

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**  
**Departamento de Estadística, Econometría, I. O. y**  
**Organización de Empresas**

**DISEÑO DE UN MODELO CAUSAL DE**  
**SATISFACCIÓN LABORAL: APLICACIÓN EN EL**  
**SECTOR SERVICIOS**

Tesis Doctoral presentada por Sandra M<sup>a</sup>  
Sánchez Cañizares en satisfacción de los  
requisitos necesarios para optar al grado de  
Doctor por la Universidad de Córdoba.

V<sup>o</sup> B<sup>o</sup> Directores de la Tesis

La Doctoranda

Dr. Carlos Artacho Ruiz  
Dr. Fernando J. Fuentes García

Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares

**Córdoba, 2006**

Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era *la tierra* y luego lo fue *el capital*, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más *el hombre* mismo

JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 1-V-1991, n. 32

Todo el que haya atravesado el proceso de creación de una Tesis Doctoral habrá llegado a la conclusión de que nunca hubiera vislumbrado el final de no ser por las personas que le han acompañado en ese período. Es por ello que les dedico a ellas esta primera página.

Quisiera agradecer, en primer lugar, el esfuerzo de mis Directores de Tesis, los Doctores Carlos Artacho y Fernando J. Fuentes, cuyos consejos y críticas han resultado indispensables para la elaboración y corrección de este trabajo.

Asimismo, traslado mi agradecimiento al resto de mis compañeros de área, en especial al profesor Miguel Ángel Ayuso, ya que sin su apoyo y confianza no habría sido posible recorrer este camino.

A mis amigos, principalmente a Jesús, que incansable e infatigablemente siempre (literalmente) ha estado ahí. Pero también a todos esos que no menciono y han permanecido tanto tiempo a mi lado.

Igualmente, al resto de compañeros de mi Departamento y de la Facultad de Ciencias del Trabajo, por aguantarme estos años. Pero, concretamente, he de agradecer al profesor Tomás López-Guzmán, entre otras muchas cosas, que un 7 de octubre de 2005 me hablara del Doctorado Europeo, así como sus consejos, y que, cada día desde entonces me recordara que debía terminar la Tesis.

Pero, especialmente, el cariño y la paciencia de mis padres, así como el apoyo de mi hermano y el resto de mi familia, han resultado imprescindibles para la consecución de este objetivo. Gracias a todos vosotros por creer en mí.

## ÍNDICE

---



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>I.1. SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD</b> .....	<b>4</b>
<b>I.2. SATISFACCIÓN LABORAL Y CAPITAL HUMANO</b> .....	<b>5</b>
<b>I.3. SATISFACCIÓN LABORAL Y COSTES</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: Delimitando el concepto de Satisfacción Laboral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1. DEFINICIÓN Y APORTACIONES TEÓRICAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	<b>15</b>
1.1.1. Concepto .....	15
1.1.1.1. <i>Primera Orientación: La satisfacción como una emoción, actitud o respuesta afectiva</i> .....	16
1.1.1.2. <i>Segunda Orientación: La satisfacción como el resultado de una comparación</i> .....	17
1.1.1.3. <i>Definición propuesta</i> .....	19
1.1.1.4. <i>Factores que configuran la satisfacción laboral</i> .....	20
1.1.2. Aportaciones teóricas .....	21
1.1.2.1. <i>Teorías de contenido</i> .....	23
1.1.2.2. <i>Teorías de proceso</i> .....	26
1.1.2.3. <i>Otras teorías sobre satisfacción laboral</i> .....	30
1.1.2.4. <i>Teorías Económicas sobre satisfacción laboral</i> .....	34
1.1.3. A modo de resumen .....	40
<b>1.2. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	<b>41</b>
1.2.1. Calidad de vida laboral .....	41
1.2.2. Calidad del trabajo .....	42
1.2.3. Comportamiento organizacional .....	42
1.2.4. Motivación .....	43
1.2.5. Moral en el trabajo .....	44
1.2.6. Compromiso organizativo .....	44
1.2.7. Clima laboral.....	47
<b>1.3. LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	<b>49</b>
1.3.1. Métodos de medición.....	49
1.3.1.1. <i>Cuestionarios</i> .....	49
1.3.1.2. <i>Otros métodos de medición de la satisfacción laboral</i> .....	58
1.3.2. Fuentes estadísticas.....	60
1.3.2.1. <i>Fuentes estadísticas españolas</i> .....	61
1.3.2.2. <i>Fuentes estadísticas de otros países europeos</i> .....	63
1.3.2.3. <i>Fuentes estadísticas comunitarias de la Unión Europea</i> .....	66
1.3.2.4. <i>Fuentes estadísticas de Estados Unidos</i> .....	68

<b>1.4. LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA</b>	
SUPRANACIONAL .....	71
1.4.1. Niveles de satisfacción laboral en España.....	71
1.4.2. Niveles de satisfacción laboral en la Unión Europea.....	72
1.4.3. Satisfacción laboral a nivel mundial .....	76
1.4.4. El caso estadounidense.....	80
1.4.5. Estudios en otros países.....	81
1.4.6. A modo de resumen.....	82
<b>CAPÍTULO II: Variables, hipótesis y modelo planteado</b> .....	86
<b>2.1. VARIABLES OBSERVABLES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	
LABORAL.....	87
2.1.1. Variables inherentes al individuo .....	89
2.1.1.1. <i>Género</i> .....	89
2.1.1.2. <i>Edad</i> .....	92
2.1.1.3. <i>Estado civil y número de hijos</i> .....	95
2.1.1.4. <i>Nivel educativo</i> .....	96
2.1.1.5. <i>Afiliación sindical</i> .....	98
2.1.2. Variables relacionadas con el puesto de trabajo .....	102
2.1.2.1. <i>Salario</i> .....	103
2.1.2.2. <i>Modalidad de contrato</i> .....	106
2.1.2.3. <i>Horas de trabajo</i> .....	110
2.1.2.4. <i>Antigüedad en el puesto</i> .....	110
2.1.2.5. <i>Estatus del puesto</i> .....	112
2.1.3. Variables relacionadas con la organización .....	114
2.1.3.1. Tipo de hábitat en que se localiza la empresa .....	114
2.1.3.2. <i>Tamaño del centro de trabajo</i> .....	115
2.1.4. Hipótesis sobre la influencia en la satisfacción laboral de variables	
directamente observables .....	116
2.1.4.1. <i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al individuo</i> .	116
2.1.4.2. <i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto</i> .....	118
2.1.4.3. <i>Hipótesis referidas a las variables inherentes al centro</i>	
<i>de trabajo</i> .....	119
2.1.5. Otras variables no aplicadas en la investigación .....	120
2.1.5.1. <i>Variables psicológicas</i> .....	120
2.1.5.2. <i>Raza</i> .....	121
2.1.5.3. <i>Salud física</i> .....	121
2.1.5.4. <i>Experiencia previa con el desempleo</i> .....	122
2.1.5.5. <i>Enriquecimiento (empowerment) del puesto</i> .....	123

2.1.5.6. <i>Siniestrabilidad laboral</i> .....	124
2.1.5.7. <i>Acoso sexual</i> .....	125
2.1.5.8. <i>Ética organizativa</i> .....	125
<b>2.2. MODELO DE RELACIONES CAUSALES DE SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	128
2.2.1. Revisión de modelos empíricos de relaciones causales sobre satisfacción laboral .....	128
2.2.1.1. <i>Modelo del International Survey Research</i> .....	128
2.2.1.2. <i>Modelo del Nordic Employee Index</i> .....	130
2.2.1.3. <i>Otros modelos</i> .....	132
2.2.2. Modelo propuesto .....	135
<b>2.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR EXPLICATIVO DE VARIABLES ORGANIZACIONALES</b> .....	139
2.3.1. Calidad de vida .....	139
2.3.2. Productividad y desempeño laboral .....	140
2.3.3. Estrés laboral .....	142
2.3.4. Absentismo .....	142
2.3.5. Abandono e intención de abandono .....	142
2.3.6. Satisfacción del cliente externo .....	145
 <b>CAPÍTULO III: Metodología y materiales empleados en la investigación</b> .....	150
<b>3.1. LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES</b> .....	151
<b>3.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSO Y DISEÑO MUESTRAL</b> .....	155
<b>3.3. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b> .....	160
<b>3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS EN LA INVESTI- GACIÓN EMPÍRICA</b> .....	165
3.4.1. Técnicas empleadas para el contraste de las hipótesis propuestas	165
3.4.1.1. <i>Tablas de contingencia. Prueba chi-cuadrado</i> .....	166
3.4.1.2. <i>Contraste de igualdad de medias. Prueba U de Mann-Whitney</i> .....	167
3.4.1.3. <i>Modelo logit binario y probit ordenado</i> .....	168
3.4.2. Validación del modelo de relaciones causales propuesto. Metodo- logía SEM .....	170
3.4.2.1. <i>Estrategias de modelado</i> .....	172
3.4.2.2. <i>Pasos en la elaboración de un modelo de ecuaciones estructurales</i> .....	173



<b>CAPÍTULO IV: Exposición de los principales resultados de la investigación</b> .....	194
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS UNIVARIANTES</b> .....	195
4.1.1. Valoración del sector de la enseñanza en España .....	196
4.1.2. Principales problemas de la enseñanza en España .....	198
4.1.3. Motivos para la elección de la actividad laboral desarrollada .....	198
4.1.4. Principales inconvenientes del trabajo .....	200
4.1.5. Principales ventajas del trabajo .....	201
4.1.6. Satisfacción laboral global y satisfacción con los distintos aspectos de la actividad .....	202
4.1.7. Comparativa de distintos aspectos de la profesión respecto al sector público .....	203
4.1.8. Principales problemas del centro de trabajo .....	204
4.1.9. Compromiso organizativo .....	205
<b>4.2. ANÁLISIS BIVARIABLE: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS</b> .....	208
4.2.1. Hipótesis sobre las características personales del empleado .....	214
4.2.2. Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto .....	217
4.2.3. Hipótesis sobre las características del centro de trabajo .....	220
4.2.4. Resultados desagregados por género .....	222
<b>4.3. ESTIMACIÓN, VALIDACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MODELO PROPUESTO</b> ..	227
4.3.1. Análisis previo de los datos .....	227
4.3.2. Estimación del modelo .....	229
4.3.3. Validación del modelo .....	231
4.3.3.1. <i>Medidas de ajuste absoluto</i> .....	231
4.3.3.2. <i>Medidas de ajuste incremental</i> .....	232
4.3.3.3. <i>Medidas de ajuste de parsimonia</i> .....	233
4.3.3.4. <i>Ajuste del modelo estructural</i> .....	233
4.3.3.5. <i>Estrategia de modelos rivales</i> .....	233
4.3.4. Interpretación del modelo .....	236
<b>CAPÍTULO V: Conclusiones</b> .....	239
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	249
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b> .....	295
<b>ANEXOS</b> .....	301

## INTRODUCCIÓN

---



## INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios. Y es que, las personas, tal como concluye Rodríguez-Serrano (2000), ya no son el activo más importante de la organización, son la organización misma.

Según Alfaro de Prado *et al.* (2001) son numerosos los autores que destacan la importancia del estudio de la satisfacción en el trabajo en base a argumentos como los siguientes:

- Si la satisfacción laboral es un objetivo conveniente en la política de dirección, es necesario disponer de una medida o estimación que permita evaluar el impacto de las políticas dirigidas en este sentido.
- Un síntoma de mal funcionamiento de la organización es una baja satisfacción de los empleados, dada su incidencia en aspectos tales como el absentismo, la rotación, el desempeño, el estrés, etc. Por el contrario, una alta satisfacción laboral puede favorecer el logro de resultados positivos. De hecho, un interesante estudio de Ostroff (1992) detectó que los niveles de satisfacción laboral de una compañía afectan a su desempeño organizacional.
- Otra razón para el estudio de la satisfacción de los empleados reside en los cambios de la estructura económica sectorial. En la mayoría de países desarrollados se ha producido un desplazamiento desde la industria manufacturera hacia la de servicios, con el consiguiente incremento de profesionales y trabajadores del conocimiento. Como se expone más adelante, en las variables influenciadas por la satisfacción laboral, existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados y la de los clientes (Rogers *et al.*, 1994; Fosam *et al.*, 1998).

- Un conocimiento claro de la satisfacción de los trabajadores de una organización es el primer requisito en la industria y en la sociedad, ya que un incremento en la efectividad organizativa es el precursor de un mayor desarrollo económico (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000). Por ello, medidas indirectas como la satisfacción laboral cobran ahora una nueva y mayor importancia.

### ***1.1. SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD***

Una de las prioridades competitivas en el seno de la organización debe fundamentarse en la satisfacción de sus miembros. Una empresa no puede aspirar a niveles de calidad competitivos en producto o servicio si su plantilla no se encuentra satisfecha, y ello, a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa.

En palabras de Stewart (1996), las empresas han de convencerse de que tan importante es conocer y responder a las opiniones de sus empleados como la protección de los intereses de sus propios accionistas, ya que la satisfacción de los empleados se ha convertido en un indicador clave del desempeño en numerosas empresas líderes en el mundo; especialmente, en el seno de programas de *Total Quality Management* (TQM).

De hecho, las aproximaciones basadas en modelos de gestión de la calidad, como el de Deming, el de Baldrige o el europeo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) emplean la satisfacción laboral del trabajador, -cliente interno de la organización-, como un indicador de calidad del producto o servicio.

En todas las definiciones de calidad total, el denominador común es el objetivo de la satisfacción de necesidades y expectativas de clientes, tanto externos como internos de la organización. Por ello los recursos humanos son considerados como una de las piedras angulares de la entidad que aplica modelos de calidad total.

De forma concreta, el modelo EFQM establece que los criterios a abordar en relación a la satisfacción del personal pueden incluir las

percepciones que los empleados poseen sobre la organización, así como mediciones que persigan la comprensión y el incremento de la satisfacción de los trabajadores.

Algunas de las técnicas que puede emplear la organización para satisfacer las expectativas de su cliente interno son las siguientes (Alonso y Pozo, 2002):

- La aplicación de sistemas de comunicación para permitir el acceso de los empleados a la información relevante.
- La formación continua para un progresivo aumento de las responsabilidades del empleado.
- El *empowerment* o proceso de transmisión de poder y motivación a los trabajadores, a través de formación de grupos inter o intra departamentales en todos los niveles organizativos. Junto a ello, se requiere de un adecuado enriquecimiento de tareas, de forma que el trabajo contenga un cierto grado de desafío, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de las personas. Igualmente, una participación en las decisiones asociadas con el puesto puede traducirse en un compromiso con los objetivos de la organización.
- Un sistema retributivo adecuado, basado en elementos de compensación no exclusivamente económicos.
- La dirección por objetivos, que favorece el aumento del compromiso de los empleados a través de incentivos vinculados a su grado de consecución, al mismo tiempo que incrementa la autonomía de los empleados a la hora de alcanzarlos.

## ***1.2. SATISFACCIÓN LABORAL Y CAPITAL HUMANO***

La importancia del capital humano en el seno de la organización debe conducir a la optimización de la gestión de recursos humanos y al establecimiento de incentivos que alienten la innovación, la motivación y la productividad de los empleados. Todo ello forma parte de los intangibles de una organización que Bueno (2000, p. 17) destaca como “activos impredecibles pero reales, complejos pero efectivos e indudablemente poco

concretos”. Los sistemas de información del futuro incluirán mediciones de intangibles organizacionales tales como la satisfacción del cliente o la de los empleados. Según estudios realizados, los intangibles representan más de la mitad del valor de la mayoría de las industrias<sup>1</sup> (Kaplan y Norton, 1996). De hecho, hoy en día los factores intangibles de la empresa suponen una media de más de dos tercios del valor de mercado de las compañías, comparado con el cinco por ciento que representaban veinte años atrás.

El campo de la medición de los intangibles ya ha recorrido un amplio camino en la creación de índices de satisfacción del cliente<sup>2</sup>. Sin embargo, la creación de métodos de medición estandarizados de la satisfacción laboral de los trabajadores aún se encuentra en fase primaria.

La Teoría del Capital Humano de Becker (1964) emplea una perspectiva económica para explicar cómo las inversiones en el conocimiento y en las capacidades de los empleados benefician tanto al individuo como a la organización. La teoría sugiere una mayor disposición de la empresa a la hora de ofrecer programas de entrenamiento a los empleados, de los que se espera incrementen su productividad marginal con estas inversiones.

