

Variables Críticas en Satisfacción Laboral Critical variables in the job satisfaction

Estrella Nieto

CEPIE Research Centre for Corporate Excellence & Innovation
estrella.nieto.upc@upc.edu

Fecha de envío: 6/04/2016

Fecha de aceptación: 9/05/2016

Resumen

Para descubrir el porqué de la valoración positiva que los trabajadores hacen sobre su organización se ha elaborado la estrategia de hacer una inversión de factores, de tal forma que en vez de utilizar dicha escala entre los empleados de la organización, se ha pedido a los Directores de RR.HH y a potenciales directores de la misma que establezcan una categorización de los 15 factores de la Escala General de Satisfacción, colocando estos en un continuo de 15, siendo (1) el valor que ellos consideran como el más determinante en la valoración positiva que hacen sus empleados, de los factores que configuran la satisfacción en el Trabajo y (15) el menos determinante.

Palabras clave

Satisfacción Laboral, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, responsabilidad social empresarial.

Abstract

With the aim of trying to discover the reason for the positive assessment workers make about your organization have been developed the strategy of making an investment of factors, so that instead of using that scale among employees of the organization, have been asked the directors of Human Resources and potential directors there of to establish a categorization of the 15 factors of the General Satisfaction Scale; placing these in a continuum of 15, where (1) the value they see as the most important determinant in the positive assessment made its employees, factors that make up the job satisfaction and (15) the less decisive.

Keywords

Job satisfaction, human resources, corporate social responsibility

Encuesta de Satisfacción Laboral

Justificación del uso específico que se hace de la Escala de Warr, Cook y Warr

Para descubrir el porqué de la valoración positiva que los trabajadores hacen sobre su organización se ha elaborado la estrategia de hacer una inversión de factores, de tal forma que en vez de utilizar dicha escala entre los empleados de la organización, se ha pedido a los Directores de RR.HH. y a potenciales directores de la misma que establezcan una categorización de los 15 factores de la Escala General de Satisfacción, colocando estos en un continuo de 15, siendo (1) el valor que ellos consideran como el más determinante en la valoración positiva que hacen sus empleados, de los factores que configuran la satisfacción en el Trabajo y (15) el menos determinante.

Esta escala fue creada, según sus autores, a partir de la necesidad de crear escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

Está formada por dos subescalas:

Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, o la promoción así como diversos aspectos relativos al contenido de la tarea, entre otros. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo tales como el horario, la remuneración, o las condiciones físicas del trabajo, entre otros. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Por ello, se han categorizado estos factores en I2, I4, I6, I8, I10, I12 y I14, y por otro lado E1, E3, E5, E7, E9, E11, E13 y E15

Acerca de la Escala general de satisfacción, su aplicación estándar y la variación que se ha seguido para el estudio piloto

Se ha tratado de clonar en todo los aspectos la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) que fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.

Para ello hemos pretendido realizar un proceso mimético de la estandarización en todos los aspectos que hacen referencia al protocolo de actuación, reparto de encuestas y recogida de datos, y en la medida de lo posible se ha procurado no introducir variaciones en las características generales de esta escala, que son las siguientes:

Es una escala operacional del constructo de satisfacción laboral, que refleja la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.

Es una escala que recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Aunque puede ser administrada por un entrevistador una de sus ventajas es la posibilidad de poder ser autocumplimentada, así como ser aplicada colectivamente. De la misma manera, su **brevedad**, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el **anonimato**, ha sido alterada obligatoriamente por la idiosincrasia de la prueba, mientras que para la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las **instrucciones** que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un **tono de neutralidad** que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación se propone la siguiente formulación:

“Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho...) entre las que usted se posicionará, marcando con una (X) aquella casilla que mejor represente su parecer”.

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posicionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

La corrección es extremadamente sencilla y genera tres tipos de puntuación, correspondientes a:

- * Satisfacción general.
- * Satisfacción extrínseca.
- * Satisfacción intrínseca.

Es esta una **escala aditiva**, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. Por tanto, la puntuación total de la escala oscila entre **15 y 105**, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las **subescalas** de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

La valoración de estas puntuaciones **no suelen incorporar una gran precisión** en tanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala **no permite establecer análisis objetivos** sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado, la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

El objetivo de nuestro estudio

Se trata, en primer lugar, de describir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral -SL- breve, fácilmente puntuable y con posibilidad de aplicación colectiva.

