

## LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ELEMENTO MOTIVADOR DEL EMPLEADO

*Domingo Bonillo Muñoz*  
*Francisco Jesús Nieto González*  
Universidad de Almería

### RESUMEN

*En este artículo realizamos una revisión de la literatura de la satisfacción laboral. Nuestro objetivo principal es que sirva de base para ser utilizada por futuros estudios que empleen el modelo de la satisfacción laboral. Como conclusión, encontramos que podemos mejorar la satisfacción laboral modificando los puestos de trabajo dentro de la organización, según las diferentes teorías, teniendo en cuenta que para poder aplicar cada una es necesario que se presenten los supuestos de partida de ésta.*

*Palabras clave: Satisfacción Laboral, Motivación, Diseño de Puestos de Trabajo, Necesidad, Expectativa, Equidad*

### ABSTRACT

*In this article we review the literature about job satisfaction. We intend future studies that discuss the job satisfaction model can make use of it. In conclusion, we find that we can improve job satisfaction modifying the place of work itself inside the organization, according with the various theories, taking into account that for applying each one is necessary all its assumption are present.*

*Key words: Job Satisfaction, motivation, Job Design, Need, Expectation, Equity.*

## LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ELEMENTO MOTIVADOR DEL EMPLEADO

La satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. El

interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño (Scott, y Taylor, 1985). Además, los cambios organizativos extremadamente inestables que afectan a la mayor parte de los sectores, están aumentando la necesidad de comprender la forma en la que poder mantener e incrementar la productividad de los empleados y su compromiso en el trabajo de forma que, cada vez más, se están demandando estudios sobre la satisfacción en el trabajo y los factores relacionados con ella, en el medio actual.

Todo trabajo que se precie sobre el tema, será relevante en la medida en que ayude a clarificar el concepto, naturaleza y funcionamiento de la satisfacción laboral, de forma que nos permita alcanzar los beneficios de ésta. Siguiendo a Seashore, y Taber (1975), hay tres puntos de vista prácticos para describir el significado de satisfacción laboral:

1. La satisfacción laboral es un producto valioso de la sociedad. Si hay un "Producto Nacional Bruto psicológico", el nivel de satisfacción laboral de la gente constituye una parte importante de él.

2. La satisfacción laboral es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados.

3. La satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros.

#### SATISFACCIÓN LABORAL

La definición teórica de satisfacción en el trabajo incluye componentes evaluativos o expectativas. Por ejemplo, Robbins, y Coulter (2000) definen satisfacción en el trabajo como "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo" (p. 419), entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuos frente a estos. Del mismo modo, Mottaz (1988) se refiere a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, y Periañez Cristóbal (2001) consideran que la satisfacción es un "sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que

realizan a favor de la organización” (p. 376). Como vemos, está ampliamente aceptado que la satisfacción en el trabajo es una función de las recompensas y valoraciones relacionadas con el trabajo (Kalleberg, 1977).

La satisfacción laboral ha sido estudiada conjuntamente con la motivación. Así, podemos identificar tres modelos teóricos de la satisfacción laboral en la literatura. El primero versa sobre el contenido, el segundo se refiere al proceso y el tercero está enraizado en los modelos situacionales de la satisfacción laboral (Thompson, y McNamara, 1997).

#### PRIMER ARMAZÓN: TEORÍAS DE CONTENIDO

Los teóricos de contenido asumen que la satisfacción de necesidades y el logro de valores pueden conducir a la satisfacción laboral (Locke, 1976). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y la de la motivación e higiene (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959) son ejemplos de teorías de contenido.

##### *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*

De acuerdo con la visión de las necesidades individuales de Maslow (1943), podemos decir que existe satisfacción laboral cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y de su entorno. Las necesidades se pueden estudiar atendiendo a su jerarquía en cinco categorías, que escalonadas de menor a mayor importancia según Díez de Castro y Redondo López (1996), son:

1. Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
2. De seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
3. Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación en interacción con otras personas (amigos, compañeros, etc.).
4. De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
5. De autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Estas cinco necesidades se pueden agrupar en dos bloques citando a Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001):

- Necesidades de orden inferior: son necesidades básicas para la supervivencia (inmediata y futura), y se cubren fácilmente con medios materiales, como salario, normas de seguridad e higiene, prestaciones de la Seguridad Social, etc. Son las fisiológicas y las de seguridad.

- Necesidades de orden superior: son no materiales y nunca pueden satisfacerse por completo. Están integradas por las sociales, las de estima y las de autorrealización.