El capital humano ha sido definido como las habilidades, talentos y conocimientos del individuo (Thurow, 1970) o, más recientemente, el conocimiento que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para la misión de la organización (CIC-IADE, 2003). La satisfacción laboral también es un factor de vital importancia para el mantenimiento de los mejores trabajadores en la empresa, ya que preservar todos estos conocimientos, capacidades, experiencia, talentos y habilidades, en definitiva, el capital humano, es una exigencia estratégica indiscutible para las empresas. En general, se piensa que el capital humano tiene una relación

---

<sup>1</sup> El valor de los intangibles se pone de manifiesto en las significativas diferencias detectadas entre el valor en libros de las compañías y su valor de mercado. Los mercados de capitales actuales están interesados en datos no recogidos en los informes financieros sino en las cuentas de capital intelectual, donde se reflejan los intangibles de las organizaciones, ya que tales datos se erigen en indicadores de los futuros resultados financieros.

<sup>2</sup> En Estados Unidos funciona el índice ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) y en Europa el EPSI *Rating*, un modelo creado para determinar las causas y consecuencias de la satisfacción de los clientes.

positiva con la satisfacción laboral, aunque en puestos específicos esta relación puede ser negativa a consecuencia del aburrimiento, la falta de retos y otras circunstancias asociadas a la distancia entre los requerimientos del puesto y las aspiraciones de aquéllos que lo ocupan.

Hay que tener en cuenta que la Dirección de Recursos Humanos ejerce tanto un flujo directo como indirecto en los niveles de motivación y satisfacción de los empleados (Claver *et al.*, 2000). Así, las nuevas propuestas de dirección de las organizaciones apuestan por el constante desarrollo y situación en primer plano del factor humano de la empresa, ya que las instituciones sólo pueden progresar si se encuentran fundamentadas en las actitudes, los valores y las percepciones de las personas que las integran. Es por ello que recientemente se han producido avances en el interés por la medición del capital humano de las organizaciones<sup>3</sup>. En una investigación sobre una muestra de 100 profesionales de recursos humanos, altos ejecutivos y gerentes de empresa de América, Europa, Asia, Medio oeste y África (ISR, 2005) se ha constatado el grado en que la gestión y medición del capital humano se está desarrollando en las organizaciones hoy en día. Los resultados obtenidos muestran cómo un 91% de las firmas encuestadas poseen alguna medida relacionada con el capital humano, siendo un 58% los que incluyen dichas medidas en sus índices de desarrollo y balances de negocio. De este modo, se aprecia una tendencia a incluir los indicadores de capital humano en un balance integrado paralelamente a los resultados financieros, indicadores de calidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

Pero la forma de medición del capital humano no es homogénea entre distintas compañías, empleándose en la actualidad una amplia gama de medidas, con la consiguiente variabilidad entre organizaciones. En el estudio mencionado en el párrafo anterior se ha detectado que los índices de respuesta de los empleados tales como compromiso con la organización y la satisfacción laboral, se han empleado en un 47 % (casi la mitad) de las

---

<sup>3</sup> Un ejemplo de ello es el *Kingsmill Report* en Reino Unido, publicado en Octubre de 2003, que requiere la inclusión en los informes operativos y financieros de las organizaciones de mediciones de capital humano en cinco áreas: composición y tamaño de la fuerza de trabajo; retención y motivación; habilidades, competencias y formación; remuneraciones y buenas prácticas de trabajo; liderazgo.



compañías encuestadas. Se desconoce si el resto no considera estos aspectos como indicativos de su capital humano, o es que simplemente no han encontrado una forma fiable de medirlos. A modo de ejemplo, se pueden citar algunos trabajos de medición de capital humano en España, en los que la satisfacción laboral de los empleados se considera un indicador de importancia:

- El modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003), incluye la satisfacción entre las variables que configuran los valores y actitudes como elemento integrador del capital humano en la empresa.
- CajaMadrid presenta en su informe anual de actividad una sección dedicada a la medición del capital intelectual. Dentro del apartado correspondiente al capital humano, se contempla un índice de satisfacción laboral como compendio de varios indicadores obtenidos a través de una encuesta de clima.
- El trabajo de Barrios *et al.* (2004) propone una serie de indicadores de capital humano en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Entre los indicadores de estabilidad destaca la satisfacción de los empleados, medida a través de un cuestionario que refleja su grado de bienestar en la empresa.

Por tanto, queda patente la relación entre satisfacción laboral y capital humano, de forma que la medición de la primera resulta imprescindible en la cuantificación del segundo. Hoy en día, los directivos de Recursos Humanos son conscientes de que el capital humano es un valor en alza en la actual economía del conocimiento y unos altos niveles de satisfacción laboral en los empleados son un indicador esencial en la mejora del éxito organizativo.

### **1.3. SATISFACCIÓN LABORAL Y COSTES**

El coste de no poseer un análisis detallado sobre los aspectos que influyen en mayor medida sobre la satisfacción de los empleados en una organización puede llegar a ser sustancial. Por ejemplo, un reparto de acciones entre los empleados quizá sea visto como una medida positiva, pero menos efectiva que una subida salarial. El acceso a un sistema sanitario

privado puede ser un factor de motivación entre ciertos empleados pero no para todos los trabajadores de la organización. Incluso una mejora en las condiciones económicas, con el coste que conlleva, tal vez no repercuta del modo esperado en el clima de trabajo, en tanto los problemas de satisfacción tengan su raíz en otros aspectos (escaso interés en el puesto, incompatibilidades con el grupo de trabajo, etc.).

Roznowski y Hulin (1992) consideran que una vez que un individuo ha entrado a formar parte de una entidad, obtener una valoración de su satisfacción laboral es la información más relevante que la empresa puede tener a la hora de pronosticar resultados de interés sobre su propio funcionamiento. Así, sería equivalente a conseguir una medición de las habilidades cognitivas del empleado antes de su entrada en la organización.

Sin embargo, en la *Job Satisfaction Survey 2004*<sup>4</sup> llevada a cabo por la sección financiera del grupo CNN (CNN fn) y la SHRM (*Society for Human Resource Management*), se concluye que la importancia concedida por los trabajadores de distintas organizaciones a varios aspectos de su trabajo, difiere sustancialmente de lo que los profesionales de recursos humanos consideran que sus empleados responderían. De hecho, sobre 21 factores laborales, los empleados y los profesionales de recursos humanos difieren en la importancia relativa de 20. Este resultado pone en evidencia la necesidad de que las organizaciones dispongan de un sistema de medición de la satisfacción laboral de sus trabajadores que reporte un flujo de información continuo sobre aquellas facetas del trabajo que realmente les afectan y sobre las cuales deben incidir con especial atención.

En definitiva, queda justificado el interés del estudio desde el punto de vista económico de la satisfacción laboral en tanto:

- es uno de los determinantes de la calidad y de la excelencia de la organización.

---

<sup>4</sup> Encuesta sobre satisfacción laboral llevada a cabo por la sección financiera del grupo CNN (CNN fn) y la SHRM (*Society for Human Resource Management*) entre 600 empleados de varias compañías y 400 profesionales de Recursos Humanos.

- es un factor de medida del capital humano, componente del capital intelectual de la empresa.
- se emplea como un instrumento de evaluación de la función de utilidad subjetiva del empleado con su trabajo, constituyendo una parte considerable de su bienestar absoluto.
- supone un elemento de influencia en los costes relacionados con los recursos humanos y, en último término, con los costes operativos de la organización.

Tras presentar la importancia que alcanza el análisis y medición de la satisfacción laboral en el seno de la organización, este trabajo se estructura en cuatro capítulos.

El primer capítulo hace un recorrido por las distintas definiciones del constructo estudiado así como por las diversas teorías y enfoques que analizan su estructura, matizando el concepto –satisfacción laboral- y distinguiéndolo de otros que se emplean en ocasiones indistintamente. Continúa con una exposición de los principales instrumentos empleados en la obtención de mediciones del constructo, así como las fuentes estadísticas a las que se puede recurrir para obtener datos del mismo en diversos países. Precisamente, el capítulo finaliza revisando algunos resultados obtenidos en varios estudios sobre los niveles de satisfacción laboral desde una perspectiva supranacional.

Tras la presentación de estas aportaciones, el capítulo segundo muestra una amplia revisión de la literatura respecto a la influencia que ejercitan diversas variables sobre la satisfacción de los trabajadores. De esta revisión se llega a la propuesta de una serie de hipótesis cuyo contraste es el primero de los objetivos marcados en este estudio. Asimismo, se describe una serie de modelos que investigan las relaciones causales que distintas percepciones de los empleados sobre algunos aspectos de su trabajo ejercitan sobre la satisfacción laboral, tras lo que se plantea un modelo cuyo análisis constituye el segundo objetivo de la Tesis.

La metodología seguida, que incluye técnicas de análisis univariante y bivalente, así como el empleo de ecuaciones estructurales en la estimación y validación del modelo propuesto, se describe ampliamente en el capítulo tercero.

Finalmente, tras la exposición detallada de los resultados alcanzados en el capítulo 4, se resumen las principales conclusiones y las futuras líneas de investigación que se derivan de ellos.

**I.- DELIMITANDO EL CONCEPTO DE  
SATISFACCIÓN LABORAL**

---



## **1. DELIMITANDO EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Este capítulo se dedica al análisis del constructo satisfacción laboral abordando para ello, en primer lugar, los distintos planteamientos dedicados a su definición y dimensión teórica, tras lo cual, se examinarán diversos conceptos relacionados, enfatizando sus matices distintivos.

De forma adicional, se ha considerado relevante realizar una revisión de los métodos de medición más significativos del constructo, así como las fuentes estadísticas nacionales e internacionales donde existe la posibilidad de localizar información sobre la satisfacción con el trabajo de los individuos.

Por último, se analizan los niveles de satisfacción laboral manifestados por las estadísticas españolas más recientes, así como por diversos estudios comparativos de carácter supranacional.

### **1.1. DEFINICIÓN Y APORTACIONES TEÓRICAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**

Pese a que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición e incluso algunos teóricos consideran que este concepto está libre de teoría o que no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo (Seashore, 1974).

Por ello, en este apartado se realiza una revisión de las definiciones y de las principales teorías que delimitan el concepto de satisfacción laboral buscando llegar a un mejor conocimiento de este constructo y sus implicaciones en la ciencia administrativa.

#### **1.1.1. CONCEPTO**

Dado que ha sido estudiada por disciplinas tales como la Psicología, la Economía, la Sociología o la Administración, la satisfacción laboral se

constituye en un constructo interdisciplinar cuya conceptualización se ha abordado desde muy distintas ópticas<sup>5</sup>.

A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donnelly (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera; pero esto conduce, básicamente, a un concepto muy similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

- Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
- Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

A continuación se revisan las definiciones y autores más destacados de cada perspectiva.

#### **1.1.1.1. Primera Orientación: La satisfacción como una emoción, actitud o respuesta afectiva**

Un estado emocional es un fenómeno poco específico que incluiría aspectos como las preferencias, los estados de ánimo, las evaluaciones, etc. De este modo, entre las definiciones que con más frecuencia se encuentran en las investigaciones sobre satisfacción laboral se hallan referencias continuas a los términos respuesta emocional, actitud hacia el trabajo, sentimiento generado por el puesto que se desarrolla, etc.

Algunos autores que pueden enmarcarse en esta perspectiva son los siguientes:

---

<sup>5</sup> Una completa revisión teórica puede encontrarse en la retrospectiva sobre formas de análisis de la satisfacción laboral de Pérez (1997).



- Katzell (1964) concluye que si existe algún tipo de consenso en lo que respecta a la definición de la satisfacción laboral es la de su expresión de una evaluación que realiza el individuo sobre su propio trabajo.
- Locke (1969) afirma que la satisfacción con el trabajo es un estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo. La insatisfacción es el estado emocional negativo que resulta de la evaluación del trabajo como un medio que frustra o bloquea el logro de esos valores. Locke (1976) conceptúa la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o agradable resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o sus experiencias con el mismo”.
- Price y Mueller (1986) definen la satisfacción con el trabajo como el grado en que a los individuos les gusta su empleo.
- Robbins (1994) considera que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.
- Bravo *et al.* (1996) entienden la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
- Leal *et al.* (1999) consideran que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad
- Larrainzar *et al.* (2001) proponen una definición más amplia al considerar que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

### 1.1.1.2. Segunda Orientación: La satisfacción como el resultado de una comparación

Otro grupo de trabajos muestra un cierto consenso en la consideración de la satisfacción laboral como una reacción afectiva hacia el trabajo, que resulta de la comparación realizada por el empleado entre los resultados actuales que obtiene en su puesto con aquéllos que desea (o espera o considera que merece) conseguir.

De este modo, autores como Mumford (1976), Holland (1985) o Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece.

En este contexto más específico sobre expectativas y aspiraciones relacionadas con el grado en que son satisfechas, Morse (1953) define satisfacción como el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente. En un principio, pensaba que la satisfacción en el trabajo únicamente estaba influenciada por las recompensas o ventajas percibidas por el empleado en el desarrollo de su actividad, pero ello no explicaba la menor satisfacción de individuos que objetivamente ostentaban un salario o estatus superior a otros que se mostraban más satisfechos. Por ello, Morse planteó la relación de la satisfacción con las aspiraciones del individuo y su nivel de consecución, siendo la diferencia entre ambos lo que mide el mayor o menor grado de satisfacción laboral.

Mann (1953) propuso una fórmula para el cálculo de la satisfacción laboral en personal obrero y empleado:

$$S = ER - (TI - ER) = 2 ER - TI$$

Siendo ER aquello que los individuos perciben del entorno y es valorado en relación a los distintos aspectos de su situación de trabajo (salario, posibilidades de ascenso...) y TI la tensión manifestada por el deseo relacionado con cada aspecto del trabajo. Si TI es superior a ER, la satisfacción será débil pues el deseo supera la percepción de lo recibido, mientras que si TI es inferior a ER, el deseo es más débil y la satisfacción aumenta.

En la actualidad, la distancia entre las características deseables del empleo y la realidad de su grado de cumplimiento se continúa utilizando en la confección de medidas de satisfacción laboral. Un ejemplo de ello es la investigación del Instituto Speyer en organizaciones públicas alemanas donde se detectan los factores deseables por los empleados y los factores reales en función del alcance de sus aspiraciones (INAP, 1999). La puntuación obtenida en cada característica del trabajo en cuanto a ambos factores genera dos nubes de puntos a las que se pueden ajustar sendas rectas de regresión; de este modo, la distancia entre dichas rectas permite medir el grado de satisfacción laboral en función de la distancia porcentual entre las características deseables y las que se cumplen realmente en el trabajo cotidiano.

Para Kahn (1964) la satisfacción en el trabajo es el balance en la relación entre la definición del rol que el trabajador desea jugar en la empresa y el que la empresa da y al que tiene que adaptarse. Cuanta mayor sea la discrepancia entre ambos términos, menor será la satisfacción obtenida. De este modo, por ejemplo, se explica la insatisfacción provocada por la discrepancia entre el rol de creatividad que puede desear desarrollar un empleado al que su organización le exige uno de productividad.

Más tarde, Gowler y Legge (1972) añaden un nuevo término a los elementos que intervienen en la medición de la satisfacción laboral, al considerar que también las experiencias del pasado en el empleo provocan evaluaciones y sentimientos retrospectivos en el individuo. De este modo, no sólo la confrontación entre expectativas y contribuciones de la organización medirían el nivel de satisfacción, sino que a esta intersección hay que añadir las experiencias pasadas. En esta línea, Levy-Garboua y Montmarquette (1997) basan su definición de satisfacción laboral en la presunción de que el empleado que expresa satisfacción con su trabajo evalúa tanto su experiencia pasada como la probabilidad de que su actual empleo continúe en el futuro en las mejores condiciones posibles.

### **1.1.1.3. Definición propuesta**

En definitiva, obtener una definición precisa de la satisfacción laboral puede resultar una tarea compleja. Brayfield y Crockett (1955) argumentaban

que la medición de una variable define a la misma, por lo que cualquier intento de obtener una definición para constructos como satisfacción, moral laboral, etc., debe pasar por la realización de las operaciones necesarias para llegar a una medida de la variable involucrada. Es por ello que la construcción de un modelo causal que delimite los factores de influencia de la satisfacción laboral permitirá la obtención de una medida del constructo que ayude a su esclarecimiento y comprensión, tanto teórica como práctica.