El cuestionario que se utiliza para ello **pregunta por la opinión que tienen los directores de RR.HH sobre** el impacto en la posterior valoración que los empleados hacen sobre la Empresa, el grado de satisfacción por la tarea realizada, la debida al salario, a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa...

Se trata pues, más que de conocer si son malas o no, objetivamente, determinadas condiciones de trabajo definidas a priori, de saber qué conciencia de ello tienen las personas **que lideran a las personas** afectadas por ellas.

La utilidad de la evaluación del cuestionario permite apreciar la manera en que los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos **del trabajo de sus empleados**, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo.

Es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoria del factor humano. Útil, pues, para evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral y formativas, entre otras.

Se trata, no obstante como siempre, de un instrumento que convendría que fuese manejado por expertos en las áreas psicosociales para su mejor aplicación y evaluación.

La Administración de la Escala, dada la sencillez y brevedad de la encuesta puede aplicarse a un amplio espectro de la población trabajadora, siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario. Puede hacerse de modo individual o colectivo, e incluso en forma autoadministrada.

En los requisitos de aplicación se aconseja explicar previamente la finalidad de la encuesta y garantizar el anonimato, recogiendo no obstante información sobre variables influyentes, categoría profesional, empresa...

Instrucciones generales

Las del cuestionario, si bien se resumen por escrito en su encabezamiento, pueden ampliarse verbalmente en el sentido siguiente: "El objetivo del cuestionario es proporcionar a cada director de RR.HH. de la empresa una oportunidad para expresar sus opiniones o puntos de vista sobre algunas condiciones en que desarrollan su trabajo los empleados, de cara a conocer mejor la realidad, para proponer programas futuros de mejora". Para responder, se deben tener presentes los siguientes puntos:

Lea atentamente las instrucciones del encabezamiento de la hoja que se le ha entregado: "a continuación tiene una pequeña lista, etc."

Una vez leídas en alto las instrucciones, conviene aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas; que lo que se solicita es UNA OPINION. Invitar a ser SINCERO y ESPONTÁNEO, sin meditar largamente la respuesta, pues interesa la opinión directa sobre esos temas.

Conviene ACLARAR TODAS LAS DUDAS, sobre todo en lo que respecta al carácter anónimo del cuestionario y a la importancia que para la empresa tiene el conocer las verdaderas opiniones de sus trabajadores, de cara a mejorar el estado actual de las cosas.

El análisis de los Datos Obtenidos

El análisis de los datos obtenidos en un muestra reducida se ha categorizado en (I) Intrínsecos y (E) Extrínsecos.

Por todo ello los ítems se han clasificado en los que estaban en lugar par e impar y los valores de referencia se han llevado a una muestra con peso por factor de 1 a 8, y de 1 a 7.

La satisfacción en el trabajo

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos. Puesto que gran parte de la motivación en un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán

satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implican el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas.

La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de las formas en que las perciba. Su percepción de ellas, a su vez, está influida por su personalidad, sus expectativas, su operación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros asuntos relacionados con el trabajo. La gerencia puede emprender una acción correctiva y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

La satisfacción del empleado en el trabajo es un pilar fundamental para tener una productividad alta y a su vez poderla ir incrementando, que es el objetivo que persiguen las empresas actualmente; manteniendo una atención especial en este punto que es la satisfacción del empleado en su trabajo.

Motivación Extrínseca

El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al estudio de la motivación. El conductismo no niega que la conducta tenga causas internas, pero sus defensores consideran que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué realizan una gran variedad de conductas. Por otra parte el estudio de la motivación intrínseca representa una tradición de investigación que ha evolucionado casi a contracorriente con el enfoque conductista. Los teóricos proponen que los seres humanos son inherentemente activos e "intrínsecamente motivados". Para explicar por qué las personas realizan ciertas conductas cuando las recompensas y castigos extrínsecos son mínimos, los teóricos de la motivación intrínseca hablan de la importancia de necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad.

Premiar la conducta obediente con incentivos atractivos es solo un aspecto de la motivación extrínseca. Otra estrategia sería el uso de los estímulos aversivos. Así como las personas realizan conductas para obtener un estímulo atractivo también realizan conductas para evitar o alejarse de los estímulos aversivos (Reeve, 1994).

