asimismo, la mayoría de ellos poseían titulación universitaria de grado medio. Las medias oscilaban entre la categoría “3. Algo Insatisfecho” y la “6. Bastante Satisfecho”. Para las correlaciones fue algo más complicado, ya que se excluyeron los factores que no condesaran la varianza de al menos dos variables y no se tuvieron en cuenta aquellas que fueran inferiores a 0,5.

Por lo tanto se dividió en cinco factores, y su coeficiente de determinación aparece en la siguiente tabla:

Factores	Coefficiente de determinación
Satisfacción con la supervisión	28,05%
Satisfacción con el ambiente físico	21,16%
Satisfacción con las prestaciones	18,16%
Satisfacción Intrínseca	17,16%
Satisfacción con la participación	15,45%

Tabla 3.1. Coeficiente de determinación de los cinco factores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Meliá y Peiró (1989)

El factor I hace referencia a los ítems 13 al 18, que se refieren a los que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la cercanía y frecuencia de dicha supervisión, el apoyo que reciben de los superiores, al igual que las relaciones personales con ellos y la igualdad y justicia del trato.

El factor II contiene cinco ítems que engloba el entorno físico del lugar de trabajo (higiene, limpieza, ventilación, etc.)

El tercer factor también agrupa cinco ítems, referidos al compromiso que tiene la empresa a la hora de cumplir con el convenio, salario, formación, etc.

El factor IV cuenta con cuatro ítems, de los que destaca la satisfacción que le reporta al individuo su trabajo, las oportunidades que ofrece el trabajo que realiza y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

Por último, el factor V engloba tres ítems que se refieren a la satisfacción con la tarea que realiza el trabajador o con el departamento y el grupo de trabajo.

3.2.3. Fiabilidad y Validez

En la tabla 3.2. se muestra la fiabilidad del Cuestionario, de la escala total, que muestra un alfa de 0,92. A pesar de todos los ítems menos que tiene del Cuestionario S4/82, el S20/23 presenta un coeficiente alfa solo un 0,03 menor.

El coeficiente alfa es una referencia numérica que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se usa específicamente para medir aquellas variables que no son directamente observables, como por ejemplo la inteligencia o la satisfacción laboral. Para ello se miden variables que sí son directamente observables como por ejemplo, respuestas a un cuestionario o un conjunto de problemas lógicos, de cada uno de los sujetos analizados.

Por lo tanto, considerando el minúsculo número de ítems que participan en cada factor, estas fiabilidades podrían considerarse como excelentes.

Respecto a la validez, el contenido del cuestionario del S20/23 se apoya en los ítems recogidos en el S4/82. Al tener 59 ítems menos que el S4/82, puede usarse como una versión más breve y dotada bien de contenido.

La versión S20/23 del Cuestionario de Satisfacción es 3,56 veces más pequeña que la del cuestionario original, pero a pesar de eso, contiene unos niveles de validez y de fiabilidad muy apreciables.

Campos de contenido	S4/82	S20/23
Nº de ítems	82	23
Nº de respuestas alternativas	7	7
Coeficiente alfa del Cuestionario total	0,95	0,92

Tabla 3.2. Coeficiente alfa de Cuestionario S4/82 y S20/23.

Fuente: Elaboración propia a partir de Meliá y Peiró (1989).

3.3. EL PROBLEMA DE LA MEDICIÓN

Al igual que ocurre con muchos comportamientos del ámbito organizacional, los estudios de la satisfacción laboral se han centrado en el uso de métodos basados en cuestionarios, entrevistas, como la principal forma de recolectar datos.

Por norma general, la satisfacción laboral se intenta medir, como se ha visto, a través de diversas encuestas y cuestionarios. Hay un modelo, desarrollado por Cantril (1965), que se denomina “de único ítem”. Normalmente, el uso de medidas basadas en un solo ítem es habitualmente rechazado, principalmente porque se presupone que el nivel de fiabilidad es extremadamente bajo. Si el constructo que se va a evaluar es lo suficientemente preciso, con un solo ítem, puede ser suficiente.

Locke (1969) definió la satisfacción laboral global como la suma de las evaluaciones de los elementos discretos de los que está compuesto el trabajo. Por lo que la medida preferida para la evaluación de la satisfacción laboral global, ha sido la suma de las satisfacciones sobre facetas específicas.

Scarpello y Campbell (1983) llegaron a la conclusión de que era preferible una medida que fuera de una sola pregunta, ya que el “todo puede ser más inclusivo que la suma de las partes”.

Existen problemas por la preocupación generada sobre la validez de las conclusiones a las que se llega a través de los cuestionarios. Una de las principales fuentes de cambio de dirección se deriva de la conocida como *distorsión sistemática de las respuestas*.

Muchos errores en las respuestas de los individuos son aleatorios. Esto puede depender del orden de las preguntas, la redacción, el estado anímico del individuo, etc. Aunque también existen errores no relacionados con el muestreo que constituyen una fuente potencial de cambio.

Una cuestión importante podría ser la comparación de las respuestas de satisfacción dependiendo de las causas personales de cada individuo. Por ejemplo, dos individuos no tendrían por qué tener el mismo nivel de satisfacción, como consecuencia de que no tengan los mismos niveles de exigencia o la misma escala de juicio. La comparación interpersonal no puede ser evaluada de forma directa.

Los economistas afirman que hay razones que apoyan que las respuestas de satisfacción sí que son comparables interpersonalmente. En primer lugar, si las personas tienen el mismo idioma y la misma cultura, posiblemente entiendan la pregunta de forma parecida. En segundo lugar Diener y Lucas (1999) afirmaron que los individuos son capaces de reconocer y predecir el nivel de satisfacción de otros y pudieron comprobarlo experimentalmente. Aunque el nivel de felicidad y tristeza difiera dependiendo de la cultura del individuo, hay un “lenguaje” común de la satisfacción y es observable.

Otra dificultad puede ser el *carácter multidimensional*, el asalariado juzga su empleo y en función de la importancia que le asigne a cada aspecto de su trabajo acordará una “nota” general más o menos elevada.

Por último, hay otro tipo de problemas que surgen por el *carácter contingente* del empleo, es decir, un trabajador obtiene satisfacción por su empleo que no es reductible de sus características, forma parte de un contexto y se inserta en una organización de trabajo y una política de gestión de recursos. Finalmente, el carácter relativo de los juicios de satisfacción resulta difícil de manejar en las investigaciones empíricas.

Dada la diversidad de teorías y de realidades, la investigación empírica sobre esta cuestión juega un papel fundamental para la identificación de los estándares que pueden ser considerados como norma general. En el próximo capítulo nos ocuparemos de esta cuestión.