Para finalizar este epígrafe se puede concluir que, a pesar de que no existe una definición común y consensuada de lo que se entiende por satisfacción laboral, sí se puede considerar que, en nuestra opinión, aunando las dos orientaciones mencionadas, se trataría de:

*Un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.*

#### **1.1.1.4. Factores que configuran la satisfacción laboral**

Existe consenso entre los autores respecto a la consideración de la satisfacción laboral como una variable multidimensional. En este sentido, Munchinsky (1983) sugiere que la satisfacción laboral, normalmente aceptada como concepto multidimensional, se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo.

##### ✓ Satisfacción intrínseca:

Walker *et al.* (1977) definen la satisfacción intrínseca como aquella derivada de las recompensas de índole interna al individuo ofrecidas por su trabajo: el contenido del trabajo en sí, las oportunidades de éxito y crecimiento en su labor, etc. Las características intrínsecas del puesto son todos aquellos factores que influyen en la percepción o sentimientos del trabajador sobre sí mismos y su trabajo, y le motivan a trabajar más o mejor.

En la literatura disponible se identifican una serie de dimensiones intrínsecas del trabajo: el hecho de que el individuo se sienta bien con su trabajo; le dote de oportunidades para desarrollar sus habilidades; le genere un sentimiento de logro; le ofrezca un sentimiento de libertad o le permita adquirir nuevos conocimientos.

✓ Satisfacción extrínseca:

La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes, la seguridad en el trabajo, etc.

### **1.1.2. APORTACIONES TEÓRICAS**

En las últimas cuatro décadas de investigación sobre organizaciones, la satisfacción laboral ha sido quizá la orientación sobre el trabajo más ampliamente estudiada. Pero, previamente, se da toda una evolución histórica del concepto que Locke (1976) clasifica en tres etapas, correspondientes a tres escuelas:

1) *Escuela físico-económica*. Se remonta a principios del siglo XX y su máximo exponente es Taylor, en el ámbito de su Teoría de la Administración Científica del Trabajo. Desde este punto de vista se enfatiza sobre los efectos de las condiciones físicas o fisiológicas del trabajo (iluminación, ventilación, tiempos de descanso, etc.) y el modo de reducir la fatiga del trabajador. Las ideas centrales de esta escuela permanecen aproximadamente hasta los años treinta del siglo XX, con los estudios de los Gilbreth sobre salud y fatiga industrial. Para los tayloristas, las organizaciones deben estandarizar, especializar y jerarquizar tareas; se propone el pago por pieza, la disminución de lotes y otros procesos de trabajo estimulantes que no aumentan directamente la producción pero sí de forma indirecta por su posible repercusión en la satisfacción laboral.

2) *Escuela de relaciones humanas*. Comienza con los estudios en Hawthorne de Elton Mayo (1933) y contribuye a una visión más humanizada de la organización, ya que constata la influencia de factores como el vínculo con la dirección o los ambientes de grupo sobre la actitud de los empleados.

Hasta los años cincuenta del siglo pasado supone un movimiento predominante en el que prima la correlación causal entre relaciones humanas y satisfacción en el trabajo.

3) *Escuela del desarrollo*. Nace a finales de los cincuenta del siglo pasado con el estudio de Herzberg *et al.* (1959) sobre las dos clases de necesidades presentadas por los individuos y cuya teoría se analizará más detenidamente en un epígrafe posterior.

Desde esta última escuela, numerosos investigadores han teorizado e investigado sobre la naturaleza de la variable y los aspectos del individuo o las facetas del trabajo o la organización que podrían ejercitar algún tipo de influencia en la misma. Existe una proliferación de teorías en cuanto a motivación y satisfacción indistintamente, que centran su atención investigadora en la dimensión personal del individuo, basándose en su interés por llegar a un equilibrio en el proceso de satisfacción de sus necesidades.

Siguiendo a Campbell *et al.* (1970) se puede distinguir entre:

- Teorías de Contenido: se basan en las necesidades del individuo, tratando de identificar los factores tanto personales como ambientales que estimulan el comportamiento del mismo.
- Teorías de Proceso: se basan en los diferentes mecanismos de activación del proceso motivacional, tratando de explicar y describir los tres pasos siguientes: generación del deseo, desarrollo de expectativas y recompensa y, por último, forma en que los resultados obtenidos influyen en los niveles posteriores de motivación y satisfacción.

La tabla 1.1 recoge las principales teorías y autores enmarcados en cada uno de estos dos grupos.

Tabla 1.1. Teorías de Contenido y Proceso sobre Satisfacción Laboral

<b>TEORÍAS DE CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pirámide de Necesidades (Maslow, 1954)</li> <li>- Modelo de Necesidades Saciadas (Alderfer, 1969; McClelland y Winter, 1969)</li> <li>- Teoría Bifactorial (Herzberg <i>et al.</i>, 1959)</li> <li>- Teoría de la Contingencia (Morse y Lorsch, 1977)</li> <li>- Teoría del Grupo de Referencia Social</li> </ul>
<b>TEORÍAS DE PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de la Equidad (Adams, 1963)</li> <li>- Modelo en función de los valores (Vroom, 1964)</li> <li>- Modelo en función de la recompensa percibida (Lawler, 1967 y 1973)</li> <li>- Teoría de la Discrepancia (Locke, 1968, 1969, 1976)</li> <li>- Teoría de los Refuerzos (Skinner, 1971)</li> <li>- Teoría del Ajuste del Trabajo (Dawis y Lofquist, 1984)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.2.1. Teorías de Contenido

#### ✓ Pirámide de Necesidades (Maslow, 1954)

Para Maslow toda acción se deriva de una gama de necesidades estructuradas jerárquicamente (la conocida pirámide de Maslow), de forma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las superiores (sociales, estima y autorrealización). La aplicación de esta teoría a la organización conlleva el establecimiento del nivel en que se encuentran las personas que la integran para prestar atención e incidir en las necesidades aún por satisfacer.

#### ✓ Modelo de Necesidades Saciadas (Alderfer, 1969; McClelland y Winter, 1969)

Alderfer reduce la jerarquía a tres clases de necesidades: fisiológicas, que son las relacionadas con la existencia; sociales de vinculación y afecto; y de desarrollo y autorrealización. Además, introduce un componente de “frustración-regresión” de forma que no tienen por qué satisfacerse previamente las necesidades de orden inferior.

En un contexto de aplicabilidad inmediata al ámbito laboral, McClelland y Winter identifican, al igual que el autor anterior, tres tipos de necesidades, pero esta vez, relacionadas con facetas de la motivación del comportamiento en el trabajo: de afiliación, o el deseo de mantener amistad y recibir afecto del grupo de trabajo, prefiriendo situaciones de cooperación; de poder, o el deseo de mantener influencia y control sobre otros, prefiriendo situaciones competitivas y de prestigio; de logro, o el deseo de superarse y mejorar, alcanzando el éxito en un entorno de búsqueda de la excelencia en el trabajo. El interés de la teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidad predominante en cada individuo le permitirá ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción.

✓ Teoría Bifactorial (Herzberg *et al.*, 1959)

Herzberg intenta explicar el comportamiento humano según su necesidad de crecimiento y autorrealización a través de los factores que causan satisfacción e insatisfacción. Se realiza una crítica a la concepción de la Administración Científica del Trabajo de Taylor de un trabajador únicamente preocupado por las primas y el salario, e igualmente la idea de la Escuela de Relaciones Humanas donde la productividad queda en función de las normas del grupo y del estilo de liderazgo. Para Herzberg, ninguna de estas Escuelas conseguía reducir la insatisfacción, en tanto no tenían en cuenta el concepto de enriquecimiento y contenido de las tareas.

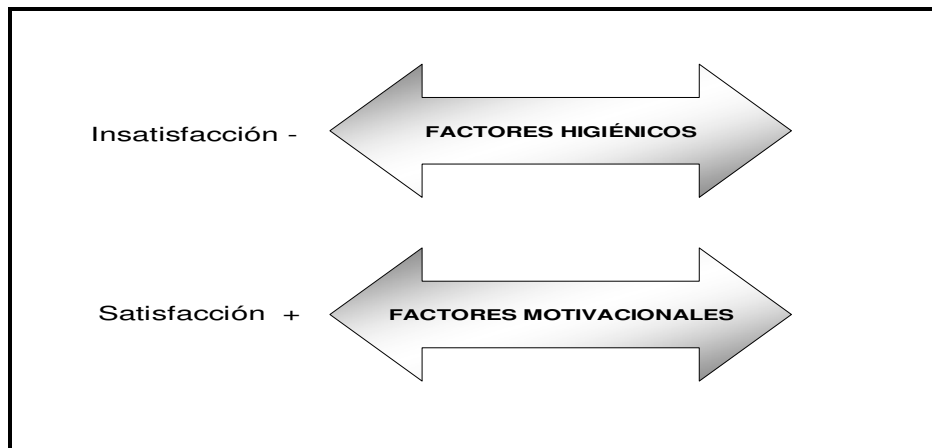
De este modo, la Teoría Bifactorial de Herzberg parte de la Jerarquía de Necesidades de Maslow para distinguir dos tipos de factores incidentes sobre la satisfacción laboral, deduciendo que satisfacción e insatisfacción no son dos situaciones extremas en una misma dimensión sino dos dimensiones distintas afectadas por factores diferentes:

- los factores higiénicos: que mantienen un papel preventivo de la insatisfacción (administración, supervisión, relaciones con compañeros y condiciones generales de trabajo), cuya ausencia ocasiona insatisfacción pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción.



- los factores motivadores: son los que propiamente afectan a la satisfacción (actividades estimulantes unidas al contenido del trabajo: logro personal, reconocimiento, interés en la tarea, etc). Su ausencia no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción.

Figura 1.1: Teoría Bifactorial de Herzberg



Fuente: Herzberg *et al.* (1959)

Posteriormente, Ewen (1964) realiza una crítica a este planteamiento en tanto aduce la posibilidad de que un factor sea satisfactor para unos trabajadores e higiénico o de insatisfacción para otros, ya que no es el elemento en sí el que detenta su categoría entre estas dos, sino la percepción que realiza el individuo sobre él, y que resultará muy variable entre distintos trabajadores o modificarse en función de la categoría profesional, edad, antigüedad u otras circunstancias del individuo.

✓ Teoría de la Contingencia (Morse y Lorsch, 1977)

Morse y Lorsch consideran que los trabajadores de una organización desarrollan ciertas necesidades ocasionadas por el sentido de competencia. La satisfacción absoluta se alcanza, según estos autores, si dicho sentido de la competencia se percibe como la eficacia en el trabajo.

✓ Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978)

Korman recoge las deficiencias metodológicas de la teoría de Herzberg y propone que tanto el contenido del trabajo como su contexto pueden incidir en la satisfacción o insatisfacción laboral. Considera que dimensiones como el logro, la responsabilidad o el reconocimiento son tan importantes como las condiciones del trabajo, las políticas de empresa o la seguridad. La controversia en esta teoría se centra, sin embargo, en el mecanismo por el cual el individuo elige al grupo que le servirá como base para compararse en relación con su actividad laboral.

### 1.1.2.2. Teorías de Proceso

Según estas teorías, las aspiraciones y necesidades de los individuos requieren de otros mecanismos para activar el proceso que lleva a la búsqueda de su satisfacción.

✓ Teoría de la equidad (Adams, 1963)

Adams entiende la satisfacción-insatisfacción en el trabajo en términos de equilibrio-desequilibrio del individuo en relación con otros individuos de la organización. Su Teoría de la Equidad establece que el trabajador realiza una comparación entre el nivel de eficiencia con que desarrolla su trabajo y la recompensa que recibe, y los mismos términos en compañeros de su organización. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual relación entre su contribución y resultados en comparación con los de otro. Por ello, ese individuo trata de reducir la desigualdad llegando a producir menos.

✓ Modelo en función de los valores (Vroom, 1964)

Vroom parte del concepto de valencia, o valor que un trabajador concede a las recompensas obtenidas en el trabajo, para proponer una teoría aplicable específicamente al contexto laboral. Concluye que la satisfacción en el trabajo es el reflejo de la percepción por parte del empleado de que la actividad desarrollada, según el esfuerzo que le supone, es agradable y deseable en tanto valora el resultado y los objetivos que le lleva a alcanzar.

✓ Modelo en función de la recompensa percibida (Lawler, 1967 y 1973)

Lawler, basándose en la teoría de la equidad de Adams, considera que las personas desarrollan el mismo proceso psicológico cuando perciben su nivel de satisfacción con las diversas facetas de su trabajo. La satisfacción depende de la diferencia entre A y B, siendo:

A = lo que el individuo entiende como justo y equitativo o como recompensa a su trabajo. Viene determinado por los siguientes factores (Bravo *et al.*, 1996):

- Inputs que el empleado considera que aporta a su trabajo (experiencia, formación, esfuerzo, lealtad, rendimientos pasados, antigüedad, etc.). Cuanto mayores sean los inputs, A será percibida como superior.
- Características del trabajo realizado: a mayor nivel organizativo, dificultad o responsabilidad exigida, mayor será A.
- Un proceso de comparación social entre la relación inputs/resultados propios del empleado con los inputs/resultados de compañeros con los que se compara. Si la relación del empleado es superior a la misma en sus compañeros, A será mayor que si ocurre al contrario.

B = lo que este mismo individuo entiende que recibe efectivamente por parte de la organización en términos de paga, responsabilidad, ascensos, etc. Viene determinado por:

- Los resultados recibidos objetivamente. A mayor cantidad, mayor es B.
- Los resultados recibidos en comparación con otros compañeros. Cuanto más reciban estos últimos, menos considera el empleado que recibe él y, por tanto, menor será su percepción de B.

Al realizar la comparación entre A y B (siempre de una forma subjetiva), el individuo puede llegar a tres tipos de conclusión:

- Que  $A = B$  con lo que se da una equidad que el individuo experimenta en forma de satisfacción.
- Que  $A > B$  con lo que el individuo percibe que recibe menos de lo que debiera; se da una situación de inequidad que se traduce en insatisfacción, superior cuanto mayor sea la diferencia detectada por el trabajador entre A y B.
- Que  $A < B$ , situación ésta en que el individuo considera que recibe más de lo que él mismo piensa que debería; se da una inequidad, pero en este caso, Locke no entiende que lleve a una insatisfacción, sino que el individuo lo percibe como una “sobrecompensación”, sentimiento muy pasajero, ya que rápidamente se tiende al restablecimiento de la equidad, de forma efectiva o psicológica, en tanto el trabajador cambia su punto de referencia comparativo (por ejemplo, cambia a los compañeros con los que establecía la comparación).

✓ Teoría de la discrepancia (Locke, 1968, 1969 y 1976)

La teoría de Locke, una de las más influyentes en el ámbito de motivación laboral, establece que el trabajador se encontrará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado según se acerque a sus propósitos (Locke, 1968). Las metas del empleado dirigen su conducta e influyen de forma positiva o negativa en su desempeño; es por ello que las metas de la organización deben conducir la actividad de los empleados hacia la consecución de unos resultados que se encuentren en consonancia con las propias metas individuales de éstos. Todo ello plantea especial repercusión en la “dirección por objetivos” o “administración por resultados”.

El modelo de Locke (1969 y 1976) es muy semejante al de Lawler aunque no se basa en la teoría de la equidad. Considera que el nivel de satisfacción del individuo es determinado por una comparación subjetiva entre:

- a: lo que desea y aspira a conseguir con su trabajo
- b: lo que ese individuo entiende que recibe realmente

Si  $a > b$  el empleado percibe que sus aspiraciones superan a lo que efectivamente recibe, experimentando insatisfacción. Si  $a \leq b$ , el individuo

obtiene lo mismo o más de lo que aspira, experimentando en este caso satisfacción.

La única diferencia con el modelo de Lawler estriba en que la comparación no se realiza con lo que el individuo entiende como justo o equitativo sino con sus deseos o aspiraciones.

Basándose en ambos modelos, Alfaro de Prado *et al.* (2001) proponen la siguiente fórmula para determinar la satisfacción general en el trabajo:

$$S_R = \sum_{i=1}^n (a_i - b_i) I_i$$

donde:

$n$  = número de facetas diferentes del trabajo

$a_i$  = lo que se considera equitativo recibir (modelo de Lawler) o el nivel de aspiración (modelo de Locke)

$b_i$  = lo que se considera que se recibe

$I_i$  = factor de ponderación de la importancia que presenta la faceta para el empleado

#### ✓ Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971)

Skinner afirma que todo individuo es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir en cierto modo las conductas de las personas. En su teoría destacan los conceptos de refuerzo positivo y negativo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente en el sentido que se pretende (satisfacción).