Motivación Extrínseca. Resultados de la encuesta

Tabla 1. Valores extrínsecos de satisfacción laboral

Condiciones físicas de trabajo	13	13	15	7	14	10	4	4	15
Compañeros de trabajo	15	9	2	8	7	11	8	3	10
Su supervisor inmediato (2)	2	2	5	2	5	4	7	9	7
Salario (3)	4	7	7	13	6	3	1	6	6
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	9	10	9	10	8	5	15	8	11
El modo en que tu empresa está gestionada	10	12	14	11	13	7	9	7	12
El horario de trabajo	5	3	10	4	12	8	3	2	13
Su estabilidad en el empleo (1)	1	15	1	15	11	2	2	1	2

Estabilidad en el empleo: La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

Ciertamente, la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral. La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo.

Supervisor inmediato: Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Salario: Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

Motivación Intrínseca

La conducta intrínsecamente motivada es aquella conducta que se realiza únicamente por el interés y el placer de realizarla. La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas definidas, que incluyen la causación personal (deCharms, 1968; Deci, 1980), la efectividad (Harter, 1981; White, 1959) y la curiosidad (Berlyne, 1960; Harlow, 1950). Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca. La motivación intrínseca es un tipo de motivación que emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta sin que haya recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985).

La motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades y a enfrentarse a retos y

al hacerlo satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y curiosidades que le rodean.

Las personas extrínsecamente motivadas actúan para conseguir motivadores extrínsecos tales como dinero, elogios o reconocimiento social. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Las personas a las que se les ofrecen fuentes de motivación extrínseca por participar en una actividad que ya es intrínsecamente interesante tienen menos motivación intrínseca por esa actividad, especialmente cuando la recompensa extrínseca es esperada o tangible.

Posibilidad de utilizar sus capacidades:

No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad si desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

Tabla 2. Valores Intrínsecos de satisfacción laboral.

Libertad para elegir su propio método de trabajo	6	5		6					
Reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho (3)	3	8	8	9	1				1
Responsabilidad que se les ha asignado (2)		4	6	3	3		5		3
Posibilidad de utilizar sus capacidades (1)		1	4	1	2	1		5	4
Posibilidades de promoción	7		3		4	6	6		5
La atención que se presta a las sugerencias que hacen					9				8
La variedad de tareas que realizan en su trabajo	8	6		5		9			9

Responsabilidad que se les ha asignado:

Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.

Reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho:

Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego. Puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por

las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones o las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.

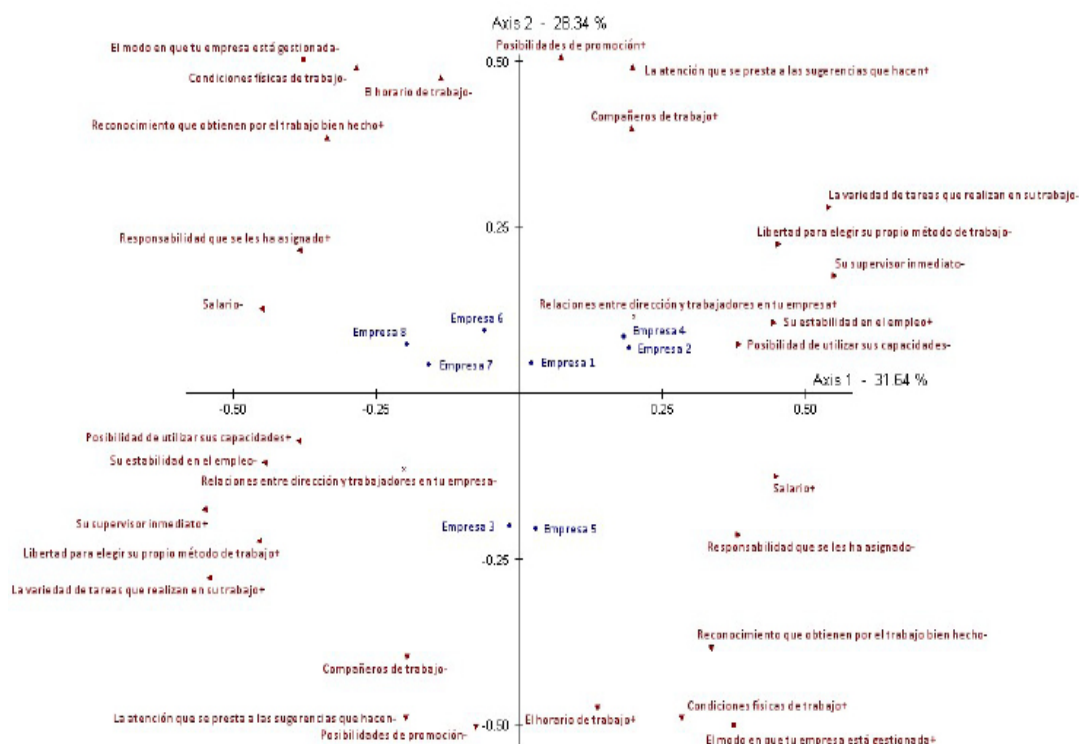


Gráfico 1. Análisis comparativo interempresarial de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Warr