CAPÍTULO 4

LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se hablará de la línea de investigación que profundiza en los efectos de las características personales del individuo y de las características propias del empleo sobre la satisfacción laboral. De esta forma, en este capítulo se analizan los determinantes de la satisfacción laboral, qué es lo que hace que un individuo esté satisfecho con su trabajo (apartado 4.1.) Asimismo se verá la relación que tiene la satisfacción laboral con varias variables macroeconómicas, así como sus efectos económicos (apartado 4.2.), al igual que varias teorías de diferentes autores sobre la satisfacción laboral y la motivación (4.3.). Por último, se expondrá la evidencia que existe sobre la satisfacción laboral, centrándonos especialmente en el caso español.

4.1. LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

La autovaloración que el individuo hace de su trabajo es un indicador de cómo los trabajadores valoran el conjunto de aspectos laborales de acuerdo con sus preferencias personales y expectativas. Son diversos los factores que contribuyen a esta autovaloración, pero los vamos a dividir en dos grupos: características personales y aspectos laborales. Así se realiza una clasificación de los determinantes de la satisfacción laboral. Clark (1996) realizó un análisis en el que recoge un amplio estudio de todos los factores que se van a examinar. En esta clasificación se incluyen los resultados de este autor para cada una de las características personales y aspectos laborales.

4.1.1. Características personales

Los resultados obtenidos correspondientes a las características personales son consistentes atendiendo a los siguientes factores:

- **Educación**

La educación es un factor clave en la satisfacción laboral del individuo, ya que contribuye a que el trabajador tenga un mayor ingreso y encuentre un buen empleo.

Blanchflower y Oswald (1994) corroboraron esta afirmación. Mostraron que los trabajadores con un nivel educativo superior, ganan un salario más alto, se promocionan más rápido y, por lo general, suelen encontrar mejores trabajos. Por lo tanto, a priori, cabe esperar que la relación satisfacción laboral-nivel educativo, sea siempre positiva. Sin embargo, Clark y Oswald (1996) encontraron una evidencia empírica en la que la misma relación se encontraba con signo opuesto. Estos autores señalan que la educación está correlacionada con las expectativas del individuo. Por ejemplo, un individuo que ha estudiado una carrera de cinco años y un máster de dos años, cuando este individuo se incorpora al mercado laboral, espera determinadas cosas en función de su nivel educativo, pero la realidad es otra. Al aumentar sus expectativas, la satisfacción laboral va a disminuir si no las cumple (Lange, 2013).

Además en un determinado momento surge el efecto del nivel de comparación entre los individuos más educados, y esto pesa más que el efecto positivo de la educación sobre el tipo de trabajo. Como consecuencia de este tipo de

comparaciones, el individuo más educado se siente insatisfecho y la autovaloración realizada sobre su trabajo no es como cabría esperar.

Otra muestra de Clark (2002) es que el efecto de la educación y el nivel de ingresos recibidos el año anterior son negativos sobre el nivel de satisfacción laboral. Watson et al. (1996) consideran que el efecto del ingreso relativo puede absorber parte del efecto de la educación, que se traduce en una relación negativa entre el nivel educativo y el nivel de satisfacción laboral.

Otros estudios muestran que la educación incrementa la libertad del trabajador para decidir cómo realiza su trabajo y el hecho de estar más satisfecho con el entorno físico de su lugar de trabajo. Ross y Reskin (1992) encuentran que el nivel de satisfacción del trabajador se incrementa con el nivel de educación porque éste proporciona al trabajador un mayor control en términos de autonomía y de trabajo no rutinario.

- **Edad**

La relación entre la edad y la satisfacción con el trabajo presenta una forma parabólica, es decir, en forma de U (Rico, 2012). En una muestra tomada en España de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo para los años 2006-2010 se encuentra que este mínimo se alcanza alrededor de los 45 años. Clark y Oswald (1996) encuentran que los individuos que tienen entorno a los treinta años, una edad media, presentan los menores niveles de satisfacción, mientras que individuos mayores, alrededor de sesenta años, son los que se encuentran más satisfechos, seguidos de los que tienen cincuenta años.

Estos autores justifican esta forma parabólica basándose en las expectativas que tiene el individuo con su trabajo a lo largo del tiempo. Estos autores opinan que los trabajadores más jóvenes pueden sentirse satisfechos por su incorporación en el mercado laboral. Además, que en ese momento tienen poca información del mundo laboral para la evaluación de su empleo. Más adelante, pueden empezar a hacer comparaciones, y puede que ésta sea la causa de que a los treinta es cuando menos satisfechos están con su trabajo los individuos. Posteriormente el nivel de satisfacción va aumentando hasta llegar a la edad de jubilación. Quizás sea consecuencia de las reducidas aspiraciones que tienen los trabajadores más veteranos, pues a esa edad, pocas alternativas de empleo les quedan.

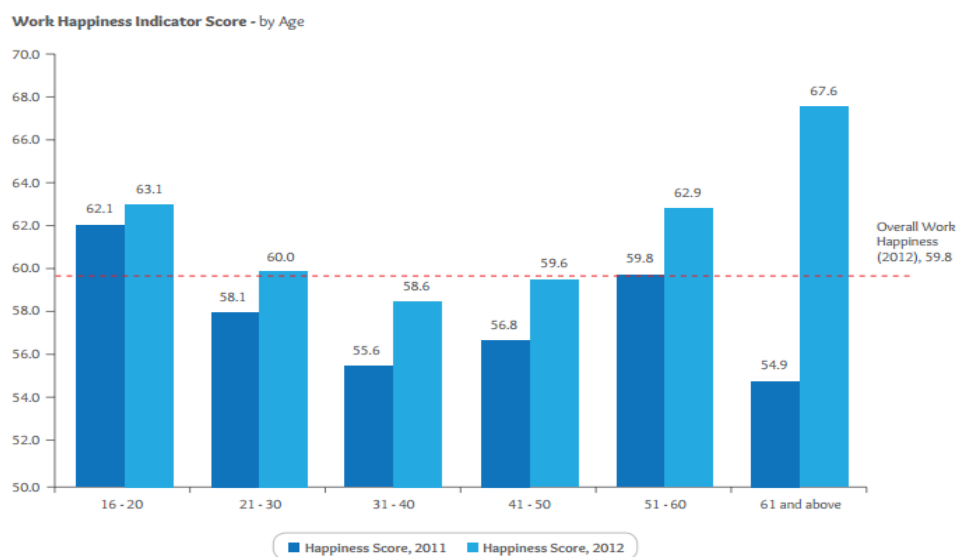


Figura 4.1. Satisfacción laboral por edades 2011 y 2012.

Fuente: Bowling (2014).

En la figura 4.1. se puede observar como los niveles de satisfacción laboral de 2011 y 2012, en efecto, están en forma de U, siendo los más satisfechos los trabajadores mayores de 61 años, mientras que los menos satisfechos eran los trabajadores de 31 a 40 años. Este estudio fue realizado para diferentes países de la Unión Europea, entre los que se encuentran Grecia, España, Italia, Francia, Dinamarca y Suecia.