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, castigos, etc. por malas conductas de trabajo. Estos refuerzos negativos no aseguran que el empleado vaya a comportarse de una forma correcta, ni que deje de hacer mal las cosas; a lo sumo, el empleado intentará evitar el castigo en el futuro mediante el aprendizaje.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Por ejemplo, ignorar a un empleado que se queja continuamente de sus compañeros, sin recompensarlo ni castigarlo, probablemente llevará a que, finalmente, desista en su conducta.

De este modo, según esta teoría, si la dirección de una organización consigue que los empleados conozcan y asimilen las consecuencias positivas o negativas derivadas de determinados comportamientos, podrá motivarles a través de esos estímulos.

✓ Teoría del Ajuste del Trabajo (Dawis y Lofquist, 1984)

Esta teoría se basa en la interacción entre individuo y ambiente de trabajo. El empleado intenta conseguir una correspondencia entre sus atributos individuales (capacidades, competencias, etc.), sus necesidades y el contexto de trabajo a través de un proceso de “adaptación”.

El nivel de satisfacción laboral resultará de la mayor o menor diferencia individual entre los valores y resultados que el empleado procura con su desempeño, y lo que realmente sucede en el desarrollo de su función.

### **1.1.2.3. Otras Teorías sobre satisfacción laboral**

Otras teorías y modelos que contribuyen a la explicación de la satisfacción en el trabajo son los siguientes:

✓ Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976)

Hackman y Oldham formularon una teoría para determinar la influencia del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.

A partir de los supuestos de Herzberg y de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) desarrollaron el modelo que establece la interacción entre una serie de características del puesto y unas diferencias individuales que influyen en la motivación, la satisfacción, la productividad y las tendencias de abandono.

El modelo plantea tres componentes: las dimensiones del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados esperados. Actuando sobre cinco dimensiones básicas del trabajo, los empleados pueden llegar a experimentar unos “estados psicológicos críticos” que incidirán en una serie de resultados referidos a la motivación, la satisfacción y la productividad.

Las dimensiones básicas que describen el puesto de trabajo son las siguientes:

- La variedad (V) de capacidades o tareas que se desarrollan.
- La identidad (I) del trabajo o grado en que el puesto supone la realización de una parte entera e identificable del trabajo.
- La significación (S) de la tarea o grado en que influye sobre otras personas ajenas o no a la organización
- La autonomía (A) o grado en que el trabajador es libre o independiente para decidir sobre la planificación y los procedimientos con que ejecuta el trabajo.
- La retroalimentación (R) que hace referencia a la cantidad de información que recibe el empleado sobre la efectividad de su labor y los resultados obtenidos. Proviene tanto del propio trabajo como de los agentes laborales (superiores, compañeros, etc.).

Estas cinco dimensiones básicas no actúan directamente sobre los resultados sino que predisponen a que los trabajadores experimenten tres estados psicológicos críticos:

- Apreciación de la importancia del trabajo
- Percepción de la responsabilidad por el rendimiento en el trabajo
- Conocimiento de los resultados de las actividades laborales

Los estados psicológicos determinarán finalmente los resultados del personal en términos de motivación interna, satisfacción, calidad del desempeño y absentismo y rotación.

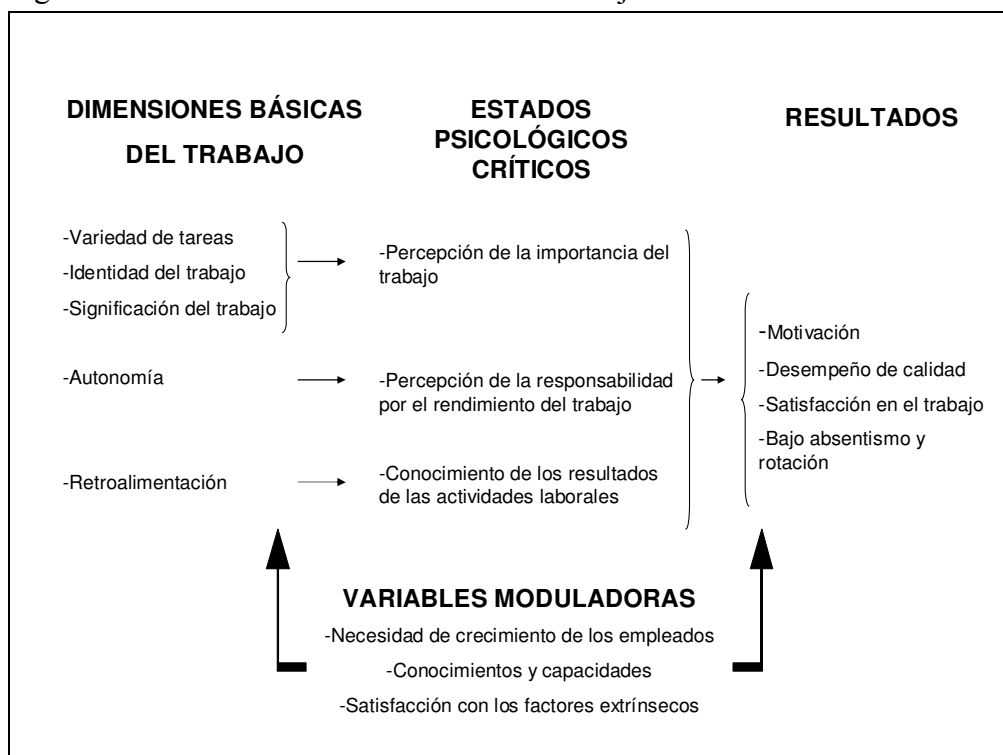
Los autores determinan un índice de motivación que denominan Potencial Motivador del Puesto (PMP) y que calculan bajo la expresión:

$$\text{PMP} = (V + I + S) / 3 * A * R$$

Cuanto más elevado sea el índice, mayor será la motivación y la satisfacción presentada por el individuo en su puesto de trabajo.

Por último, existe una serie de variables moduladoras individuales que influyen en el grado en que los estados psicológicos contribuyen a los resultados. Entre ellas se encuentran la necesidad de crecimiento del empleado, el grado en que poseen las capacidades que les permiten afrontar la complejidad del trabajo y la satisfacción mostrada con los factores extrínsecos al trabajo. De este modo, el modelo prevé que aquellos empleados más predispuestos a la búsqueda de desafíos y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para obtener el éxito laboral están más satisfechos y motivados en el desempeño del cargo.

Figura 1.2. Modelo de Características del Trabajo



Fuente: Hackman y Oldham, (1976)



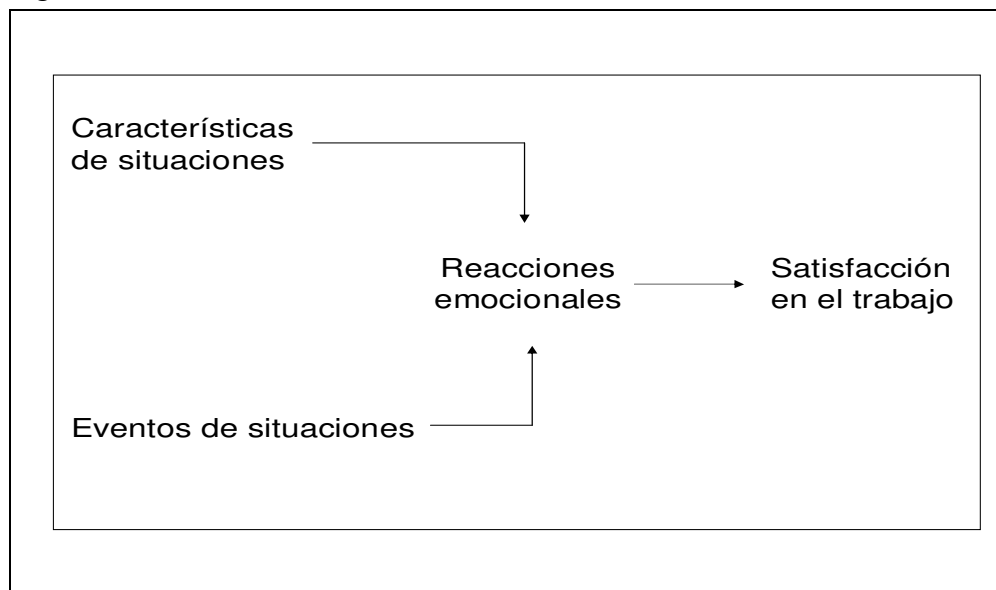
✓ Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein *et al.*, 1992)

Según esta teoría, la satisfacción laboral proviene de las reacciones emocionales a dos tipos de factores:

- las características de situaciones: son dimensiones del trabajo que el individuo puede analizar con anterioridad a ocupar el puesto y que son fáciles de categorizar, pues presentan una cierta estabilidad en el tiempo, como por ejemplo, las oportunidades de promoción del puesto, la política de empresa, las condiciones de trabajo, el salario asociado al puesto, etc.

- los eventos de situaciones: son dimensiones del trabajo que sólo pueden verificarse una vez se inicia su desempeño, encontrándose el empleado con situaciones tanto favorables como desfavorables. Son aspectos transitorios y propios de cada momento. Ejemplos de eventos de este tipo serían la autonomía que presenta el puesto, la mayor o menor flexibilidad del horario, las relaciones con los compañeros, etc.

Figura 1.3. Teoría de los eventos de situaciones



Fuente: Quarstein *et al.* (1992)

La satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales a la situación frente a la que el empleado se encuentre. En el caso de los eventos, esas respuestas presentan un difícil control, lo que explica que

algunos individuos manifiesten una baja satisfacción con características de situaciones claramente mejores a las de otros.

✓ Modelo Interactivo

Se basa en las investigaciones referentes a la interacción dinámica entre personas y situaciones, según la cual no sólo el comportamiento depende de la persona y el contexto, sino que también el contexto es influido por las personas y sus comportamientos. La persona, entonces, no sólo se desarrolla buscando adaptar su trabajo a sus atributos personales, sino que es capaz de crear sus propias situaciones de trabajo.

La satisfacción, por tanto, no es producto exclusivamente del empleado o la situación sino que es necesario articular la relación entre variables personales y contextuales en su estudio.

Según Schneider (1985), esta perspectiva interactiva sería la más adecuada para el análisis de la satisfacción laboral en tanto explica que determinados aspectos del trabajo puedan satisfacer a unos empleados y a otros no, o que en un mismo individuo la satisfacción cambie a lo largo del tiempo.

#### **1.1.2.4. Teorías Económicas sobre satisfacción laboral**

Aunque los economistas comenzaron a analizar la satisfacción laboral a finales de los setenta del siglo pasado, en años sucesivos su estudio ha presentado una atención superior en el ámbito de la Psicología y la Sociología.

Los primeros economistas en considerar el nivel de satisfacción en el trabajo como una variable económica fueron Hammermesh (1977), Freeman (1978) y Borjas (1979). Desde entonces no abundan los trabajos sobre satisfacción laboral desde la óptica económica en tanto se considera una variable subjetiva, pues conlleva la declaración por parte del empleado de su percepción sobre su situación en el trabajo.

Freeman (1978) concluye que la satisfacción laboral como variable subjetiva contiene información útil para comprender el comportamiento del empleado pero también conduce a complejidades debidas a su dependencia de los estados psicológicos.

No obstante, los psicólogos industriales sostienen que la satisfacción con el trabajo es una de las facetas fundamentales de la función de utilidad de un individuo (Clark, 1999), ya que constituye uno de los componentes más importantes de su nivel de bienestar<sup>6</sup>. Por ello, la satisfacción laboral constituye una proxy razonable en la medición del bienestar de los empleados con respecto a su trabajo (Grund y Slivka, 2001) y es en este aspecto donde se ha centrado inicialmente el interés de los economistas.

Siguiendo a Clark y Oswald (1996), se puede considerar que la satisfacción laboral configura un tipo de subfunción de utilidad -u- que representa la utilidad del trabajo dentro de una función de utilidad total  $v = v(u, \mu)$  donde  $\mu$  representa la utilidad en otras áreas de la vida.

La subfunción -u- se modela como dependiente del salario ( $y$ ), las horas de trabajo ( $h$ ), un vector de características del individuo y del puesto ( $x$ ) y un término ( $y^*$ ) que refleja las comparaciones que el empleado realiza de su salario con el que debería recibir, el salario de otros trabajadores, salarios anteriores o con el estatus que le brinda su puesto.

$$u = u(y, y^*, h, x)$$

Sloane y Williams (2000) equiparan igualmente satisfacción laboral con utilidad, separando en la función anterior el vector  $x$  en dos componentes:  $c$  = un vector de características personales y  $j$  = un vector de características del trabajo.

$$u = u(y, y^*, h, c, j)$$

---

<sup>6</sup> Argyle (1989) realiza un ranking sobre las facetas que constituyen en el bienestar global de un individuo, concluyendo que los tres componentes principales del mismo son, por orden: satisfacción con el trabajo, matrimonio y familia.

Sin embargo, Clark (1997) considera que las comparaciones que el trabajador realiza pueden ampliarse a otros aspectos del puesto, además del salario. Por ejemplo, las horas de trabajo, el estrés, la autonomía o la autoridad. De este modo, una función de utilidad relativa incluiría un vector de comparaciones E:

$$u = u(y, h, c, j, E)$$

Donde este vector E puede proceder de las comparaciones con otros compañeros, con las experiencias pasadas del propio individuo, de los sentimientos que éste posee sobre lo que debería ocurrir en su trabajo o de sus expectativas futuras.

Otros autores consideran la función de utilidad en el trabajo o satisfacción laboral como una función lineal del salario y otras características laborales; de forma que, en virtud de la investigación que realicen, se individualiza alguna de estas características en forma de variable explicativa dentro del modelo. Así, por ejemplo, Groot y Maasen van den Brink (1999) especifican el modelo lineal para analizar el efecto del salario:

$$U^* = U^*(\log w, X); \quad U^* = \beta_0 + \beta_1 \log w + \beta_2 X + \varepsilon$$

Siendo  $U^*$  la función de utilidad laboral,  $\log w$  el logaritmo del nivel de salario neto y  $X$  un vector de otras características individuales y laborales.

Bender y Sloane (2001), siguiendo a Hammermesh (1977) y Borjas (1979), definen la satisfacción laboral  $S$  como una función del salario total individual  $F$ , que es la suma del salario monetario  $W$  y el equivalente no pecuniario del resto de aspectos del empleo  $N$ . Dado que este último componente no es observable, lo miden como un vector de atributos del trabajo  $J$ , un vector de características personales  $Z$  y, en función de su investigación, una variable representativa de la pertenencia a entidades sindicales  $U$ . De este modo, para un trabajador  $i$ :

$$S_i = a_0 + a_1 W_i + a_2 J_i + a_3 Z_i + a_4 U_i + e_i$$

Donde  $e_i$  es un término de error y  $a_i$  son los coeficientes a estimar.

Lévy-Garboua y Montmarquette (1997) definen la satisfacción laboral o bienestar subjetivo derivado del bien experimentado  $z$  como una variable ordinal que toma valores discretos, de forma que el juicio de satisfacción, según una respuesta binaria (satisfecho-no satisfecho), se podría escribir:

$$S = 1 \text{ si } U(z) > U(z^*)$$

$$S = 0 \text{ si } U(z) < U(z^*)$$

Donde  $z^*$  designa una experiencia alternativa y  $U$  es la función de utilidad del individuo. De este modo, la variable latente continua

$$S^*(z, z^*) \equiv U(z) - U(z^*)$$

permite reescribir la función de satisfacción como:

$$S = 1 \text{ si } S^*(z, z^*) > 0$$

$$S = 0 \text{ si } S^*(z, z^*) \leq 0$$

Por otro lado, las implicaciones económicas que puede presentar la satisfacción laboral sobre ciertos aspectos de sumo interés como la productividad, el absentismo, la rotación, etc., han suscitado igualmente el interés de los economistas. Los trabajos realizados suelen adoptar un marco de referencia básico cuyo objetivo es la estimación de una ecuación de la forma:

$$S_i = f(IC_i, JC_i)$$

Siendo  $S_i$  una medida de la satisfacción laboral del individuo -  $i$  - cuyos datos se miden como nivel de satisfacción expresada por el mismo según una escala de Likert.  $IC_i$  es un vector de características del individuo y  $JC_i$  un vector de características del puesto y el lugar de trabajo. Las variables que configuran ambos vectores se encuentran presumiblemente inspiradas en los trabajos previos de la Psicología.