Conclusión

Aunque los estudios sobre la satisfacción en el trabajo se remontan a los años treinta del siglo pasado, el establecimiento de la "calidad del trabajo" (un concepto más amplio del que formaría parte la satisfacción en el trabajo) como un aspecto importante de la Estrategia de Lisboa (2000) aportó un renacimiento al tema; este impulso, sin embargo, ha disminuido notablemente debido a la crisis económica, que ha relegado el tema a un segundo plano, eclipsado por la perentoriedad de lograr empleos, sean o no de calidad.

Responder a la pregunta ¿cuáles son los determinantes de la satisfacción en el trabajo? no es evidentemente fácil. Por ello se han realizado desde hace muchos años centenares de estudios que, con mayor o menor éxito, han intentado responder a esa pregunta.

El hecho de que las metodologías empleadas en esos estudios sean muy distintas conduce a que los resultados a los que acabamos de aludir no sean fáciles de comparar. Nosotros hemos encontrado cuatro trabajos (los de Clark, la Fundación Europea, Gamero y Ripoll) que trabajan con datos y metodologías relativamente próximos y que, en conjunto, permiten elaborar un perfil básico del trabajo satisfactorio.

La primera conclusión es que la satisfacción se relaciona más con las apreciaciones subjetivas acerca de las condiciones de trabajo (interés, autonomía, calidad de las relaciones, posibilidades de promoción...) que con los aspectos objetivos del mismo, tales como el tipo de contrato, las horas de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc., que parecen tener una influencia mucho menor en los niveles de satisfacción declarados.

El **primer factor de satisfacción** es el contenido/interés del trabajo: este es el aspecto que en mayor medida explica el nivel de satisfacción. En tres de los cuatro estudios citados es el tener un trabajo interesante, y en el cuarto ocupa el segundo lugar.

El **siguiente factor** en orden de importancia sería el salario, que tanto puede ser fuente de satisfacción si se considera correcto, como de insatisfacción si se aprecia que es injustamente bajo.

En un **tercer nivel** se situarían las posibilidades de promoción, la calidad de las relaciones en

el trabajo, especialmente con los superiores y, en España, la seguridad en el empleo, que en el conjunto de Europa sería menos valorada quizá por la menor proporción de contratos de duración determinada, quizá porque todos los datos fueron obtenidos antes de la crisis.

Uno de los factores que influyen de forma más claramente negativa en la satisfacción es la interferencia del trabajo con la vida personal, ya sea por la escasa disponibilidad de tiempo o por el excesivo cansancio que comporta la actividad laboral. De ahí la importancia de las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral para el aumento del nivel de satisfacción.

Aunque estos rasgos podrían considerarse relativamente "universales", los estudios comparativos entre países prueban que la influencia de muchos de los factores que influyen en la satisfacción laboral viene modulada por condicionantes locales (factores culturales, económicos o sociales) o incluso personales, por lo que en buena medida un empleo considerado satisfactorio en un cierto momento o lugar, puede no serlo tanto en otro, o en otro momento.

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente a las empresas que han colaborado en la investigación.

Referencias Bibliográficas

- Clark A., Oswald A. et Warr P. Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.69, pp.57-81. 1996
- Freeman R. (1978), *Job satisfaction as an economic variable*. The American Economic Review, vol.68, n°2.
- Freeman R. B. ,Rogers J. (2006), *What workers want* (2nd ed.). Ithaca, NY: ILR Press & Russel Sage Foundation.
- Kalleberg, A.L. *Work values and job rewards: A theory if job satisfaction*. American Sociological Review 42, 127-143, 1977.
- Katzell, R.A. *Personal values, job satisfaction and job behavior* en H. Borows (ed.) *Man in a World of Work*. Boston. Houghton-Mifflin. 1964.
- Warr P. *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2007