- **Género**

Como ya se sabe, numerosos estudios en diferentes países han encontrado diferencias significativas entre el salario de los hombres y el de las mujeres (Zabalza y Arrufat, 1985; Miller, 1987), así como discriminación en cuanto a la promoción en el puesto de trabajo (Lazear y Rosen, 1990). La dificultad a la que está sometida la mujer en el ambiente laboral ha sido estudiada por varias ciencias. Aún así, resulta sorprendente que las mujeres se sienten más satisfechas con sus trabajos que los hombres, así que ¿cómo es esto posible? (Lange, 2013).

Pocas explicaciones se han podido dar a este respecto, pero hay varios argumentos: el primero es que tanto los hombres como las mujeres pueden diferir en gustos en cuanto al trabajo. Respecto a esta afirmación, Sloane y Williams (1996) muestran que los hombres trabajadores muestran empleos en los que los factores monetarios predominan, mientras que las mujeres se decantan por puestos que tengan una mayor flexibilidad horaria y otros aspectos no monetarios.

Por su parte, Clark (1997) argumenta que los hombres consideran más importantes aspectos laborales como el ingreso, perspectivas de promoción y estabilidad laboral, mientras que las mujeres es más importante el tipo de trabajo que desempeñan y las horas que invierten.

La segunda razón es la existencia de un ingreso relativo a un grupo de referencia, así como el conjunto de expectativas que la mujer trabajadora haya podido establecerse. Por norma general, el valor de ese ingreso relativo es menor en mujeres que en hombres. ¿Por qué las mujeres presentan menores ingresos? La edad, la ocupación, la educación y la participación en el mercado laboral podrían ser factores que pudieran explicarlo. Clark argumenta que las mujeres adultas esperan menos de sus trabajos que las mujeres más jóvenes. La mujer se siente feliz en el mercado laboral, y exige menos que el hombre, ya que hasta hace poco el papel tradicional de las mujeres era ser ama de casa.

Educación y experiencia son otros factores que podrían explicar esta diferencia, ya que una mujer con un nivel educativo bajo desempeñará un puesto de trabajo donde haya menos expectativas de promoción. Una tercera razón está basada en la selectividad, es decir, generalmente, las mujeres disponen de más libertad para decidir cuándo se incorporan al mercado laboral, mientras que los hombres no. Además, las mujeres que no estén satisfechas con su trabajo, tienen más facilidad para abandonar su empleo y buscar otro, mientras que los hombres no, por lo que el nivel de satisfacción siempre va a ser mayor.

Por género, únicamente hay diferencia en la satisfacción con el trabajo respecto a la estabilidad, el salario y las expectativas de promoción y es que las mujeres tienen menos perspectivas de promoción debido a la gran cantidad de mujeres jóvenes que hay sin contrato indefinido y ocupan los puestos más bajos de la carrera académica. Por el contrario, la carrera académica permite una flexibilidad horaria que favorece a la mujer ya que le permite compaginar su trabajo con sus responsabilidades familiares.

En el análisis realizado por Clark (1996), dos terceras partes de las mujeres declararon estar muy satisfechas con su trabajo. Resulta sorprendente, ya que está establecido que existe discriminación por género y además, que las mujeres presentan los niveles más altos de estrés (Clark y Oswald, 1994).

Dicho autor argumenta que hombres y mujeres difieren en el tipo de trabajo que ambos desempeñan y que ambos valoran de forma diferente diversos aspectos del empleo. También hay un efecto de participación, por razones culturales las mujeres que se sienten insatisfechas con su trabajo encuentran más fácil abandonar su puesto de trabajo. Y, por último las expectativas de trabajo también son diferentes para hombres que para mujeres. Socialmente, por norma general, las mujeres esperan menos de su trabajo que los hombres, por lo que siempre van a estar más satisfechas.

Muestra que mujeres jóvenes, profesionales y con un nivel alto de educación presentan los mismos niveles de satisfacción o un poco menos que sus compañeros masculinos. Este resultado es fruto de los efectos de la experiencia y nivel educativo de estas mujeres sobre sus expectativas de acuerdo con el trabajo que desempeñan.

- **Estado de salud**

La salud es un factor clave en el nivel de satisfacción del trabajo, ya que representa el esfuerzo físico y mental del trabajador. Un buen estado de salud se traduce en un comportamiento y una actitud positiva por parte del trabajador frente a la tarea que desempeña.

En el análisis de Clark (1996) sale significativo el estado de salud de los trabajadores en todas las medidas de satisfacción dadas. Los individuos con un peor de estado de salud manifiestan los menores niveles de satisfacción.

Además la relación existente entre la satisfacción laboral y el estado de salud del individuo, ha sido demostrada empíricamente y es consistente (Groot y Van den Brink, 1999).

- **Estado civil y otras características personales**

Citando el análisis de Clark (1996), este autor encuentra que los hombres casados alcanzan los niveles de satisfacción más altos con el trabajo, mientras que los individuos viudos son los que se encuentran más satisfechos con el tipo de trabajo. Este autor también consideró otro tipo de características, como la raza, el hecho de tener vivienda propia y el lugar de residencia (Gamero, 2005). Por ejemplo, respecto al tener vivienda propia, concluyó que si un individuo es propietario de una casa, le será más difícil dejar su trabajo que a aquel que está de alquiler, pero a la vez, los individuos con casa propia están más satisfechos en el trabajo. Clark sugiere que el tener o no casa propia eleva el nivel de clase social, por lo que los trabajadores alquilados tendrían peores trabajos que los propietarios, y justifica el nivel más alto de satisfacción para estos últimos.

4.1.2. Aspectos laborales

Al igual que ocurre con las características personales, también se analizan las características del empleo respecto a la satisfacción laboral, que son las siguientes:

- **Ingreso y jornada laboral**

La teoría estándar afirma que la utilidad derivada del empleo está asociada positivamente al ingreso y negativamente a las horas trabajadas (Van der Merr et al., 2013). Sin embargo, en el análisis el ingreso muestra una débil relación con la satisfacción laboral.

Clark (1996) argumenta que el hecho de que este resultado sea posible, puede ser debido a la existencia de factores inobservables que están asociados al ingreso y al nivel de satisfacción. Además, una de las funciones del ingreso es compensar a los

trabajadores por el esfuerzo que realizan en el trabajo, por lo que los mejores pagados tendrían que ser los que realizan los trabajos más duros, y esto no significa que tengan que ser los que se sienten más satisfechos.