Las investigaciones más significativas desde el campo económico son susceptibles de encuadrarse en tres líneas (García, 1999).

Tabla 1.2. Teorías Económicas sobre Satisfacción Laboral

<b>Teorías basadas en la comparativa bienestar-mercado de trabajo</b>	- Woittiez y Theuwes (1998) - Winkelmann y Winkelmann (1977)
<b>Teorías económicas apoyadas en psicología y sociología</b>	- Teoría de la Disonancia Cognitiva - Teoría de la Renta Relativa
<b>Teorías basadas en la influencia de características personales y del empleo</b>	- Modelo de Elección Posterior - Teoría de Preferencia Experimentada

Fuente: Elaboración Propia

La primera línea relaciona el nivel de bienestar del individuo con su participación en el mercado de trabajo, considerando que los desempleados, los inactivos voluntarios y los ocupados presentan percepciones distintas en su bienestar. Así, Woittiez y Theuwes (1998) o Winkelmann y Winkelmann (1997) obtienen resultados que avalan el menor bienestar de los parados por la involuntariedad de su situación.

En una segunda línea se encuentran las investigaciones que toman teorías del campo de la Psicología y Sociología para explicar el nivel de satisfacción laboral. Entre ellas destacan principalmente:

- La Teoría de la Disonancia Cognitiva se basa en la diferencia entre la percepción del individuo y la realidad; esta diferencia provoca malestar y, en consecuencia, el empleado busca disminuirla. En este sentido, Sloane y Williams (1996) obtuvieron entre los trabajadores británicos una menor satisfacción en aquéllos que pensaban que se encontraban remunerados por encima de lo normal frente a los que consideraban su remuneración equitativa<sup>7</sup>.
- La Teoría de la Renta Relativa expone la idea de que la utilidad depende de dicha renta relativa más que de la absoluta (Clark y Oswald, 1996). La renta relativa resulta de la relación

<sup>7</sup> Frente a la teoría de Lawler en que una recompensa superior a la percibida como justa causaba sobrecompensación pero no insatisfacción.

entre el salario que percibe el individuo y aquel de referencia con el que lo compara.

Una tercera línea considera que la percepción del empleo que presenta el individuo se encuentra influida tanto por sus características personales, como por las del propio empleo e incluso algunas que combinan ambos aspectos, como la sobreeducación (diferencia entre el nivel educativo requerido por el empleo y aquel que presenta el trabajador, que resulta ser superior).

Lévy-Garboua y Montmarquette (1997 y 2001) han presentado nuevos modelos económicos de análisis de la satisfacción laboral que han denominado *Modelo de Elección Posterior* y *Teoría de la Preferencia Experimentada*.

El *Modelo de Elección Posterior* (Lévy-Garboua y Montmarquette, 1997) descansa sobre la idea de que la elección *ex ante* de trabajo bajo incertidumbre es una expresión de la satisfacción esperada. Es decir, cuando los trabajadores se cuestionan *ex post* por su satisfacción laboral se trata básicamente de preguntarse si, en función de lo que han experimentado en el empleo a lo largo del tiempo, volverían a elegir el mismo trabajo de nuevo. Pero la satisfacción también se basará en sus expectativas de futuro. Un individuo se manifestará satisfecho con su trabajo si su riqueza laboral esperada, parte de la cual ya se ha desarrollado en el pasado, es superior o igual a las otras alternativas que se le puedan presentar y que sólo conoce de forma parcial.

La *Teoría de la Preferencia Experimentada* (Lévy-Garboua y Montmarquette, 2001) es una adaptación del modelo anterior. Parte de la idea de que los juicios de satisfacción laboral emitidos por un individuo se realizan tras un período trabajando en el empleo actual, de forma que la satisfacción se experimenta cuando el puesto presente tiene más valor que la secuencia de trabajos que se han podido realizar en el pasado y que se vayan a desarrollar en el futuro. Por tanto, la satisfacción manifestada indica una preferencia experimentada por el empleo actual sobre otras oportunidades disponibles. Según los autores, se trata del juicio de que una persona repetiría la experiencia pasada si tuviera la oportunidad de elegir otra vez.

### **1.1.3. A MODO DE RESUMEN**

Sin pretender realizar una revisión exhaustiva dado su elevado número, este epígrafe ha aunado algunas de las definiciones y teorías más significativas en el análisis de la satisfacción laboral. Entre las ideas más destacadas cabe citar:

- La inexistencia de consenso en cuanto a su definición, aunque predominan dos orientaciones según se conciba la satisfacción laboral como un estado, una emoción o una actitud frente al trabajo o como el resultado de una comparación entre expectativas y realidad.
- Nuestra propuesta de una definición integradora que considera la satisfacción en el trabajo desde un punto de vista multidisciplinar y multidimensional tratando de aunar ambas líneas.
- El largo recorrido que aún existe en la investigación del constructo satisfacción laboral, cuya medición y modelado supone un tema de sumo interés en el campo de los recursos humanos dentro del seno de las organizaciones actuales.



## **1.2. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL**

En la revisión de la literatura existente sobre la satisfacción en el trabajo, se puede comprobar la utilización, a veces indistinta, de conceptos tales como “satisfacción laboral”, “calidad de vida laboral”, “motivación”, “compromiso organizativo” etc., tanto por la posible ambigüedad de los términos como por la estrecha relación que les une. Por ello, hemos considerado conveniente dedicar este apartado a delimitar los significados de los conceptos relacionados con la satisfacción laboral, distinguiendo los matices que les diferencian.

### **1.2.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL**

La calidad de vida laboral puede definirse como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a la contribución del más completo desarrollo del ser humano.

Abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo (horarios, retribuciones, medio ambiente laboral, beneficios y servicios obtenidos, posibilidades de carrera profesional, relaciones humanas, etc.) que pueden ser de relevancia para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. De este modo, puede desprenderse que se trata de un concepto multidimensional cuyos componentes podrían agruparse en dos grandes bloques:

- Condiciones objetivas: se relacionan con el puesto de trabajo y el entorno en que se desarrolla.
- Condiciones subjetivas: se relacionan con el trabajador y su experiencia psicológica.

Profundizando en la relación íntima que puede distinguirse entre el constructo satisfacción laboral y la definición realizada de la calidad de vida laboral, hay que insistir en que ambos elementos presentan una base común, pasando a considerarse la satisfacción en el trabajo como un componente esencial de la calidad de vida laboral.

Sin embargo, no se deben de emplear indistintamente ambos conceptos ya que, cuando se pregunta a un empleado por la satisfacción que encuentra en su trabajo, se halla respuesta sobre los problemas que el mismo percibe, pero no necesariamente sobre todos los que padece y de los que puede no ser consciente. Es por esto que la satisfacción laboral es un indicador de la calidad de vida en el trabajo, pero no un sustituto de este concepto.

### **1.2.2. CALIDAD DEL TRABAJO**

La calidad del trabajo es un concepto multidimensional. Algunos autores distinguen en el mismo entre el contrato de trabajo económico y el psicológico. Mientras que el primero focaliza la relación entre esfuerzo y recompensa, el contrato psicológico se interesa principalmente por las condiciones de trabajo, como el contenido y la intensidad del mismo, la salud laboral o las relaciones con compañeros y superiores. Debido a esta dimensión múltiple que presenta el constructo, la clasificación de calidad de un trabajo ha de estar compuesta tanto por medidas objetivas como subjetivas del empleado. En el Informe sobre el Empleo en Europa de la Comisión Europea (2002) se considera la satisfacción laboral como un elemento integrante de la calidad del trabajo en todos los estados miembros.

### **1.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Robbins (1996) define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que analiza el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras en las actitudes de los empleados dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional centra, por tanto, su atención en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en la motivación laboral.

#### 1.2.4. MOTIVACIÓN

Pueden encontrarse en la revisión de la literatura distintas formas de definir la motivación. A modo de ejemplo, cabe citar a Walker *et al.* (1977) para los que la motivación es la cantidad de esfuerzo que los individuos están dispuestos a realizar en cada actividad, definición muy similar a la de Vroom (1964) para el que se trata del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. Por su parte, Steers y Porter (1987) la definen como lo que da energía, dirige, encauza, mantiene y sostiene las acciones y los comportamientos de los empleados, definición semejante a la de Nadler y Lawler (1991) que la consideran un estímulo para el comportamiento y la acción dentro de un contexto o entorno particular. Por otro lado, Pinder (1998) señala que es el conjunto de fuerzas internas y externas que determinan la forma, la dirección, la intensidad y la duración de los comportamientos en el trabajo.

La motivación es considerada una predisposición hacia actuar de un cierto modo que lleve al logro de un fin establecido. Una definición más centrada en la motivación, en el seno de una organización, indica que se trata de la generación de actitudes positivas en el personal para que dé lo mejor de sí mismo en el ámbito profesional, alcanzando un mejor desempeño y un enriquecimiento interior en el ejercicio de su actividad (Domínguez, 1997).

Pero la satisfacción es el resultado de la evaluación de lo conseguido, un producto del comportamiento y la acción en un determinado contexto. Pese a que en la literatura psicológica se utilizan indistintamente motivación y satisfacción con gran frecuencia, es necesario realizar esta distinción entre ambas; ello no significa que sean elementos independientes sino que un alto grado de satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral puede convertirse en un importante motivador en ellos.

Es necesario indicar que la relación de causalidad no presenta una dirección definida ya que para Morin (1991) es la motivación la que se encuentra en el origen del estado psicológico que define como satisfacción. Considera que una situación de trabajo que motive al empleado provoca su satisfacción y, consecuentemente, mejora sus resultados.

Igualmente, Pérez (2003) diferencia empíricamente la motivación y la satisfacción en su estudio sobre la satisfacción laboral de los empleados públicos, de tal forma que considera como motivación las aspiraciones de los trabajadores según las distintas características que integran su puesto, mientras que relaciona la satisfacción con el grado de cumplimiento de dichas aspiraciones.

Por tanto, y desde el punto de vista del trabajador, el proceso generado entre motivación y expectativas, deriva en la percepción global de la satisfacción laboral experimentada en su puesto de trabajo.

### **1.2.5. MORAL EN EL TRABAJO**

Aunque frecuentemente se identifica la satisfacción laboral con la moral de trabajo, es preciso tener en cuenta que este último concepto abarca un sentido más amplio, asociándose principalmente al grupo de trabajo más que al individuo. Consiste en el grado de entusiasmo por el logro de un objetivo compartido por varias personas de una unidad.

Ha sido definida como el sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta el grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se ha fijado o las externas que ha aceptado (Alfaro de Prado *et al.*, 2001).

Señala Puchol (1997) que la moral laboral suele ser permanente en el tiempo, pero puede cambiar para bien o mal ya que su estado depende de factores como la personalidad del individuo, su código de valores, las expectativas, la cultura organizacional, la naturaleza del trabajo, el momento económico, etc.

### **1.2.6. COMPROMISO ORGANIZATIVO**

Ha sido el compromiso organizativo un constructo de notable interés en la literatura existente sobre el estudio del comportamiento de los empleados. Hay un gran volumen de trabajos respecto a este tema y, en la actualidad, cada vez se centran más en la relación de éste con la satisfacción laboral (Gaetner, 1999; Currivan, 1999; Linz, 2003).

Porter *et al.* (1974) definen el compromiso organizativo como una fuerza global de identificación del individuo con las metas y valores de la organización. Consideran varias formas de compromiso: la fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; el definitivo deseo por mantenerse como miembro de la organización. Esta línea, que mantiene la existencia de más de un tipo de compromiso organizativo, ya había sido introducida por Becker (1960) en su “Teoría del intercambio social” donde define el compromiso con la organización como el vínculo que se establece entre individuo y organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Es decir, se considera que la persona sigue en su empresa porque cambiar de situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

Posteriormente, Meyer y Allen (1991) identifican tres alternativas de unión entre empleado-organización:

- *Compromiso afectivo*: fuerza con la que el individuo se identifica e implica en la organización. Desde la teoría del vínculo afectivo se define el compromiso como un componente que hace que los individuos se identifiquen e impliquen con los valores y metas de la organización de forma que manifiesten su deseo de continuar en ella.
- *Compromiso normativo*: sentimiento de obligación moral de permanecer como miembro de una organización. Pese a que Porter *et al.* (1974) incluyen esta faceta en el anterior compromiso afectivo, Meyer y Allen (1991) sí distinguen ambas formas. En tanto que en el compromiso normativo existe la obligación de lealtad, en el afectivo se expresa sólo un deseo de serlo.
- *Compromiso continuado o calculado*: intención de permanecer en la organización por los costes que supone abandonarla o las recompensas originadas por permanecer. Se vincula a la definición de Becker (1960) y se ha discutido la posibilidad de desdoblarse en dos factores: “alto sacrificio personal”, asociado a los costes de abandonar la organización y “escasez de alternativas percibidas”, relacionado con las pocas posibilidades de encontrar un empleo alternativo al actual (McGee y Ford, 1987). Este

desglose ha sido analizado empíricamente por Frutos *et al.* (1998) a través de un análisis factorial confirmatorio que obtiene un mejor ajuste en el modelo de cuatro factores del compromiso que sobre el de tres.

No existe, por tanto, un acuerdo generalizado sobre cuáles y cuántas son las dimensiones que explican el fenómeno del compromiso organizativo. De hecho, hasta cinco formas de compromiso se mencionan en el modelo de Randall y Cote (1991):

- *Ética protestante del trabajo*: medida en que se considera que el trabajo duro es importante y que el ocio y el salario en exceso son perjudiciales.
- *Implicación en el trabajo*: función de la creencia en que el trabajo actual puede satisfacer las necesidades presentes.
- *Compromiso aplazado*: medida en que los empleados se sienten comprometidos con sus organizaciones por el coste que les supondría abandonarlas.
- *Compromiso afectivo*: sentimientos positivos de identificación, implicación y cariño hacia la organización
- *Compromiso con la carrera*: actitud o vocación que se siente hacia la profesión o carrera profesional elegida.

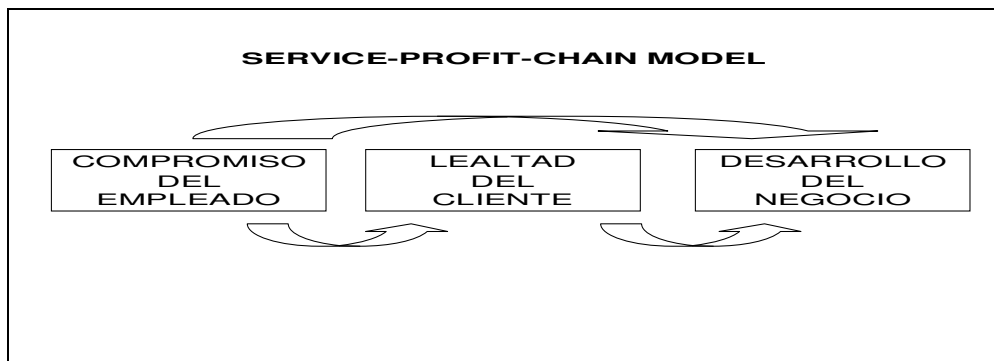
Para Price (1997), el compromiso organizativo se define como la lealtad experimentada por un empleado hacia una unidad social, considerando que tanto este constructo como la satisfacción laboral son variables que intervienen en el proceso de rotación de los empleados.

Entre las abundantes definiciones sobre compromiso organizativo, se detecta una idea común según la cual los individuos “comprometidos” creen y aceptan los objetivos y valores de la organización de forma que están dispuestos a permanecer en el seno de la misma y dedicarle un considerable esfuerzo (Mowday *et al.*, 1979). El compromiso organizativo se convierte entonces en un “vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización. (Porter *et al.*, 1974). De este modo, se entiende que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, el compromiso organizativo, considerando que se

trata de un constructo multidimensional que puede abarcar muy distintas dimensiones y facetas.

Numerosos autores han utilizado dicho constructo para valorar la probabilidad de absentismo, abandono, rotación y mejora del desempeño en el trabajo. (Angel y Perry, 1981; Darden *et al.*, 1989; Dunham *et al.*, 1994). El modelo *Service-Profit-Chain* asume que el compromiso de los empleados puede conducir directa e indirectamente hacia la mejora del desempeño y la rentabilidad de la organización. Sugiere que unos empleados motivados permanecen leales y trabajarán cerca de sus niveles óptimos; indirectamente, el compromiso de los empleados, gracias a la calidad de su servicio al cliente puede conducir a la lealtad de este último. A su vez, generando la lealtad del cliente, se consigue mayor rentabilidad y desarrollo del negocio.