Sólo cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra necesidad de nivel superior y motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

En consecuencia, es fundamental que los administradores descubran en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra actualmente un empleado y traten de ajustar las recompensas individuales al estadio de necesidad insatisfecha en el que se encuentre la persona (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Perriñez Cristóbal, 2001).

Entre las críticas a esta teoría se encuentran las de Alderfer (1969). Este autor presenta una teoría similar a la de Maslow a la que llama "Teoría ERG". Las diferencias de esta teoría con la primera son tres. Primero, reduce las cinco necesidades de Maslow a sólo tres: existenciales (necesidad de bienestar físico), de relación (necesidad de relaciones interpersonales) y de crecimiento (necesidad de un continuo desarrollo y crecimiento personal). Segundo, suaviza el rígido esquema jerárquico de partida, en virtud del cual sólo aparece una nueva necesidad cuando ya se han cubierto de manera suficiente las inmediatamente anteriores. Tercero, considera que el movimiento no es siempre ascendente en la jerarquía. Por ejemplo, según su propio principio de frustración / regresión, Alderfer encontró que un trabajador frustrado en satisfacer una necesidad de un nivel alto podría retroceder tratando de satisfacer una necesidad ya satisfecha de nivel jerárquico inferior (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996; Certo, 2001).

En este mismo sentido, Wahba, y Bridwell (1976) hicieron una extensa revisión de los descubrimientos en las investigaciones acerca del concepto de necesidad jerárquica. Los resultados de su revisión indican que no había evidencia clara que mostrara que las necesidades humanas estuvieran clasificadas en 5 categorías, o que esas categorías estuvieran estructuradas en una jerarquía especial.

A pesar de que existe escasa evidencia empírica en apoyo de la teoría, ésta goza de amplia aceptación (Certo, 2001).

### *Teoría de la motivación-higiene de Herzberg*

El estudio de la satisfacción laboral se hizo más sofisticado con la introducción de la teoría de motivación-higiene de Herzberg (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959). Esta teoría centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual, a las cuales le afectan dos grupos de factores diferentes; es decir, que los factores que generan la satisfacción son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Perriñez Cristóbal, 2001).

Los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactores, y los que producen insatisfacción como extrínsecos, de higiene, insatisfactores, o de apoyo. Los motivadores se relacionan con el contenido del trabajo (trabajo en sí mismo) e incluyen, de mayor a menor importancia: la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento personal. Los de higiene se relacionan con el contexto laboral (entorno del trabajo) e incluyen, de mayor a menor importancia: la política y administración de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, el estatus y la seguridad. Los motivadores se relacionan con la satisfacción laboral cuando están presentes pero no con la insatisfacción cuando están ausentes. Los de higiene se asocian con la insatisfacción laboral cuando están ausentes pero no con la satisfacción cuando están presentes (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

En conclusión, si queremos aumentar la satisfacción en el trabajo, hay que prestar especial atención a los factores motivadores (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

Previamente a la aparición de esta teoría, se usaba una única escala simple para medir la satisfacción laboral. Las puntuaciones en el extremo superior de la escala reflejaban altos niveles de satisfacción laboral, mientras que las puntuaciones en el extremo inferior representaban alta insatisfacción.

La investigación basada en la teoría de motivación-higiene deberá aplicar diferentes escalas para la satisfacción laboral y para la insatisfacción laboral, porque lo contrario de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral y lo contrario de insatisfacción laboral no es satisfacción laboral (Díez de Castro, y Redondo López, 1996; Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, 2001).

Al evaluar la teoría de motivación-higiene, Locke, Fitzpatrick, y White (1983) señalan que la teoría de Herzberg depende del método. Herzberg utilizó lo que se conoce como la técnica del suceso crítico en el desarrollo de su teoría. Este tipo de enfoque de la investigación ha sido el único que de forma consistente ha conducido a resultados que confirman la teoría. Los resultados de otros métodos aplicados han indicado que los factores de higiene se pueden asociar de hecho con la satisfacción laboral y los factores motivadores con la insatisfacción laboral.

## SEGUNDO ARMAZÓN: TEORÍAS DE PROCESO

Los teóricos de proceso asumen que la satisfacción laboral puede ser explicada investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades (Gruneberg, 1979). La teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría de la equidad de Adams (1963) son representativas del segundo armazón.

### *Teoría de las expectativas de Vroom*

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) sugiere que la gente no solo está dirigida por necesidades sino que también hace elecciones sobre lo que harán o no harán. Afirma que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y de la creencia sobre la probabilidad que existe de alcanzarlo (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periáñez Cristóbal, 2001). Por tanto, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situacionales como las de personalidad producen satisfacción laboral.