Algunos estudios dan evidencia de la relación entre la satisfacción laboral y el ingreso con el que los individuos se comparan. Respecto a esta afirmación, Clark y Oswald (1996) toman como ingreso de comparación uno construido mediante una ecuación de Mincer. Clark toma como ingreso comparativo el que perciben otros individuos que vivan en el mismo domicilio y el que percibió el individuo en sí en el pasado. De esta forma, los autores sugieren que las comparaciones del ingreso con un grupo de referencia son determinantes para el nivel de satisfacción de un empleado.



Figura 4.2. Relación Satisfacción Laboral-Ingresos en Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Graham y Shier (2010).

Como se puede observar en la figura 4.2. el nivel de satisfacción laboral influye en el ingreso, pero a medida que el ingreso aumenta considerablemente, la satisfacción no aumenta en la misma proporción. De hecho, empieza con un nivel del 56% para los trabajadores que ganen un sueldo por debajo de 500 \$ y sólo aumenta un 2% para aquellos que pasan de ganar entre 3001\$ y 4500\$ que aquellos que ganan más de esta última cifra.

En el estudio realizado por Borra y Gómez (2012), se pone de manifiesto que el salario es una variable exógena, es decir, independiente de la satisfacción laboral, al igual que el salario no se ajusta para completar las distintas facetas del empleo, tanto positivas como negativas y concluyen que los salarios distan mucho de haberse ajustado para compensar las distintas facetas del empleo, por lo que estamos ante un mercado de trabajo con fricciones que presenta costes para el trabajador. Asimismo, sugieren que habría que hacer un estudio sobre el ajuste de la calidad del empleo en un mercado de trabajo imperfecto.

Respecto a las horas trabajadas, Gaj (2000) estudió el efecto de las horas extraordinarias, distinguiendo las pagadas de las no pagadas. La principal conclusión que obtiene es que el tiempo de trabajo fuera de la jornada ordinaria, tanto remunerado o no, está positivamente relacionado con la satisfacción laboral global, para ambos géneros, a pesar de que las horas extraordinarias tienen un efecto negativo con la satisfacción de las horas de trabajo. Sin embargo, los individuos consideran las horas extraordinarias no remuneradas más importantes para

determinar el nivel de satisfacción, quizás por su relación con las oportunidades futuras de promoción.

Van der Merr et al. (2013) encuentra un efecto negativo entre las horas trabajadas y la satisfacción laboral, con una importancia más significativa que el salario sobre el nivel de satisfacción laboral, por lo que las personas que trabajan media jornada parecen estar más satisfechas que las que trabajan jornada completa.

- **Sector y rama de actividad**

Es diferente el nivel de satisfacción laboral de un individuo que trabaja en el sector público, a uno que trabaja en el sector privado.

Los estudios de De Santis y Durst (1996) y de Karl y Sutton (1998) demuestran que los trabajadores que pertenecen al sector público están más satisfechos con su trabajo que el que pertenece al sector privado.

Dentro del sector privado, Clark (1996) muestra que los trabajadores que pertenecen al sector agrícola están relativamente satisfechos, mientras que por el contrario, los que pertenecen al sector industrial están insatisfechos. Un dato curioso es que los trabajadores que pertenecen al sector servicios son los que muestran menores niveles de satisfacción con el ingreso, pero sin embargo, son los que se muestran más satisfechos globalmente con su trabajo.

Este autor sugiere que estos trabajadores se encuentran mal pagados y de ahí su poca satisfacción con el ingreso, pero a la vez hay otros aspectos del trabajo que le hacen estar más satisfechos.

- **Tamaño de la empresa**

El tamaño de la empresa está representado por el número de trabajadores. Idson (1990) afirma que los individuos que trabajan en empresas pequeñas son los que están más satisfechos. Por el contrario, este efecto es más débil a la hora de compararlo con el ingreso, ya que las empresas grandes pagan salarios más elevados (Brown y Medoff, 1989).

Según distintos trabajos se demuestra que en una empresa pequeña (de 1 a 24 trabajadores) influye positivamente en los niveles globales de satisfacción con el trabajo, el ingreso y el tipo de trabajo. La razón parece indicar que esta atracción a pequeñas empresas puede deberse a los incentivos, que hace que el nivel de satisfacción con el trabajo se incremente para los individuos que valoran este tipo de aspectos.

Según García-Serrano (2011), las empresas con más de 500 trabajadores, representan el conjunto de empresas con los trabajadores más insatisfechos.

- **Pertenencia a sindicatos**

Los sindicatos tratan los temas de los trabajadores y les animan a que éstos participen en los temas que no estén de acuerdo referidos a la empresa. Así estimulan a los trabajadores que se sienten más insatisfechos a formar parte de algún grupo sindical.

La literatura desarrollada en torno a la pertenencia a algún sindicato, muestra una relación negativa entre la satisfacción laboral y el hecho de pertenecer a algún grupo sindical (Grund et al., 2013).

En su análisis, Clark (1996) encuentra una correlación negativa entre las tres medidas de satisfacción laboral (global, ingreso y tipo de trabajo) y ser miembro de un sindicato.

Este autor sugiere que una de las razones para esta relación negativa pueda ser que los sindicatos, al tratar los problemas de los trabajadores insatisfechos, pueda ser ese el motivo por el que existe una relación negativa. Otra razón podría ser que los sindicatos animan a los trabajadores a luchar por lo que quieren, y les estimulan a estar en sus trabajos aguantando para intentar cambiar las condiciones de su trabajo.

- **Tipo de contrato y un segundo trabajo**

La flexibilidad en la fuerza laboral ha sido ampliamente estudiada desde mediados de los ochenta. El aspecto más destacable de esta flexibilidad es el número de trabajadores con contratos temporales. Aún así, Clark (1996) no ha encontrado relación ninguna entre la satisfacción laboral y el tipo de contrato de trabajo. En su análisis muestra que los trabajadores con contrato temporal muestran niveles similares de satisfacción que los trabajadores con contrato indefinido.

Asimismo, este autor muestra que poseer un segundo empleo tampoco está relacionado con un nivel más alto de satisfacción laboral.

- **Otras variables relacionadas con el empleo**

Otras de estos aspectos laborales que son importantes determinantes de la satisfacción laboral pueden ser características de la tarea, como la autonomía del trabajador, la variedad de trabajo, exigencia física, etc., y características del contexto en el que se desarrolla dicha tarea, tanto físico, como puede ser el nivel de ruidos, humos, luminosidad del espacio, etc., como social, es decir, las relaciones con los compañeros y con los jefes, el ambiente laboral.

Por otra parte, la disponibilidad de oportunidades de promoción tiene un efecto positivo en las tres medidas de satisfacción laboral, y el hecho de tener más responsabilidad en el trabajo tiene un efecto significativo sobre el nivel de satisfacción con el tipo de trabajo, pero no sobre el nivel de satisfacción laboral global y con el ingreso.