Figura 1.4. Modelo *Service-Profit-Chain*.



Fuente: Reichheld (1996)

Respecto a la relación existente entre compromiso organizativo y satisfacción laboral, Mowday *et al.* (1982) argumentan que se trata de distintos constructos: mientras el compromiso es el reflejo de una actitud del empleado más estable y genérico, la satisfacción es la constatación de una actitud más frágil y alterable. Cohen (1993) propone no enfrentar ambos conceptos, es decir, no entenderlos como opuestos o en competencia, sino referirse a ellos como complementarios.

### 1.2.7. CLIMA LABORAL

Se ha definido el clima laboral como el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la propia organización o el juicio

descriptivo sobre la organización que los individuos elaboran a partir de los atributos objetivamente presentes y subjetivamente percibidos en la misma (Álvarez y Villalobos, 1999).

Por tanto, puede afirmarse que el clima es una dimensión del comportamiento organizacional distinto a la satisfacción laboral y a la identificación con la organización. La relación entre clima y satisfacción depende de varios factores (Álvarez y Villalobos, 1999):

- La política de dirección.
- Las reglamentaciones de la organización.
- El grado de libertad de decisión o la independencia del individuo en cuanto a la innovación.
- El apoyo de la organización a sus empleados.
- La percepción individual del clima real y de la organización misma.



### 1.3. LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

#### 1.3.1. MÉTODOS DE MEDICIÓN

Tras comprobar que no existe unanimidad en la definición de la satisfacción laboral, más difícil aún es establecer un método de medición de la misma que permita su aplicación universal. Entre los diversos métodos que pretenden obtener una medición fiable de los niveles de satisfacción laboral de los individuos destacan los cuestionarios, a los que se le dedicará especial atención en este epígrafe. No obstante, existen otros instrumentos de medida, tanto directos como indirectos, que permiten obtener información tanto o más precisa sobre las distintas actitudes de los individuos respecto a su trabajo: entrevistas, observación, método de las comparaciones, etc.

Aunque lo idóneo sería la combinación de métodos para aumentar la precisión de las investigaciones, es muy habitual que las limitaciones económicas y temporales impidan el empleo de ciertas técnicas en algunas ocasiones. Por ello, dado que el cuestionario se utiliza si no en todos, sí en la gran mayoría de trabajos de forma única o en combinación con otros métodos, se dedica una especial atención a su tipología y a aquellos diseños que los autores habitualmente más han empleado.

##### 1.3.1.1. Cuestionarios

Uno de los métodos que se ha utilizado asiduamente en la medición de la satisfacción laboral es el “subjetivo”, a través de encuestas de satisfacción por cuestionarios, de forma que, a partir de los resultados de éstos, se pueden identificar y estimar los valores y necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización.

En referencia a los cuestionarios, son numerosas las técnicas empleadas en la medición de la satisfacción laboral<sup>8</sup>. De una forma genérica, es posible clasificarlas en dos grandes grupos: los instrumentos que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo

---

<sup>8</sup> Se pueden hallar buenas revisiones en Cook *et al.* (1981); Meliá *et al.* (1986); Fernández y Ovejero (1994); Bravo *et al.* (1996)

hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que consideran pueden configurarla. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que pueda actuarse o intervenir sobre aquéllos que específicamente sean objeto de insatisfacción.

Tabla 1.3. Cuestionarios para la medición de la satisfacción laboral

<b>Cuestionarios de satisfacción laboral en función de sus elementos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de satisfacción de necesidades (Porter, 1961)</li> <li>- Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962)</li> <li>- Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss <i>et al.</i>, 1967)</li> <li>- Job Descriptive Index (JDI) de Smith <i>et al.</i> (1969)</li> <li>- Cuestionario INDSALES (Churchill <i>et al.</i>, 1974)</li> <li>- Escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall, (1979)</li> <li>- Escala de Motivaciones Psicosociales (Fernández, 1987)</li> </ul>
<b>Cuestionarios de satisfacción laboral medida globalmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overall Job Satisfaction de Hoppock (1935)</li> <li>- Overall Job Satisfaction de Brayfield y Rothe (1951)</li> <li>- Facet-free Job Satisfaction de Quinn y Staines (1979)</li> <li>- Item de Van de Ven y Ferry (1980)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### A. Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral en función de los elementos que la componen

- ✓ Cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter<sup>9</sup> (1961)

Consta de 13 ítems en la versión utilizada por Carpenter y Strawser (1971) y se basa en la teoría de las necesidades de Maslow, aunque sustituyendo las necesidades fisiológicas por las de autonomía. El encuestado refleja en una escala de 1-7 la medida en que diferentes elementos de su trabajo: a) se dan actualmente (satisfacción actual); b) deberían darse (satisfacción ideal); c) importancia que tienen para el encuestado. Según la diferencia negativa que se dé entre las puntuaciones obtenidas para a) y b) se consigue una medida de deficiencia en la satisfacción de la necesidad correspondiente. Es decir, de forma esquemática:

<sup>9</sup> El cuestionario de Porter fue construido inicialmente para una población americana. Una adaptación para la población española puede encontrarse en Fernández y Ovejero (1994).

$$\text{Satisfacción Laboral} = \text{Recompensa considerada correcta} - \text{Recompensa obtenida efectivamente}$$

Las facetas del trabajo que se miden en este cuestionario son: seguridad, aspecto social, autoestima, autonomía, actualización y recompensas.

✓ *Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962)*

Es un cuestionario diseñado para la medida de ocho facetas de la satisfacción laboral: cantidad de trabajo, tipo de trabajo, recompensas económicas, supervisión, compañeros de trabajo, identificación con la compañía, facilidades de desarrollo profesional y condiciones físicas. Cada una de estas facetas, de 4 a 6 ítems, hasta un total de 42 en el cuestionario completo, informa de la actitud global del empleado hacia su trabajo. Las respuestas se miden en una escala de cinco puntos desde 1 (tiene una influencia muy desfavorable) hasta 5 (tiene una influencia muy favorable).

Las respuestas a las ocho escalas de ítems se suman y dividen entre ocho para alcanzar una medida de la satisfacción global. Estudios como el de Wanous *et al.* (1997) apoyan este tipo de mediciones, ya que han detectado una correcta correlación de 0,72 entre la medida de la satisfacción global con el trabajo y la suma de la satisfacción percibida con cada dimensión del mismo.

Este cuestionario presenta propiedades psicométricas tan aceptables, o incluso superiores, a otros instrumentos ampliamente extendidos como el *Job Descriptive Index* o el *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

✓ *Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al. 1967)*

Mide la satisfacción laboral a través de tres subescalas: satisfacción global, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. La versión abreviada de este cuestionario consta de 20 ítems. Cada uno de los ítems mide una faceta del entorno de trabajo y se evalúan en una escala de Likert de cinco puntos (de muy insatisfecho a muy satisfecho). Los índices de satisfacción intrínseca y extrínseca se calculan a través de la media de las puntuaciones

resultantes de los ítems que componen cada una de estas subescalas. Por su parte, el índice de satisfacción global se calcula realizando el promedio de las puntuaciones de los 20 ítems.

✓ *Job Descriptive Index (JDI)* de Smith *et al.* (1969)<sup>10</sup>

Es sencillo de administrar y puntuar, y se encuentra normalizado en una gran variedad de idiomas. Tras cuarenta años de uso es una de las medidas más empleadas en la investigación sobre satisfacción laboral (Zedeck, 1987).

Las cinco facetas del empleo que mide el JDI son: trabajo en sí mismo, salario actual, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo. A ello se une una escala de trabajo en general, la *Job in General Scale (JIG)* de Balzer *et al.* (1997) desarrollada para evaluar de forma global la satisfacción con el trabajo. Tanto el JDI como la escala JIG muestran amplia consistencia interna y fiabilidad.

Cada subescala de las cinco facetas del JDI contiene entre 9 y 18 ítems, sobre un total de 72. Cada uno de ellos consiste en una palabra o frase corta. Si a ello se añade la escala JIG, resultan un total de 90 ítems. Todos los ítems se encuentran medidos en una escala de Likert de siete puntos desde extremadamente insatisfecho a extremadamente satisfecho.

Recientemente se ha construido una versión abreviada de ambos instrumentos consistente en 25 ítems para el JDI (5 para cada faceta) y ocho ítems para la JIG. De este modo, los 90 ítems de la versión original quedan reducidos a 33 en la forma abreviada.

✓ Cuestionario INDSALES (Churchill *et al.*, 1974; Corner *et al.*, 1989)

Es una escala diseñada específicamente para la medición de la satisfacción de los trabajadores del área de ventas con siete facetas del puesto: trabajo en sí, salario, promoción, supervisor, política y recursos de la

---

<sup>10</sup> Existe una traducción al castellano de este cuestionario en López Mena (1983) donde se realiza un amplio análisis sobre la prueba que incluye baremos para población trabajadora española.

compañía, clientes y relación con compañeros. Cada una de estas facetas se mide por diversos ítems en una escala de Likert de cinco puntos, desde (1) completamente de acuerdo a (5) completamente en desacuerdo. La validez y fiabilidad del cuestionario ha sido reiteradamente demostrada (Corner *et al.*, 1989).

✓ *Job Descriptive Survey* (JDS) de Hackman y Oldham (1975)

Valora una serie de ítems sobre el desempeño del puesto de trabajo. El diseño del cuestionario permite la obtención de una medida objetiva de siete características del puesto, que coinciden con las dimensiones básicas del Modelo de las Características del Trabajo: variedad de destrezas (el grado en que el trabajo requiere de diferentes actividades, habilidades y talentos para ser realizado); identidad de la tarea (grado en que la tarea realizada tiene un principio y un fin identificables con un resultado visible sobre el trabajo de la organización); significación de la tarea (grado en que la tarea tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otros); autonomía (independencia y libertad de criterio del empleado para decidir sobre su trabajo y el modo de llevarlo a cabo); retroalimentación del propio trabajo (grado en que la realización de la tarea provee al empleado de información sobre la efectividad de su desarrollo); retroalimentación de los supervisores u otros compañeros (grado de retroalimentación recibida de éstos); contacto con otros (grado en que el trabajo requiere relacionarse con otros compañeros o empleados de otras organizaciones).

Cada escala contiene tres ítems en una escala de 1-7, donde el 7 supone que el trabajo contiene la característica medida en un nivel máximo.

✓ *Facet-Specific Job Satisfaction* de Quinn y Staines (1977)

Los autores emplean 33 ítems para medir la evaluación de los empleados sobre seis facetas del trabajo: comodidad, reto, recompensas monetarias, relación con compañeros, recursos y promoción. Se trata de un cuestionario aplicable a todo tipo de empleados en el que cada ítem se puntúa de 1 a 4 (de totalmente falso a totalmente cierto), de forma que los resultados se obtienen a través del cálculo de la media de las respuestas para cada subescala y la escala completa.

Existen versiones reducidas con 7 y 18 ítems ofrecidas por los propios autores en función de su alta correlación (0,91 y 0,98 respectivamente) con la versión completa del cuestionario.

✓ Escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979)

Fue desarrollada dentro de un grupo de ocho escalas para la medición de la calidad de vida en el trabajo de empleados de “cuello azul” británicos. La escala de medición de la satisfacción laboral se encuentra formada por 15 ítems, que, a su vez, se dividen en dos subescalas para la medición de la satisfacción intrínseca y extrínseca.

- Subescala de factores intrínsecos: comprende aspectos tales como el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, la promoción, el contenido de la tarea, etc. La configuran los ítems pares del cuestionario.
- Subescala de factores extrínsecos: comprende aspectos sobre la organización del trabajo: horarios, salario, condiciones físicas, etc. Está constituida por los ítems impares.

El grado de satisfacción o insatisfacción con cada uno de los ítems se señala en una escala de siete puntos, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. Los resultados permiten obtener por adición de las puntuaciones señaladas en los ítems correspondientes, un índice de satisfacción general (suma de la puntuación de los 15 ítems con resultados entre 15 y 105 puntos); satisfacción intrínseca (suma de la puntuación de ítems pares, con resultado comprendido entre 7 y 49 puntos); satisfacción extrínseca (suma de la puntuación de los ítems impares, con resultado comprendido entre 8 y 56 puntos).

✓ Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)- Fernández Seara (1987)

Consiste en un cuestionario de 173 ítems dividido en tres partes: la primera (ítems 1-126) busca una respuesta de verdadero/falso, según el grado de acuerdo con los enunciados que posea el individuo; la segunda parte (ítems 127-147) versa sobre aspectos relacionados con el plano profesional y hace que el sujeto elija entre aquellos ítems que le resulten más atractivos,

indicando en una escala de 2 a 4 (normal, mucho y muchísimo, respectivamente) el grado de atracción; la tercera (ítems 148-173) es similar a la anterior, aunque, en este caso, se trata de valorar aspectos de la vida del sujeto en general con cuatro niveles de respuesta (algo, normal, mucho, muchísimo).

#### B. Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de forma global

✓ *Overall Job Satisfaction* de Hoppock (1935)

Se trata de la primera medida publicada sobre la satisfacción laboral global. Se compone de cuatro ítems sobre el sentimiento que provoca el trabajo, el tiempo de satisfacción en el mismo, la sensación que provoca la posibilidad de cambiar el empleo y la comparación con otros.

Las respuestas se miden en escalas de siete puntos de forma que, sumando las puntuaciones del encuestado, se obtiene una medida de satisfacción global comprendida entre cuatro y veintiocho puntos. A mayor puntuación, mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

✓ *Overall Job Satisfaction* de Brayfield y Rothe (1951)

Se construye a través del método *Thurstone* para la elección consensuada de 18 frases que interrogan sobre la satisfacción en el trabajo. Se pretende determinar un factor aptitudinal general, por lo que no existen ítems referidos a aspectos específicos de la tarea. El cuestionario autoaplicado consta de 18 ítems valorados en una escala de Likert de cinco grados (1-totalmente de acuerdo a 5- totalmente en desacuerdo). El índice definitivo se obtiene por el sumatorio de las puntuaciones obtenidas en cada ítem, con un máximo de 90 puntos y un mínimo de 18. El coeficiente de fiabilidad obtenido por los autores presenta un valor de 0,87, lo que demuestra la validez del instrumento.

✓ *Facet-free Job Satisfaction* de Quinn y Staines (1979).

Esta escala fue empleada por los autores en una encuesta nacional sobre calidad del empleo. Se definen cinco ítems para la medición de la

reacción afectiva general de los empleados hacia su trabajo sin referencia a las facetas específicas del mismo.

Cada ítem tiene tres o cuatro respuestas alternativas que se califican con uno, tres ó cinco puntos según el caso. Se calcula la media de las calificaciones obtenidas de modo que a mayor valor medio, mayor satisfacción global.

✓ Ítem de Van de Ven y Ferry (1980)

Mide la satisfacción laboral a través de la respuesta del encuestado a una única cuestión en una escala de 1-5. Pese a la imposibilidad de evaluar la fiabilidad de la consistencia interna, algunos investigadores sugieren que este tipo de ítems son estables<sup>11</sup>, pudiendo reproducir más adecuadamente la satisfacción laboral que mediante el estudio de varias facetas.

### C. Instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral en el ámbito docente

Se dedica este epígrafe a los cuestionarios aplicados en el ámbito docente al ser este sector el que ha fundamentado la muestra del estudio empírico de esta Tesis.

#### *C.1. Cuestionarios sobre condiciones de trabajo en la enseñanza no universitaria*

- El cuestionario del *International Teacher 2000 Project* (Dinham y Scott, 1996) se ha empleado en muestras de docentes de países como Nueva Zelanda, Estados Unidos, Reino Unido, Australia y, más recientemente, en Malta, Israel, Francia, Marruecos o Rumanía, por lo que su validez ha sido ampliamente contrastada.