Vroom establece una ecuación con tres variables para explicar el proceso de decisión. Dichas variables son la expectativa del esfuerzo-desempeño (expectativa A), la expectativa del desempeño-resultado (expectativa B), y la valencia (valor de la recompensa) (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996):

- La expectativa A, es la expectativa de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño y el grado de confianza que tiene en su habilidad de llevar a cabo una tarea con éxito. Es decir, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.
- La expectativa B, es el grado de confianza que una persona tiene en que si la tarea se desarrolla con éxito, será recompensado de forma apropiada.
- La valencia es el valor que concede una persona a las recompensas esperadas. Esta valencia o poder para motivar normalmente es positiva (remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades, o relaciones de afinidad), pero podría llegar a ser negativa en algunos casos (fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido) (Robbins, y Coulter, 2000).

En concreto, esta teoría predice que un empleado realizará un esfuerzo elevado si percibe que hay una fuerte relación entre esfuerzo y resultado, resultado y recompensa, y recompensa y satisfacción de objetivos personales (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

La expectativa, la instrumentalidad y la valencia reciben valores de probabilidad. Puesto que el modelo es multiplicativo, estas tres variables deben tener valores positivos elevados para que implique un desempeño motivado. Si cualquiera de las variables tiene un valor próximo a cero, la probabilidad del desempeño motivado también se aproxima a cero. Cuando los tres valores son altos, la motivación en el desempeño también es alta (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

En consecuencia, Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) presentan las recomendaciones hechas por Nadler, y Lawler (1977) basándose en lo indicado por esta teoría:

1. Determinar las recompensas que valora cada individuo.
2. Determinar el desempeño que desea la dirección.
3. Establecer un nivel alcanzable de desempeño.
4. Ligar las recompensas al desempeño.
5. Analizar los factores que podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa.
6. Asegurarse de que la recompensa es adecuada.

En su evaluación se plantean como problemas la complejidad de cálculo de sus valores y la variabilidad de los mismos a lo largo del tiempo y entre individuos. Esto hace que sea prácticamente imposible la contrastación de los resultados obtenidos en las investigaciones (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

### *Teoría de la equidad de Adam*

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (1996), "el término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso)" (p. 497). La primera investigación sobre la teoría de la equidad la hizo Adams (1963). Adams mantiene que el desencadenante principal de la motivación es la equidad percibida por un sujeto entre dos ratios. Así, según esta teoría, los trabajadores comparan su propio ratio resultado/aportación (el ratio de los resultados que ellos reciben de sus trabajos y de la organización por las aportaciones con las que ellos contribuyen) con el ratio resultado/aportación de un referente. El referente es una variable importante en esta teoría, en la cual se consideran tres categorías (Robbins, y Coulter, 2000):

- Otro: incluye a otros individuos que tienen empleos semejantes en la misma organización, y en ella figuran también amigos, vecinos o asociados profesionales.
- Sistema: figuran las políticas y procedimientos de remuneración de la organización y también la administración del sistema.
- Yo: se refiere a las razones entre aportaciones-resultados que reflejan las experiencias y los contactos personales pasados y, a su vez, recibe la influencia de criterios tales como los empleos anteriores o los compromisos familiares.

La selección de un conjunto particular de referentes se relaciona con la información disponible acerca de éstos, así como con la percepción de su respectiva aplicabilidad (Robbins, y Coulter, 2000). Además, este término de comparación seleccionado está sujeto a un proceso permanente de mutación temporal en razón a las circunstancias, internas y externas al individuo, operantes en cada momento (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, 2001).

Ratios desiguales crean insatisfacción laboral y motivan al trabajador para restaurar la equidad. Cuando los ratios son iguales, los trabajadores experimentan satisfacción laboral y están motivados para mantener su ratio actual de resultados y aportaciones o para

aumentar sus aportaciones si quieren que sus resultados se incrementen (Díez de Castro, y Redondo López, 1996). Los resultados incluyen paga, ingresos adicionales, estatus, oportunidades para la promoción, seguridad laboral, y todo aquello que los trabajadores deseen y reciban de una organización. Las aportaciones incluyen habilidades especiales, entrenamiento, educación, experiencia laboral, esfuerzo en el trabajo, tiempo, y cualquier otra cosa con la que los trabajadores perciban que contribuyen a una organización.