4.2. EFECTOS EN VARIABLES MACROECONÓMICAS

La evaluación de la satisfacción laboral para la economía en general no tiene una base empírica sólida. Sin embargo, existe una variable con la que podemos evaluarla y con la que está íntimamente relacionada, la productividad.

La insatisfacción laboral puede tener implicaciones para el conjunto de la sociedad a través del posible drenaje de recursos nacionales, la menor contribución al Producto Interior Bruto o el aumento de costes y la disminución de la calidad.

4.2.1. Relación satisfacción laboral-productividad

La relación existente entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema que tiene bastante interés para los investigadores que estudian el comportamiento organizacional del individuo.

La pregunta de rigor es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los individuos insatisfechos (Robbins y Coulter, 1996).

Podemos definir la productividad como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La mano de obra es uno de los recursos que se emplean para la obtención de la producción y en la que se centra este trabajo.

La productividad es un indicador de eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. Durante la década existente entre 1950 y 1960 se hicieron múltiples

estudios para obtener una evidencia de la relación entre la satisfacción laboral y la productividad, pero a pesar de los muchas investigaciones que se llevaron a cabo, no se encontró una relación consistente.

Sin embargo, en la década de 1990, a pesar de que tampoco haya habido grandes cambios, sí se ha podido encontrar algunos datos de la evidencia existente de dicha relación.

Las primeras teorías referidas a la relación entre la satisfacción laboral y la productividad se puede resumir en la afirmación de que un trabajador satisfecho es un trabajador productivo, aunque evidentemente esta afirmación no se fundamentaba en datos empíricos ni demostrables.

Hay trabajos en los que la productividad se ve influida, más por factores externos que por la satisfacción del trabajador. Por ejemplo, un individuo que trabaje con maquinaria, dependerá de la velocidad de la máquina de hacer el trabajo más rápido que de su propia satisfacción con el trabajo.

El nivel del puesto de trabajo también es una variable importante. La correlación existente entre nivel de satisfacción y productividad es más alta cuanto más alto sea el puesto de trabajo del individuo. Por lo que podemos considerar más relevante la relación para profesionales que operan en niveles de administración y supervisión.

Robbins y Coulter (1996) realizaron un estudio en el que afirman que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa, es decir, si se realiza un buen trabajo se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, si la organización recompensa la productividad, al trabajador con productividad más alta obtendrá mayor reconocimiento, mayor sueldo, y por consiguiente su satisfacción laboral aumentará también.

En contraposición con esta afirmación, otros estudios afirman que los trabajadores y sus familiares necesitan un trabajo en el que se les respete, en el que ganen lo suficiente como para poder vivir, alimentarse, vestirse y tener recreación. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, sin favoritismo ni trucos en la determinación de salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Es un hecho que las personas que trabajan bajo presión, malos tratos de los superiores, o carencia de reconocimiento, no trabajan bien ni están satisfechos con su trabajo. Mientras que aquellos que se les reconocen los méritos, tienen buena relación y ambiente laboral, su satisfacción con el trabajo aumenta, así como su productividad, es decir, la cantidad y la calidad del trabajo realizado.

Por lo tanto, los trabajadores han de estar satisfechos con el trabajo que realizan, ya que antes que las máquinas, las nuevas tecnologías, las materias primas y otros factores necesarios para llevar a cabo la producción, se encuentra el factor humano, y cuanto más satisfecho esté este, mayor productividad presentará.

4.2.2. El síndrome de Burnout y los efectos económicos

El síndrome de Burnout procede del inglés (Burn out), que significa literalmente "quemado".

El Burnout es un trastorno emocional provocado por el trabajo, o más bien, por la insatisfacción con el trabajo, y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. El síndrome de Burnout es el principal originador de bajas laborales que impiden el normal funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa (Bakker, et al., 2000).

Una de las principales características del síndrome es que se produce en profesiones que uno ha elegido libremente, es decir, son más vocacionales que

obligatorias. Esto es debido a que puede ser que hayan idealizado la profesión y la realidad difiere mucho a lo que habían imaginado, o bien porque los horarios laborales no les permiten hacer todo lo que querrían hacer (Jan et al., 2010).

Los bajos sueldos, los pocos incentivos profesionales o la pérdida de prestigio social son también factores que propician la aparición del síndrome.

Las consecuencias en una organización para un trabajador que padezca el síndrome de Burnout son variadas y muy costosas. En primer lugar, un trabajador con dicho síndrome, estará insatisfecho con su trabajo, por lo que una de las consecuencias será disminuir su productividad. Como se mencionó anteriormente, una empresa cuyo trabajador disminuye su productividad, pierde dinero, ya que está invirtiendo lo mismo en la mano de obra, obteniendo menores resultados.

En segundo lugar, otro de los efectos que puede producirse en una organización cuyos trabajadores padezcan el síndrome, será la pérdida por bajas laborales. Según estadísticas, el síndrome de Burnout es una de las principales causas de bajas laborales, por lo que será un gasto para la empresa.

A fin de cuentas, padecer el síndrome de Burnout, conlleva los mismos gastos y los mismos efectos que la insatisfacción laboral tanto organizacionales, como para el individuo, como para la sociedad, con la diferencia que el síndrome de Burnout puede tener consecuencias mucho más graves para el individuo, ya que se considera un trastorno psicológico.

4.3 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA

Habiendo ya analizado los determinantes de la satisfacción laboral, este apartado se centra en los factores que determinan la satisfacción laboral en España. La base de datos elegida por la mayoría de los trabajos que abordan la satisfacción laboral en el caso español es la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, elaborada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, aunque también existen encuestas a nivel autonómico.

De la revisión bibliográfica puede deducirse que estos factores son las horas de trabajo, la flexibilidad laboral, la remuneración percibida, la estabilidad y la seguridad en el empleo.

El tipo de actividad parece condicionar aspectos intangibles de la satisfacción laboral que repercuten en los niveles de motivación y la posibilidad de participar en la toma de decisiones, por lo que a este respecto presentan un mayor nivel de satisfacción laboral el grupo de directivos y trabajadores de la administración pública (Bòria-Revertera et al., 2012).

Como se mencionaba anteriormente, en cuestión de género, las mujeres suelen presentar niveles de satisfacción más elevados que los hombres, a pesar de la diferencia existente entre los salarios de ambos y de existir discriminación hacia las mujeres. Sin embargo, Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) concluyen que esta paradoja sólo se produce en los países anglosajones, pero no en el resto de países analizados, entre ellos España. Por otra parte, Gamero (2010) encuentra diferencias de género en nuestro país a favor de las mujeres.

Los pluriempleados, sin embargo, presentan un efecto diferencial positivo, al igual que los que reciben formación o ayudas por parte de la empresa, los que trabajan en equipo y los que tienen buen ambiente laboral con los compañeros de trabajo.