La versión original del cuestionario consta de cuatro partes diferenciadas. La primera incluye cuestiones de fondo relacionadas con los encuestados. La segunda hace referencia a los factores que han motivado la

---

<sup>11</sup> Ver al respecto Scarpello, V. y Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, vol. 36, pp. 577-600.



selección de la profesión docente; los ítems son respondidos afirmativa o negativamente en función de su influencia o no en la decisión. La tercera parte consta de una serie de cuestiones relacionadas con el nivel de satisfacción experimentado en distintas facetas del trabajo: capacidad para influenciar la actitud de los alumnos; contribución al sistema educativo y al centro; horas de trabajo; salario; oportunidades de promoción e implicación en la toma de decisiones; reconocimiento; estatus y éxito alcanzado en los objetivos profesionales o el procedimiento de selección de profesores en el centro. Los ítems de esta tercera parte se responden en una escala de Likert de siete puntos (desde bastante insatisfecho a bastante satisfecho). La última sección incluye cuestiones generales donde se ha de seleccionar la importancia que presentan ciertos factores para el encuestado en una escala de Likert de siete puntos (desde nada importante hasta extremadamente importante). Algunos de los ítems se refieren a la obtención de reconocimiento, recompensas, objetivos económicos, ejercer liderazgo sobre otros, evitar el estrés, etc.

- El cuestionario de Zubietta y Susinos (1992) es un instrumento de medición de la satisfacción laboral en docentes aplicado en un estudio sobre varios niveles de enseñanza de Cantabria. Empleando una muestra de 1.131 profesores, su validez ha sido adecuadamente contrastada y presenta una amplia gama de ítems referidos a distintas facetas de la enseñanza. Este cuestionario ha sido aplicado en el presente trabajo, por lo que se analizará en mayor detalle en el capítulo 3 de esta Tesis.

- Otros cuestionarios enmarcados en la enseñanza no universitaria, centrados en ámbitos que sobrepasan el docente, serían a modo de ejemplo: el cuestionario sobre las necesidades de formación de los equipos directivos en centros educativos de Gairín y Villa (1999) o el cuestionario de satisfacción e insatisfacción en el trabajo de directores escolares de Caballero (2001).

### *C.2. Cuestionarios sobre satisfacción e insatisfacción en la enseñanza universitaria*

- El cuestionario de Fernández (1991) aplicado en la Universidad Complutense de Madrid pretende determinar los niveles de satisfacción del

profesorado universitario con el objetivo de mejorar su productividad tanto docente como investigadora. Comprende seis dimensiones: instituciones universitarias, clima social, relaciones con alumnos, procesos de selección y promoción, elementos de valoración de la productividad investigadora y docente, y funcionamiento de los servicios académicos.

- El cuestionario de Padrón (1994) comprende diez dimensiones para la determinación de los factores que afectan a la insatisfacción del profesorado de enseñanzas universitarias. Estas dimensiones son: elección profesional, relación con alumnos, con compañeros, con padres de alumnos y con la administración, organización del centro, tarea, estilo, formación y satisfacción general.

- El cuestionario de Ward y Sloane (2000), aplicado sobre cinco universidades escocesas, comprende cuestiones sobre nueve facetas del trabajo docente: posibilidades de promoción, salario, relación con el director del departamento, relación con los colegas, seguridad del trabajo, oportunidad de iniciativas, eficiencia del jefe del departamento, cantidad de trabajo actual y horas de trabajo. La puntuación se barema en una escala de Likert de siete puntos (1- completamente insatisfecho a 7- completamente satisfecho). Por último, añade una cuestión final sobre la satisfacción global que ofrece el trabajo, medida en la misma escala que las anteriores.

### **1.3.1.2. Otros métodos de medición de la Satisfacción Laboral**

Dada la complejidad de estudio de la satisfacción laboral, es necesario recurrir a distintos métodos de medición para llegar a un análisis objetivo de la realidad. El cuestionario sólo consigue la percepción subjetiva del encuestado, por lo que habrá de complementarse con otros sistemas como los relacionados a continuación.

#### **✓ Observación**

Es un método primitivo y poco objetivo pero puede servir de base para realizar un planteamiento previo de la situación y detectar síntomas de bajos niveles de satisfacción (malas contestaciones, disputas, quejas, pérdidas de tiempo...)

Igualmente puede servir para seleccionar aquellas áreas o departamentos donde incidir posteriormente en una investigación más profunda.

En cualquier caso, la organización debe mantener siempre un contacto directo con los empleados preocupándose de recibir información sobre lo que está sucediendo en cada momento.

✓ Análisis de las condiciones de trabajo (LEST)

El método LEST (desarrollado en el *Laboratorio d'Économie et de Sociologie du Travail de Aix-en-Provence*) estudia las exigencias del puesto de trabajo de forma independiente a las capacidades y habilidades personales del empleado que lo ocupa. Se analizan dos tipos de factores:

- los que afectan a la salud del trabajador: medio físico, postura, carga mental, riesgo de cansancio, ergonomía...
- los que se refieren al empobrecimiento creativo, de reflexión y de comunicación del puesto: autonomía, variedad del puesto, relaciones sociales que conlleva...

El método LEST sólo está concebido para trabajos de ejecución, una de sus mayores desventajas. Como aspectos positivos cabe destacar su objetividad, ya que crea menos suspicacias entre los trabajadores, y que emplea entre dos o tres observadores para analizar cada puesto, con lo que se evita la subjetividad de un analista; sus resultados dotan a los trabajadores de la posibilidad de participación en la organización de su trabajo para obtener mejoras en el mismo.

✓ Métodos Comparativos

Pretenden conocer la satisfacción o insatisfacción del empleado a través de análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en que éstas se desarrollan y sus efectos sobre absentismo o inestabilidad laboral. Se comparan grandes categorías de variables: tipo de profesión (liberal, mandos, administrativos, etc.); sector industrial (textil, agrícola, etc.) o variables individuales del trabajador (nivel educativo, sexo, edad, etc.)

✓ Entrevistas

El entrevistador suele emplear un cuestionario para realizarlas, por lo que se trata de un sistema mixto.

Permiten un contacto directo con el empleado y la posibilidad de analizar de forma más exhaustiva las respuestas, obteniendo más información y matizando las conclusiones.

Las entrevistas de despedida, que se realizan cuando el empleado finaliza su relación laboral con la organización, son de especial utilidad porque, normalmente, el trabajador habla con mayor libertad y puede proporcionar información acerca de las causas de insatisfacción. En cualquier caso, ante el riesgo de subjetividad en las respuestas, hay que saber valorar los comentarios en su justa medida y crear un clima de confianza apropiado para que la entrevista sea fructífera.

✓ Sociometría

Se trata de la medición de la estructura afectiva de un grupo a través de un cuestionario donde el encuestado expresa su atracción, repulsa o indiferencia hacia el resto de miembros del grupo de trabajo.

La formación de equipos de trabajo operativos basándose no únicamente en cualidades técnicas de sus integrantes sino también en aspectos de índole social, puede influir positivamente en el nivel de satisfacción laboral.

En cualquier caso, hay que recordar que la relación con el grupo de trabajo sólo es una entre las múltiples facetas que influyen en este concepto.

### **1.3.2. FUENTES ESTADÍSTICAS**

La creciente importancia del capital humano en el seno de las empresas ha permitido que, desde hace ya algunos años, numerosas fuentes estadísticas, tanto nacionales como supranacionales, dediquen parte de su

contenido a la determinación de los niveles de bienestar laboral de los individuos.

Este epígrafe destaca algunas de las bases de datos y fuentes empleadas por las instituciones sociales de diversos países y en las cuales es posible recopilar información acerca de distintas facetas de satisfacción laboral. Se parte, en primer lugar, del caso español para continuar con fuentes estadísticas de otros países europeos; posteriormente se analizan las fuentes comunitarias más destacadas en el ámbito de la Unión Europea (UE) y, finalmente, de Estados Unidos.

Tabla 1.4. Fuentes estadísticas para la medición de la satisfacción laboral

<b>Fuentes estadísticas españolas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de Estructura, Conciencia y Biografía de Clase (ECBC)</li> <li>- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)</li> </ul>
<b>Fuentes estadísticas de países europeos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>British Household Panel Study</i> (BHPS) y <i>Workplace Employment Relations Survey</i> (Gran Bretaña)</li> <li>- Panel socio-económico (GSOEP) (Alemania)</li> <li>- <i>Conditions de travail</i> (Francia)</li> </ul>
<b>Fuentes estadísticas comunitarias UE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE)</li> <li>- <i>European Community Household Panel</i> (ECHP)</li> <li>- <i>European Survey on Working Conditions</i> (ESWC)</li> </ul>
<b>Fuentes estadísticas de Estados Unidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>General Social Survey</i> (GSS)</li> <li>- <i>Nacional Longitudinal Survey</i> (NLS)</li> <li>- <i>Panel Study of Income Dynamics</i> (PSID)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2.1. Fuentes estadísticas españolas

En el panorama estadístico español son escasas las fuentes que proporcionan información acerca del nivel de satisfacción laboral de los

trabajadores. Aparte de la Encuesta de Estructura, Conciencia y Biografía de Clase (ECBC) de 1991, actualmente el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el Instituto Nacional de Estadística (INE) publican anualmente las dos encuestas donde se pueden hallar resultados a nivel nacional sobre el bienestar laboral de los trabajadores.

✓ Encuesta de Estructura, Conciencia y Biografía de Clase (ECBC)<sup>12</sup>

Una de las primeras encuestas españolas que incluye información sobre la satisfacción en el trabajo es la ECBC, realizada en 1991 con un total de 6.632 observaciones. Se interroga al encuestado sobre diversos aspectos tales como planificación familiar, religión, movilidad geográfica, actitudes sociales, etc. Existe una faceta referida a la división del trabajo en el hogar, entre cuyas cuestiones destaca la pregunta “cuánto le gusta su trabajo” que clasifica la respuesta en una escala de uno a cinco.

✓ Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)

La ECVT<sup>13</sup> es la única encuesta de ámbito nacional diseñada específicamente para el análisis de la calidad de vida laboral. Proporciona información estadística sobre el nivel de satisfacción del ocupado en su trabajo, de su entorno laboral y de sus datos sociolaborales.

Esta encuesta fue realizada por primera vez en 1999 y desde entonces es responsabilidad de la Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Es una investigación por muestreo dirigida a ocupados de 16 ó más años de edad con residencia en viviendas familiares de todo el territorio nacional a excepción de Ceuta y Melilla. Sus objetivos son investigar la calidad de vida del ocupado en su trabajo, y obtener, por una parte, una información de carácter objetivo sobre las situaciones reales de las actividades que se producen en el entorno de trabajo, y, por otra, una información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los

---

<sup>12</sup> <http://www.sscnet.ucla.edu/issr/da/Mobility/abs/SPA91.html>

<sup>13</sup> <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Welcome.htm>

trabajadores ocupados tienen de sus condiciones y relaciones laborales. La periodicidad de la encuesta es anual, aunque las muestras son renovadas por completo de un año a otro, lo que impide realizar análisis longitudinales sobre los resultados.

El cuestionario se articula en diversos apartados:

- Situación laboral y familiar: puesto de trabajo, trayectoria familiar, estructura y entorno familiar.
- Calidad de vida en el trabajo: actitudes, valores y satisfacción en el trabajo. Concretamente, sobre tiempo de trabajo, recompensa económica, seguridad en el trabajo, negociación colectiva, formación y posibilidades de promoción. Las respuestas se miden en una escala directa de 0-10 puntos.
- Opiniones y actitudes: pertenencia a asociaciones, opiniones sobre la dirección de las empresas, conciliación entre vida laboral y familiar, etc.
- Datos socioeconómicos: sexo, estado civil, nivel educativo, edad y posición política y religiosa.

✓ Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE)

A pesar de que en España el INE elabora este panel por sus requisitos de aparato estadístico disponible en las oficinas centrales de cada país, el PHOGUE es una fuente estadística de nivel comunitario, por lo que se describirá en detalle en el epígrafe correspondiente.

### 1.3.2.2. Fuentes estadísticas de otros países europeos

Al igual que en España, numerosos países de la UE poseen fuentes estadísticas donde se encuentran resultados referidos a la calidad laboral y los niveles de satisfacción de sus empleados en el trabajo. Se analiza el caso de Gran Bretaña, Alemania y Francia.

### A) Fuentes estadísticas británicas

✓ *British Household Panel Study* (BHPS)<sup>14</sup>

Creado por el *Economic and Social Research Council* y realizado junto al *Institute for Social and Economic Research* (ISER) de la Universidad de Essex, obtiene información a través de entrevistas en los propios hogares de los encuestados sobre distintos aspectos tales como composición del hogar, finanzas, antecedentes familiares, características de empleo, historia y actitudes, y sentimientos de felicidad y salud mental. La primera encuesta data de 1991.

El BHPS está diseñado como una encuesta anual de trabajadores con edad superior a 16 años sobre una muestra de más de 5.000 hogares, y más de 10.000 individuos encuestados. Los datos son de tipo panel, es decir, en cada ola, la muestra está formada por los mismos individuos; si éstos se emancipan del hogar familiar, todos los adultos que vivan en su nuevo hogar pasan a formar parte de la muestra, incluidos los niños una vez alcancen la edad de 16 años.

✓ *Workplace Employment Relations Survey* (WERS)<sup>15</sup>

Esta encuesta ha sido patrocinada por el *Department of Trade and Industry*, el *Advisory Conciliation and Arbitration Service*, el *Economic and Social Research Council* y el *Policy Studies Institute* de Gran Bretaña. Pretende continuar las investigaciones iniciadas en encuestas previas de 1980, 1984, 1990 y 1998. La investigación actual ha distribuido los cuestionarios en 2004 y ha publicado en 2006 alguno de los resultados preliminares obtenidos.<sup>16</sup>

El objetivo del WERS es analizar el estado de las relaciones de empleo en los centros de trabajo británicos. Se ha desarrollado sobre centros con 10 ó más empleados, cubriendo todos los sectores de la economía salvo la agricultura. A través de un muestreo aleatorio estratificado se pregunta a

---

<sup>14</sup> <http://www.data-archive.ac.uk/findingData/snDescription.asp?sn=5151>

<sup>15</sup> <http://www.dti.gov.uk/employment/research-evaluation/wers-2004/>

<sup>16</sup> <http://www.dti.gov.uk/files/file11423.pdf>



cada empleado que puntúe en una escala de Likert de uno a cinco (muy satisfecho a muy insatisfecho) su satisfacción con cuatro aspectos sobre su trabajo: (i) la influencia que tiene sobre su propio trabajo; (ii) el salario recibido; (iii) el sentido de logro y realización experimentado en su trabajo y (iv) el respeto de sus supervisores y directivos de línea. No existe una cuestión acerca de la satisfacción global o conjunta manifestada por los encuestados.

### **B) Fuentes estadísticas alemanas (GSOEP)**

El Panel Socio-económico alemán (GSOEP)<sup>17</sup> se lleva a cabo en una Unidad de la *Leibniz Association*, aunque el trabajo de campo se realiza por el *TNS Infratest Sozialforschung* (Munich).

Se trata de un estudio longitudinal representativo de los hogares alemanes, así como de los extranjeros e inmigrantes residentes en el país. Se elabora anualmente desde 1984 y las mismas familias han sido encuestadas en cada ocasión. No obstante, tras la reunificación de 1990 la muestra se amplió para incluir a los estados de la antigua República Democrática de Alemania y en 1994/1995 se incluyó una muestra de inmigrantes. Tras otras ampliaciones de la muestra, en 2004 contaba con más de 12.000 hogares y 22.000 individuos en la muestra.

Las áreas temáticas que incluye el panel son las siguientes:

- Rasgos de personalidad
- Historia familiar y laboral
- Empleo, participación y movilidad laboral
- Salarios
- Salud
- Satisfacción personal
- Composición familiar, condiciones de vida

Entre las cuestiones que plantea el panel en el bloque dedicado al trabajo se solicita que se responda a la satisfacción que presenta el individuo

---

<sup>17</sup> <http://www.diw.de/english/sop/>

con su trabajo actual en una escala de Likert de 0 (totalmente insatisfecho) a 10 (totalmente satisfecho).

### C) Fuentes estadísticas francesas

El cuestionario sobre *Conditions de travail*<sup>18</sup> se lleva a cabo por la Dirección para la Investigación, Estudios y Estadísticas del *Ministère de L'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement* de Francia como complemento a la encuesta de empleo del *Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE). El cuestionario se suministra a empleados de los hogares franceses, excluyendo ciertos colectivos de trabajadores temporales, extranjeros, estudiantes de residencias, etc.

Se ha realizado en 1978, 1984, 1991, 1998 y recientemente en 2005. Consta de 80 ítems sobre condiciones de trabajo, horarios, ritmos de trabajo, riesgos físicos, relaciones con los superiores, con los colegas y con el público.