Con respecto a las acciones que puede realizar una persona si percibe inequidad, éstas pueden ser de dos tipos (Díez de Castro, y Redondo López, 1996; Certo, 2001):

- Mentales: realiza actuaciones psicológicas, sin ninguna otra acción física. Por ejemplo, el cambio de referente o la racionalización del ratio propio y / o ajeno (ponderar las aportaciones y los resultados, tanto propios como ajenos, de forma diferente).
- Reales: realizar comportamientos físicos tendentes a volver a la situación "normal" deseada. Por ejemplo, alterar las aportaciones y los resultados en la relación propia (trabajar menos duro si creen que le están pagando poco o más duro en caso contrario, pedir un aumento de estatus o de salario, emprender alguna acción legal, etc.), distorsionar las aportaciones y los resultados en la relación ajena (inducir a otras personas a cambiar sus aportaciones o sus resultados) o abandonar el trabajo.

Por otro lado, estudios recientes han mostrado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende del historial de desigualdades de dicha persona. De esta forma, existirá un umbral hasta donde la persona tolerará una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarlo a pasar ese límite. Es decir, una injusticia relativamente menor (la gota que derrama el vaso) lleva a la persona más allá de su límite de tolerancia, con lo que se presentará una reacción extrema, al parecer inadecuada. Por ejemplo, si un magnífico trabajador solicita una tarde libre, por motivos justificados, y se le niega el permiso, éste quizá se enfurezca repentinamente, si antes ha experimentado una serie de pequeñas decisiones por el estilo (Cosier, y Dalton, 1983).

En conclusión, se recomienda hacer explícitos los requisitos para obtener determinados resultados en la organización, intentando homogeneizar los ratios (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

Entre sus críticas se encuentran la dificultad en la determinación tanto del referente como de las diferentes magnitudes (aportaciones y resultados propios y ajenos), y en la forma en que se combinan estas. Además, todos estos elementos cambian con el tiempo de forma impredecible (Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

### TERCER ARMAZÓN: MODELOS SITUACIONALES

Los teóricos situacionales asumen que la interacción de variables tales como las características de la tarea, las características de la organización, y las características del individuo influyen en la satisfacción laboral (Hoy, y Miskel, 1996). Ejemplos de

estos modelos son la teoría de satisfacción laboral de los sucesos situacionales (Quarstein, McAfee, y Glassman, 1992) y la teoría de las características del puesto de trabajo (Hackman, y Oldham, 1975).

### *Teoría de los sucesos situacionales*

La teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman (1992). Los dos componentes principales de esta teoría son las características y los sucesos situacionales. Ejemplos de características situacionales son el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, y la supervisión. Los individuos tienden a evaluar las características situacionales antes de aceptar un empleo. Los sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar un empleo. Éstos pueden ser positivos o negativos. Los sucesos positivos incluyen, por ejemplo, dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario, o poner un microondas en el lugar de trabajo. Los sucesos negativos incluyen, por ejemplo, mensajes de correo electrónico confusos, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo, y fotocopiadoras que se rompen con frecuencia. Quarstein, McAfee, y Glassman (1992) afirmaron que la satisfacción laboral global es función de una combinación de características y sucesos situacionales. Los descubrimientos de su estudio apoyaron dicha hipótesis. De acuerdo con estos investigadores, una combinación de características y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo.

### *Teoría de las características del puesto de trabajo*

Glisson, y Durick (1988) examinaron simultáneamente la habilidad de múltiples variables de tres categorías (trabajador, puesto de trabajo, y características de la organización) para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo. Ellos propusieron que las tareas laborales serían excelentes predictores de la satisfacción laboral, las características de los trabajadores pobres predictores, y las características de la organización predictores moderados. Sus descubrimientos apoyaron el énfasis tradicional en las características del trabajo como determinantes de la satisfacción laboral.

Por consiguiente, como medio de mejorar la satisfacción en el trabajo, se sugiere que se rediseñe, el mismo, para hacerlo más interesante y permitir incrementar la cantidad y calidad de sus resultados. Esto se consigue modificando las características del trabajo y las tareas de una persona. La teoría que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a la gente es la teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1975). Dicha teoría afirma que el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una

serie de características esenciales. Éstas crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentran una alta motivación laboral (Hackman, y Oldham, 1976; Díez de Castro, y Redondo López, 1996).

Según esta teoría hay cinco características esenciales que debe tener todo puesto de trabajo (Nadler, Hackman, y Lawler (1979)):

1. Variedad de habilidades: es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere la realización de diversas actividades, de manera que el empleado puede aplicar en él una serie de habilidades y talentos diferentes.

2. Identidad de la tarea: es la necesidad que tiene un puesto de trabajo de que se lleve a cabo una obra completa e identificable.

3. Significación de la tarea: es la medida del impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas o el trabajo de otras personas.

4. Autonomía: es el grado en el cual un puesto de trabajo confiere al individuo un grado sustancial de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos que utilizará para llevarlo a cabo.