Los que poseen estudios superiores, presentan un menor nivel de satisfacción laboral debido a que muchos de ellos pueden considerarse sobrecualificados para el puesto que desempeñen.

Otra cuestión interesante es si existe diferencia entre la satisfacción que perciben los trabajadores nacionales y foráneos, puesto que generalmente los trabajadores extranjeros trabajan en empleos de menor "calidad" (Amuedo-Dorantes y de la Rica, 2006). El crecimiento acelerado desde finales del siglo XX de la población migratoria en España ha generado muchos cambios, tanto demográficos y sociales como económicos (López de Lera, 2006). Sin embargo, la diferencia de nacionalidad no es una condición influyente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en España (Rico, 2012).

Rico (2012) concluye en su análisis que la satisfacción laboral de los trabajadores está íntimamente relacionado con la implicación que el empleado tiene en la empresa, al igual que un buen clima empresarial también es determinante para aumentar la satisfacción laboral de los empleados

Por último, indicar dentro de los aspectos más positivos de la satisfacción laboral de los trabajadores en España, el poder conciliar la vida laboral y familiar y recibir formación complementaria financiada por la empresa; y como aspectos más negativos, las horas de trabajo extraordinarias no remuneradas y un ambiente de trabajo que presente riesgos (Borra y Gómez, 2012). Estos autores estudian cómo poder compensar con los salarios dichos aspectos que no son monetarios, pero que pueden llevarlo atribuido. Su principal conclusión, como se señalaba con anterioridad es que el salario podría ajustarse ante variables declaradas como negativas al alza, y ante variables positivas a la baja. Los resultados obtenidos en dicho estudio es que los salarios no compensan estas facetas del trabajo y hay que tener en cuenta que para compensar muchas de ellas habría que mejorar dichas condiciones de trabajo.

2.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para terminar con este trabajo, se ha estimado oportuno realizar un breve análisis descriptivo sobre la satisfacción laboral en España.

Así pues, se analizará respecto al período 2006-2010 para poder ver cómo ha afectado la recesión a la satisfacción laboral de los trabajadores españoles. Para este análisis los datos escogidos han sido derivados de la Encuesta de Calidad de Vida del Trabajo. La medida de la satisfacción laboral se deriva de la siguiente pregunta: "Indique su nivel de satisfacción en su trabajo actual", midiéndose en una escala del 0 al 10, siendo 1 "muy mala" y 10 "excelente".

Satisfacción laboral	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
0	1,17	0,35	0,22	1,05	0,50	0,65
1	0,38	0,28	0,19	0,50	0,48	0,37
2	1,03	0,66	0,43	0,97	1,17	0,85
3	1,54	1,68	1,43	1,63	1,44	1,54
4	2,75	3,09	2,73	2,16	2,21	2,58
5	10,27	10,95	9,39	8,38	8,50	9,48
6	10,69	12,74	12,85	10,97	11,15	11,69
7	19,30	22,26	23,20	22,02	20,81	21,54
8	26,00	27,32	29,59	28,16	29,27	28,10
9	12,30	12,19	11,71	11,35	12,90	12,09
10	14,56	8,49	8,27	12,81	11,58	11,10
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Media	7,33	7,19	7,27	7,33	7,37	7,30

Tabla 4.2. Evidencia empírica Satisfacción Laboral en España en el período 2006-2010.
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)

La tabla 4.2. representa la satisfacción laboral mostrada por los españoles en el período 2006-2010, dada por la ECVT (Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo). Como se puede observar, a lo largo del período analizado no ha habido grandes cambios en torno a la media de la satisfacción laboral. De hecho, se podría decir que desde que explotó la burbuja inmobiliaria y empezó la recesión, la satisfacción laboral ha aumentado levemente.

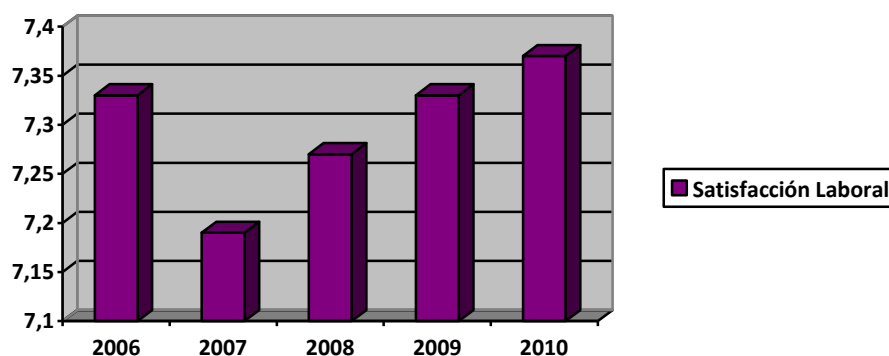


Figura 4.5. Representación gráfica Satisfacción Laboral en el Período 2006-2010.
Fuente: Elaboración propia a partir de la ECVT (Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo).

En la figura 4.5. se puede observar mejor el cambio que ha sufrido la satisfacción laboral. Efectivamente, no ha habido mejora o empeoramiento significativo, durante todo el período se ha mantenido más o menos constante sin grandes cambios.

En la siguiente figura se muestra la satisfacción laboral analizada en las diferentes comunidades autónomas de España en los años 2011 y 2012, medidas en una escala del 0 al 8. Al igual que en la gráfica anterior, la pregunta a la que responden los trabajadores es la siguiente: "Indique su nivel de satisfacción en su trabajo actual", siendo 0 "muy mal" y 8 "excelente".

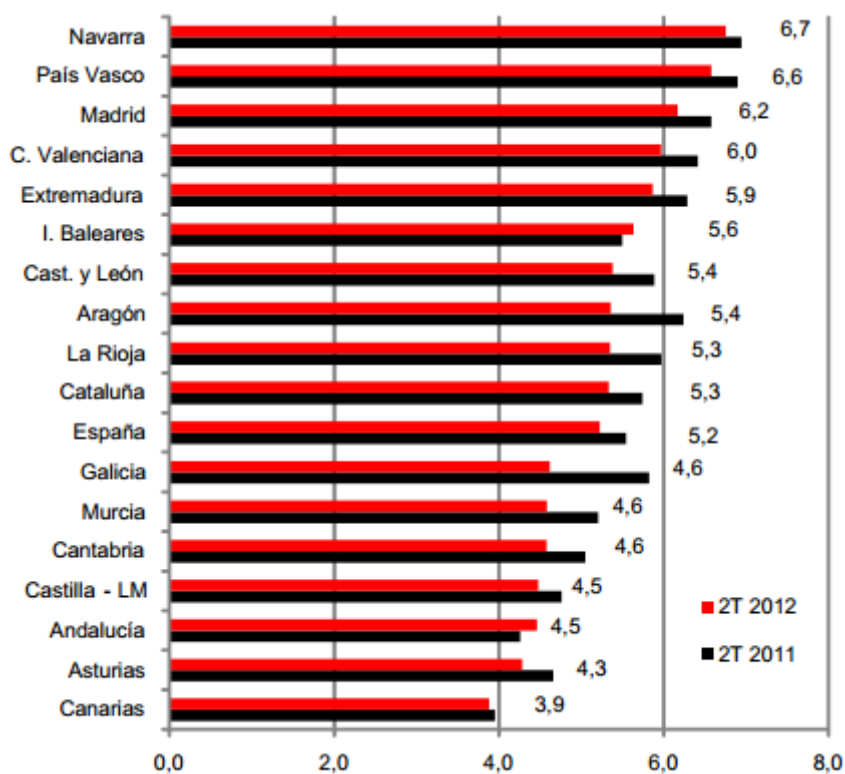


Figura 4.6. Satisfacción Laboral por Comunidades Autónomas en España 2011-2012.
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta del Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo.

Como se puede observar, ha habido una bajada con respecto al año 2011 y los años anteriores. El contexto de crisis económica repercute de manera adversa a la satisfacción laboral de la población española. Cuando se comparan los datos con los años anteriores, se observa un predominio de retrocesos.

Sin embargo, es de destacar el incremento de satisfacción laboral en 2012 para Andalucía y para las Islas Baleares, con respecto a 2011.

CONCLUSIONES

La satisfacción laboral representa una de las áreas más complejas a las que se enfrentan los gerentes de hoy en día cuando se trata de la gestión de sus empleados. La mejora de la calidad del trabajo resulta esencial para el bienestar del empleado y el desarrollo de la capacidad productiva de cada nación en un mundo donde la competencia continúa en aumento.

Los estudios sobre satisfacción laboral son muchos y han demostrado un gran impacto de la satisfacción laboral sobre la motivación del trabajador, mientras que el nivel de motivación tiene un impacto en la productividad del empleado, y por tanto en el desempeño de las organizaciones empresariales.

Sin embargo, la medición de la calidad del empleo no se encuentra exenta de problemas, dada la ausencia de una definición universalmente aceptada y las características propias del concepto.

Según los datos recogidos en este trabajo, España a lo largo de la explosión de la burbuja inmobiliaria, no se ha visto gravemente influenciada respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores. Sin embargo, los últimos datos recogidos de 2011 y 2012 nos hacen ver que quizás el efecto que haya podido causar la crisis económica en la satisfacción laboral de nuestro país, haya tardado un poco y por eso no tuvo efectos inmediatos.

Pero centrándonos en lo estudiado para este trabajo, y en la lectura de diversos artículos de gran relevancia para llevarlo a cabo, se ha llegado a la conclusión de que la satisfacción laboral es mucho más compleja de lo que parece. Los factores que determinan que un individuo esté satisfecho o no con su trabajo, va más allá de los ingresos económicos, como se suele pensar a priori. El poder compaginar la vida laboral con la personal, la edad, o la salud, son algunos de los diversos determinantes de la satisfacción laboral, como se expuso en el capítulo 4. Esto no quiere decir que el dinero no sea un importante determinante de la calidad de las experiencias de los individuos en el mercado laboral, simplemente se apunta que debería ser ampliado para poder recoger toda esa serie de aspectos que son susceptibles de condicionar el bienestar laboral y las conductas individuales.

Actualmente, se sigue estudiando para poder conseguir una mejoría de la satisfacción laboral, ya que cada vez las empresas son más conscientes de la importancia que tiene esto, no sólo para que sus trabajadores estén satisfechos y no quieran cambiar de empleo, sino para aumentar la productividad y reducir costes en las organizaciones.

A pesar de los diversos estudios que se encuentran sobre satisfacción laboral, el interés de los economistas sobre este tema es relativamente reciente, y ha aumentado en la última década. A pesar de ser una variable subjetiva, se ha mostrado que existen diferentes formas de que una organización mida la satisfacción laboral de sus empleados mediante cuestionarios, por lo que las empresas y la economía deberían usar este tipo de métodos a la hora de satisfacer las necesidades de sus empleados, ya que éstos contribuirán a aumentar la productividad de las empresas.

Se deberían implantar políticas para aumentar la satisfacción de los empleados, al igual que las organizaciones deberían seguir la búsqueda de estrategias que ayuden a la motivación de los empleados, dar incentivos tanto monetarios como no monetarios, dependiendo de las necesidades de cada empleado, así como pedir sugerencias a los individuos acerca de qué hacer para cubrir sus necesidades en el puesto de trabajo.

Bibliografía

- Amuedo-Dorantes, C. y De la Rica, S. (2006): "Labour Market Assimilation of Recent Immigrants in Spain", *British Journal of Industrial Relations*, London School of Economics, 45(2). 257-284.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. y Conley, S. (1991): "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work", *Journal of Organizational Behavior* 12. 39-53.
- Bakker, A. Schaufeli, W. Demerouti, E. Janssen, P. Van der Hulst, R. y Brouwer, J. (2000): "Using equity theory to examine the difference between burnout and depression, *Anxiety, Stress and Coping*, 13. 247-268.
- Bass, B. y Barrett, G. (1981): *People, work and organization*, Second Edition, Boston-Allyn.
- Becker, T. y Billings, (1993): "Profiles of commitment: An empirical test", *Journal of Organizational Behaviour*, 14. 177-190.
- Blanchflower, D. y Oswald, A. (1994): *The wage curve*, MIT Press, Cambridge.
- Bòria-Revertera, S. Crespi-Vallbonaa, M. y Mascarilla-Miró, O. (2012): "Variables determinantes de la satisfacción laboral en España", *Cuadernos de Economía*, 35, 9-16.
- Borra, C. y Gómez, F (2012): "Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?", *Revista de Economía Aplicada*, 60 (20). 25-51.
- Bowling, N. (2014): "Job Satisfaction, Motivation and Performance", *International Standard Book Number*, 321-341.
- Brown, C. y Medoff, J. (1989): "The employer size-wage effect", *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, 97 (5). 1027-1059.
- Cantril, H. (1965): *The Pattern of Human Concern*, Rutgers University Press, New Jersey.
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990): *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Chiavenato, I. (2009): *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGraw-Hill, México.
- Chung, K. (1977): *Motivational Theories and Practices*, Columbus, Ohio: Grid.
- Clark, A. (1996): "Job satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, 34. 189-217.
- Clark, A. (1997): "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?" *Labour Economics*, 4. 341-372.
- Clark, A. (2002): "Looking for labour market rents with subjective data", *DELTA Working Papers*.
- Clark A. y Oswald, A. (1994): "Unhappiness and unemployment", *Economic Journal*, 104. 648-659.
- Clark, A. y Oswald, A. (1996): "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, 61 (3). 359-381.
- Crozier (1963): *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, París.
- DeSantis, V. y Durst, S. (1996): "Comparing job satisfaction among public and private sector employees", *The American Review of Public Administration*, 33. 70-90.
- Diener, E. y Lucas, R. (1999): "Personality and subjective well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 213-229.
- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2006-2010): Disponible en el INE: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do.jsessionid=9A187E0AFD38CB1DA6C1310DAE41FC8F.jaxi03?tipe=pcaxis&path=%2Ft25%2Fp453&file=inebase&L=0>