5. Retroalimentación: es la medida en que, por el hecho de llevar a cabo las actividades que un puesto de trabajo requiere, el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Estas características del trabajo conducen a la activación de tres estados psicológicos (Nadler, Hackman, y Lawler (1979)):

1. Experiencia de importancia: es el grado con el que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado.

2. Experiencia de responsabilidad: es el grado con el que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados del trabajo realizado.

3. Conocimiento de los resultados: es el grado con el que el empleado es consciente, de manera regular, de su eficacia en la realización de sus funciones.

La variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la significación de ésta se corresponden con la experiencia de importancia del trabajo. La autonomía está relacionada con la experiencia de responsabilidad y la retroalimentación con el conocimiento de los resultados. De esta forma, desde un punto de vista motivacional, esta teoría sugiere que las recompensas intrínsecas (internas) se reciben cuando el empleado aprende (conocimientos o resultados obtenidos por medio de la retroalimentación) que en forma personal (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía en el trabajo) ha desempeñado bien una tarea por la cual siente interés (significación que se experimenta a través de la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y/o la significación de la misma). De esta forma, cuando más claramente estas tres condiciones o estados psicológicos caractericen un puesto de trabajo, tanto mayores serán la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado, y tanto menores serán el absentismo y la probabilidad de que éste abandone su puesto (Fried, y Ferris, 1987).

Los vínculos entre las dimensiones y los resultados del puesto de trabajo se moderan por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo (el deseo de la persona en términos de autoestima y autorrealización), de manera que los empleados dotados de una alta necesidad de crecimiento son más propensos a experimentar los estados psicológicos y a responder positivamente cuando sus puestos de trabajo incluyen las dimensiones fundamentales (Robbins, y Coulter, 2000).

Como corolario podemos señalar que el modelo proporciona, a los gerentes, tipos de cambios que se pueden realizar en los puestos de trabajo y que tienen más probabilidades de producir una mejoría en cada una de las cinco dimensiones fundamentales de tales puestos: combinación de tareas, creación de unidades de trabajo naturales, establecimiento de relaciones con el cliente, expansión vertical de los trabajos y apertura de canales de retroalimentación (Robbins, y Coulter, 2000).

### CONCLUSIÓN

Con el estudio realizado hemos pretendido revisar la extensa literatura de la satisfacción laboral, intentando clarificar la multitud de conceptos y teorías. Nuestra intención es que sirva de base para futuros estudios que utilicen el modelo de la satisfacción laboral para inducir en los trabajadores unas actitudes y comportamientos acordes con los objetivos de la organización.

Como síntesis de todas las teorías analizadas, podemos extraer la conclusión de que para mejorar la satisfacción laboral del empleado deberemos modificar los puestos de trabajo de la organización. No obstante, la modificación propuesta por cada teoría es diferente de cada otra, por lo que deberemos decidir cual es la más apropiada a las circunstancias presentes. Sin embargo, es preciso destacar que no son teorías excluyentes, sino más bien complementarias, lo que abre un mayor número de posibilidades para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.

### BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8ª Ed.). Bogotá D. C.: Pearson Educación.
- Cosier, R. A., y Dalton, D. R. (1983). "Equity theory and time: A reformulation". *Academy of Management Review*, 8, (2), 311-319.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., y Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, J., y Redondo López, C. (1996). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.

- Fried, Y., y Ferris, G. R. (1987). "The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis". *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Glisson, C., y Durick, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (1988). *Gestión de recursos* Kalleberg, A. L. (1977). "Work values and job rewards: A theory of job satisfaction". *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". En Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., Fitzpatrick, W., White, F. M. (1983). "Job satisfaction and role clarity among university and college faculty". *The Review of Higher Education*, 6, (4), 343-365.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mottaz, C. J. (1988). "Work satisfaction among hospital nurses". *Hospital and Health Services Administration*, 33, 57-74.
- Nadler, D. A., y Lawler, E. E. (1977). "Motivation – a diagnostic approach". En Hackman, J. R., Lawler, E. E., y Porter, L. W. (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., y Lawler, E. E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., y Glassman, M. (1992). "The situational occurrences theory of job satisfaction". *Human Relations*, 45, (8), 859-873.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Education.
- Scott, K. D., y Taylor, G. S. (1985). "An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis". *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Seashore, S. E., y Taber, T. D. (1975). "Job satisfaction and their correlation". *American Behavioral Scientist*, 18, 333-386.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Thompson, D., y McNamara, J. (1997). "Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings". *Educational Administration Quarterly*, 33, 1-31.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, (2), 212-240.