- Encuesta de Coyuntura Laboral (2003-2012): Disponible en empleo.glob: <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecl/welcome.htm>
- Encuesta Trimestral Coste Laboral INE (2000-2012): Disponible en el INE: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22%2Fp187%2F&file=inebase&L=0>
- Gaj, A. (2000): "Overtime working and job satisfaction", presentado en XV *Convegno Nazionale di Economia del Lavoro*, Ancona, Italia, 28-29.
- Gamero, C. (2005): *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Gamero, C. (2010): "Satisfacción laboral de los asalariados inmigrantes", *Revista de Economía Aplicada* 54 (18), 33-56.
- García-Serrano, C. (2011). "Does size matter?. The influence of firm size in working conditions, job satisfaction and quit intentions", *Scottish Journal of Political Economy*, 58 (2).
- George, J.M. y Jones, G.R. (2008): *Understanding and Managing Organizational behavior*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
- Goldthorpe, J. Lockwood, D. Bechhofer, F. y Platt, J. (1968): *The Affluent Worker: Political Attitudes and Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gorz, A. (1972): "A cultural Revolution in Factory?", *Liberation*, 17, 49-52.
- Graham, J. y Shier, M (2010): "The Social Work Profession and Subjective Well-Being: The Impact of a Profession on Overall Subjective Well-Being", *British Journal of Social Work*, 40, 1553-1572.
- Groot, W. y Maasen Van den Brink, H. (1999): "Job satisfaction of older workers", *International Journal of Manpower*, 20, 343-360.
- Grund, C., y Schmitt, A. (2013). "Works councils, wages and job satisfaction". *Applied Economics*, 45:3, 299-310.
- Hamermesh, D. (1977): *Jobless pay and the economy*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Herzberg, F. (1976): *Motivation-Hygiene Profiles*, John Wiley and sons, New York.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967): *The motivation to work*. New York Wiley.
- Hoppock, R. (1935): *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
- Idson, T. (1990): "Establishment size, job satisfaction and the structure of work", *Applied Economics*, 22, 1007-1018.
- Jan, F. Peter, G. y Paulien, M. (2010): "Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout"
- Kaliski, B.S. (2007): *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit.
- Karl, K. y Sutton, C. (1998): "Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Public Personnel Management*, 27 (4), 515-527.
- Kasl, S. (1973): "Mental health and work environment an examination of the evidence", *Journal of Occupational Medicine*, 15 (6), 509-518.
- Korman, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*, Marova, Madrid.
- Lange, T. (2013): "Scarred from the past or afraid of the future?. Unemployment and job satisfaction across European labour markets", *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6), 1096-1112.
- Lawler, E. (2002): "Toward high-performance organizations", *Performance Improvement*, 41 (3), 8-12.
- Lawler, E. (2003): "Reward practices and performance management system effectiveness", *Organizational Dynamics*, 32 (4), 396-404.

- Lawler, E. and Porter, L. (1967): The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, 221-268.
- Lazear, E. and Rosen, S. (1990): "Male-female wage differentials in job ladders", *Journal of Labor Economics*, 8 (12), 106-23.
- Lévi-Leboyer, C. (1975): *Psicología de las organizaciones*, Difusión Cultural Planeta, Madrid.
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science; selected theoretical papers*, Harper & Row, New York.
- Locke, E. (1969): "What is Job Satisfaction?" *OB and Human Performance*, 4, 309-336.
- López de Lera, D. (2006): "El impacto de la inmigración extranjera en las regiones españolas", En: Leal, J. (coord.) *Análisis territorial de la demografía española*, Fundación Fernando Abril Martorell, Madrid.
- Mangione, T. y Quinn, R. (1975): "Job Satisfaction, Counter-productive Behaviour and Drug Use at Work", *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-120.
- March, J. y Simon, H. (1969): *Organizations*, deBussy, Amsterdam.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989): *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*.
- Meliá, J. Peiró, J. y Calatayud, C. (1986): "El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez", *Millars*, 21, 43-47.
- Miller, D. (1987): "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo (2013): Disponible en: www.adecco.es
- Porter, L. y Lawler, E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: Irwin-Dorsey.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59. 603-609.
- Rico, P. (2012). "Satisfacción laboral de los asalariados en España". *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 14, 137-158.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996): *Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Ross, C. y Reskin, B. (1992): "Job, authority and earnings among managers: The continuing significance of sex", *Work and Occupations*, 19, 342-365.
- Scarpello, V. y Campbell, J. (1983): "Job Satisfaction: are all the parts there?" *Personnel Psychology*, 36 (3), 577-600.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. y Osborn, R. (2005): *Comportamiento organizacional*, Limusa Wiley, México.
- Sheppard, H. y Herrick, N. (1972): *Where Have All the Robots Gone: Worker Dissatisfaction in the 70's*, Free Press, New York.
- Sloane, P. y Williams, H. (1996): "Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance", *Labour*, 10, 3-15.
- Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. (2000): "Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox", *Kyklos* 53, 135-152.
- Tack-Hong, T. y Waheed, A. (2011): "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money", *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), 73-94.
- Touraine, A. (1966): *La conscience ouvrière*, Ed. Seuil, París.
- Van der Merr, P. Wielers, R. (2013): "What makes workers happy?". *Applied Economics*, 45, 357-368.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*, John Wile and Sons, New York.

Vroom, V.H. (1969): *The Handbook of Social Psychology*, Mass, Addison-Wesley.

Watson, R. Storey, D. Wynarczyk, P Keasey, K y Short, H (1996): "The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium-sized categories: An empirical test of comparison income and Equity Theory hypotheses", *Applied Economics*, 28, 567-576.

Weinert, A. (1985): *Manual de psicología de la organización*, Segunda edición, Barcelona.

Wiggins, R. y Steady, R. (1976): "Job satisfaction as a social concern", *Academy of Management Review*, 1, 48-55.

"Work in America: report of a special task force to the secretary of health, education and welfare" (1973), *Upjohn Institute for Employment Research*.

Zabalza, A. y Arrufat, J. (1985): "The Extent of Sex Discrimination in Great Britain", *Cambridge University Press*, 70-96.

Anexos

ANEXO I: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su lugar de trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>		5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
15	<i>La proximidad y frecuencia con la que es supervisado</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe en su empresa</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho					
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo	
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	