### 1.3.2.3. Fuentes estadísticas comunitarias de la Unión Europea

Con independencia de las bases de datos estadísticas de las que cada país miembro dispone, la Unión Europea realiza varias encuestas a través de distintos organismos públicos para la investigación de las condiciones de vida y de trabajo de los ciudadanos de los países miembros. Entre las encuestas más significativas que proporcionan datos sobre satisfacción laboral destacan el Panel de Hogares de la Unión Europea, el *European Community Household Panel* y la *European Survey Working Conditions*.

#### ✓ Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE)

Se trata de una fuente estadística comunitaria que responde a las necesidades de información de la Comisión Europea para la formulación de su política social. Se coordina a través de la Oficina Estadística EUROSTAT y es homogénea entre los distintos países.

---

<sup>18</sup> <http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/statistiques/conditions-travail/80.html>

Utiliza técnicas de panel fijo y se desarrolla anualmente desde 1994 entre los adultos de más de 16 años y no necesariamente ocupados. El tamaño de la muestra para toda la UE es aproximadamente de 76.500 hogares con más de 155.000 personas encuestadas.

La encuesta posee información sobre el número de miembros de cada hogar y la composición familiar, situación económica y características de la vivienda. De la entrevista con cada miembro adulto del núcleo familiar se obtienen diversas informaciones agrupadas en varias categorías (factores generales y demográficos, situación actual en la actividad económica, el desempleo y la búsqueda de trabajo, etc.). La última sección se refiere a satisfacción con diversos aspectos de la vida, entre los que se encuentra la satisfacción con la actividad principal realizada.

Los encuestados expresan su grado de satisfacción respecto a siete dimensiones de su empleo: ingresos, estabilidad, tipo de trabajo, horas de trabajo, turno laboral, condiciones de trabajo y distancia al centro de trabajo. También se solicita que se indique el grado de satisfacción en relación con el trabajo de forma general. Todas las respuestas se miden en una escala de Likert de 1- (Muy insatisfecho) a 6-(Plenamente satisfecho).

✓ *European Community Household Panel (ECHP)*

El ECHP<sup>19</sup> se realiza anualmente entre 15 de los 25 Estados miembros de la Unión Europea. La encuesta se lleva a cabo a través de instituciones públicas o privadas de cada país miembro en nombre de la Oficina Estadística de la Comisión Europea (EUROSTAT). Los datos que consulta se relacionan con la estructura familiar, así como con los ingresos y con el empleo de los distintos miembros de las familias encuestadas.

Contiene siete cuestiones referidas al nivel de satisfacción del encuestado respecto a diferentes aspectos de su empleo actual. La batería de preguntas es idéntica a la empleada en el BHPS y solicita a los miembros del panel que indiquen su nivel de satisfacción en una escala de 1- (total insatisfacción) a 6- (total satisfacción) sobre las siguientes facetas laborales:

---

<sup>19</sup> <http://www.statistics.gov.uk/STATBASE/Source.asp?vlnk=1311>

salarios, seguridad del empleo, tipo de trabajo, horas de trabajo, tiempo de trabajo, condiciones laborales y tiempo de desplazamiento por el trabajo. Adicionalmente se añade una cuestión sobre la satisfacción global con el empleo considerando todos los aspectos conjuntamente, de forma que la satisfacción media con las siete facetas consultadas se completa con esta medida que pretende capturar cualquier otro aspecto que constituya una influencia en la satisfacción del trabajador.

Esta fuente estadística ofrece una información de gran utilidad sobre la dinámica de los cambios sociales y el comportamiento de los individuos.

✓ *European Survey on Working Conditions (ESWC)*<sup>20</sup>

Cubre 15 de los 25 Estados miembros de la Unión Europea y se desarrolla por la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* en cooperación con los institutos nacionales de estadística de cada país y EUROSTAT. La encuesta se ha desarrollado en cuatro ocasiones: 1990, 1995, 2000 y 2005<sup>21</sup>.

En la última edición de 2005 se realizaron entrevistas personales a cerca de 30.000 trabajadores de los 25 Estados miembros, cuatro países candidatos, así como Noruega y Suiza, en el período septiembre a noviembre de 2005. Los resultados ofrecen información acerca de la naturaleza del trabajo, las características físicas del mismo, la organización, el tiempo de trabajo, los factores psicosociales del lugar de trabajo, los ingresos y algunas características socioeconómicas de los individuos. Igualmente se solicita que se puntúe la satisfacción global con el trabajo en una escala de cuatro puntos (0- no satisfecho en absoluto a 3- muy satisfecho).

#### **1.3.2.4. Fuentes estadísticas de Estados Unidos**

Las bases de datos estadísticas sobre la población estadounidense son prolijas y variadas por lo que se destacan aquí de forma resumida tres fuentes donde se encuentran diversos resultados sobre las condiciones de trabajo de

---

<sup>20</sup> <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0121EN.pdf>

<sup>21</sup> En la encuesta de 1990 la Unión Europea se componía aún de doce Estados.

la población: *General Social Survey*, *National Longitudinal Surveys* y *Panel Study of Income Dynamics*.

✓ *General Social Survey* (GSS)

El GSS<sup>22</sup> ha sido llevado a cabo por el *National Opinion Research Center* anualmente desde 1972 (a excepción de 1979, 1981 y 1992) y bianualmente desde 1994.

El contenido de cada encuesta varía ligeramente, aunque las principales áreas cubiertas incluyen el estatus socioeconómico, movilidad y control social, familiar, relaciones raciales, relaciones sexuales, libertades civiles y moralidad.

Módulos específicos sobre orientación laboral, experiencias de trabajo y organizaciones laborales se han llevado a cabo en 1985, 1989, 1991 y 1998.

Al respecto de la satisfacción laboral plantea una cuestión general sobre la satisfacción global que se experimenta con el trabajo realizado. La respuesta se mide en una escala de cuatro puntos: muy satisfecho, moderadamente satisfecho, algo insatisfecho o muy insatisfecho.

✓ *National Longitudinal Surveys* (NLS)<sup>23</sup>

Las NLS son una serie de encuestas diseñadas para la obtención de información sobre múltiples puntos acerca de las actividades del mercado laboral así como otras facetas significativas de la vida.

Elaboradas por el *Bureau of Labor Statistics* del *U.S Department of Labor*, se han llevado a cabo entre distintas cohortes de población con especial atención a mujeres y varones de edad inferior a 24 y superior a 45 años.

---

<sup>22</sup> <http://webapp.icpsr.umich.edu/GSS/>

<sup>23</sup> <http://www.bls.gov/nls/home.htm#overview>

Entre los tópicos analizados en la última encuesta realizada en 2004 se encuentra el número de trabajos realizados, la percepción sobre la actividad realizada en el mercado laboral y la satisfacción con los incrementos salariales.

✓ *Panel Study of Income Dynamics (PSID)*

El PSID<sup>24</sup> se lleva a cabo por el *Survey Research Center del Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan. Se trata de un estudio longitudinal que comenzó su andadura en 1968 sobre una muestra representativa de estadounidenses y las unidades familiares en que residen. Se centra en aspectos dinámicos del comportamiento demográfico y económico, con un contenido muy amplio que incluye igualmente medidas sociológicas y psicológicas.

A finales de 2003 la muestra recogía datos de más de 65.000 individuos, agrupados en 7.000 familias.

Entre los tópicos que analiza se encuentra el tipo de trabajo o el mercado laboral: estatus, tipo de tarea, períodos de desempleo, momentos de baja, experiencia laboral, etc. Estas cuestiones, unidas a otros datos consultados referentes a ingresos, nivel educativo, raza, religión, estado de salud, etc., permiten analizar el impacto de ciertas variables contextuales en el bienestar laboral, distinguiendo además entre tipo de industria, o comprobar cómo los empleados desarrollan ciertos niveles de compromiso con sus organizaciones durante períodos estables de su vida laboral.

---

<sup>24</sup> <http://psidonline.isr.umich.edu/>

#### **1.4. LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA SUPRANACIONAL**

Existe un escaso pero creciente cuerpo de trabajos de investigación que buscan determinar la influencia de la cultura o el país sobre las actitudes de los empleados y la satisfacción laboral. Desde el ampliamente conocido trabajo de Hofstede (1980 y 1985) sobre las diferencias culturales supranacionales, análisis más recientes han mostrado cómo el país y la cultura nacional ejercen una influencia considerable sobre las actitudes laborales de sus ciudadanos (Saari, 2000; Erez y Saari, 2002; Jackson, 2002).

Por ello, se dedica este apartado a realizar una revisión de los distintos niveles de satisfacción laboral detectados por la geografía mundial. Comenzando por España, se continúa con una comparativa respecto al resto de la Unión Europea y se analizan finalmente algunos casos de países concretos objeto de investigaciones recientes.

##### **1.4.1. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA**

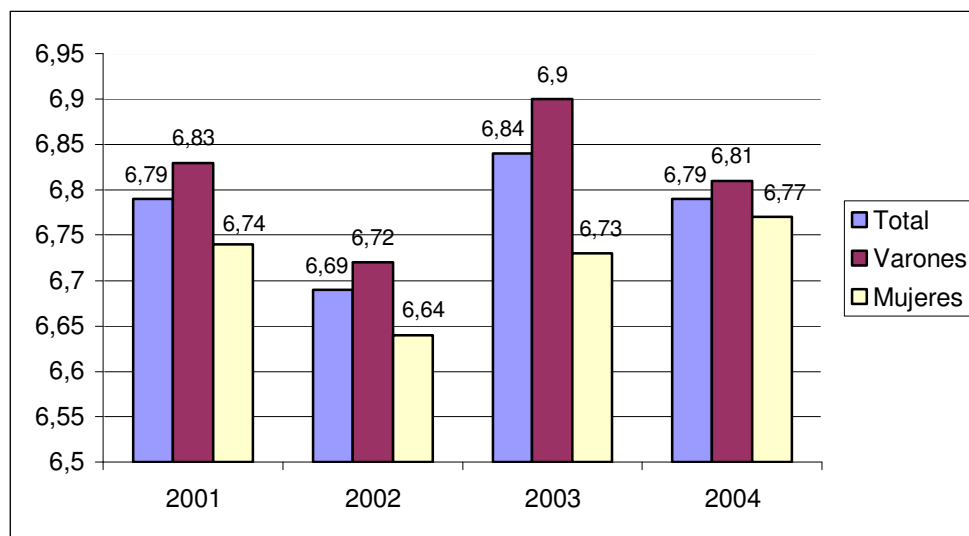
Los datos ofrecidos por la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo en los últimos años disponibles (período comprendido entre 2001 y 2004) muestran cómo, con ligeras oscilaciones, el nivel medio de satisfacción de los ocupados españoles se sitúa entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos. En todos los años se aprecia una satisfacción superior entre los varones<sup>25</sup>, lo que coincide con las conclusiones ofrecidas para España por el trabajo de Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) sobre la influencia del género en la satisfacción laboral desde una perspectiva supranacional.

Entre las motivaciones de satisfacción destaca durante todo el período de análisis el gusto por el trabajo y el compañerismo. Las principales razones de insatisfacción se encuentran en el bajo salario y en el mal horario de trabajo, seguidos de la inestabilidad laboral, que ha ganado relevancia en el transcurso de estos años, desde un 5,4 % en 2001 hasta un 9,1 % en 2004.

---

<sup>25</sup> Estas medias pueden ocultar el hecho de que los varones se encuentren más satisfechos por encontrarse empleados en trabajos con niveles salariales, profesionales, etc., superiores a los de las mujeres.

Gráfico 1.1. Nivel de satisfacción en el trabajo en España 2001-2004.  
Escala 0-10 puntos



Fuente: Elaboración propia en base a ECVT.

#### 1.4.2. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea ha llamado la atención de los Estados miembros sobre la importancia de mejorar la calidad en el trabajo, enfatizándolo para promover la inclusión social y el empleo. Un creciente número de países europeos han comenzado recientemente a construir índices de satisfacción de sus empleados utilizando cuestionarios relativamente estandarizados<sup>26</sup>.

De este modo, se encuentran, por ejemplo, los trabajos realizados por el ISR<sup>27</sup> (*Internacional Survey Research*), un instituto de investigación europeo especializado en la implantación de encuestas de opinión entre empleados.

En su estudio de 1995 recoge los principales resultados en cuanto a satisfacción laboral entre los empleados españoles y otros 14 países europeos.

<sup>26</sup> La página [www.europeanemployeeindex.com](http://www.europeanemployeeindex.com) muestra un modelo construido sobre un cuestionario estandarizado y distribuido entre distintos países miembros de la UE.

<sup>27</sup> La página web del ISR en <http://www.isrinsight.com/> proporciona numerosos casos y estudios realizados sobre diversos temas laborales a nivel europeo.

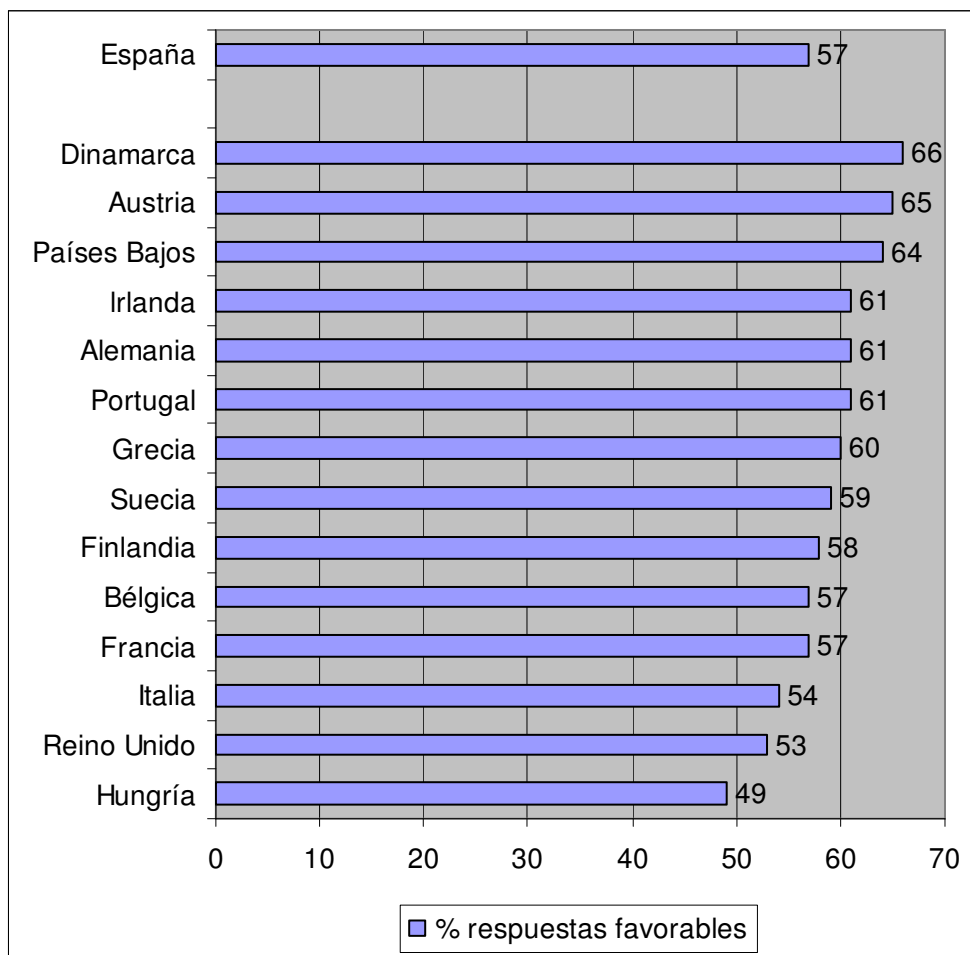


Algunas de las conclusiones obtenidas se recogen en Stewart (1996) destacando las siguientes:

- Los empleados españoles responden de forma muy favorable a la categoría de relaciones de trabajo (71%) al igual que los de todos los demás países europeos, lo que manifiesta una actitud netamente positiva hacia la cooperación horizontal.

- Aunque existe un alto nivel de satisfacción en el trabajo (57%), éste se encuentra entre los más bajos de Europa (puesto catorce entre los diecisiete países encuestados); tan solo por delante de Italia, Reino Unido y Hungría y a nueve puntos del país más satisfecho (Dinamarca). El gráfico 1.2 muestra en detalle los resultados:

Gráfico 1.2. Porcentaje de trabajadores satisfechos en países de la UE.



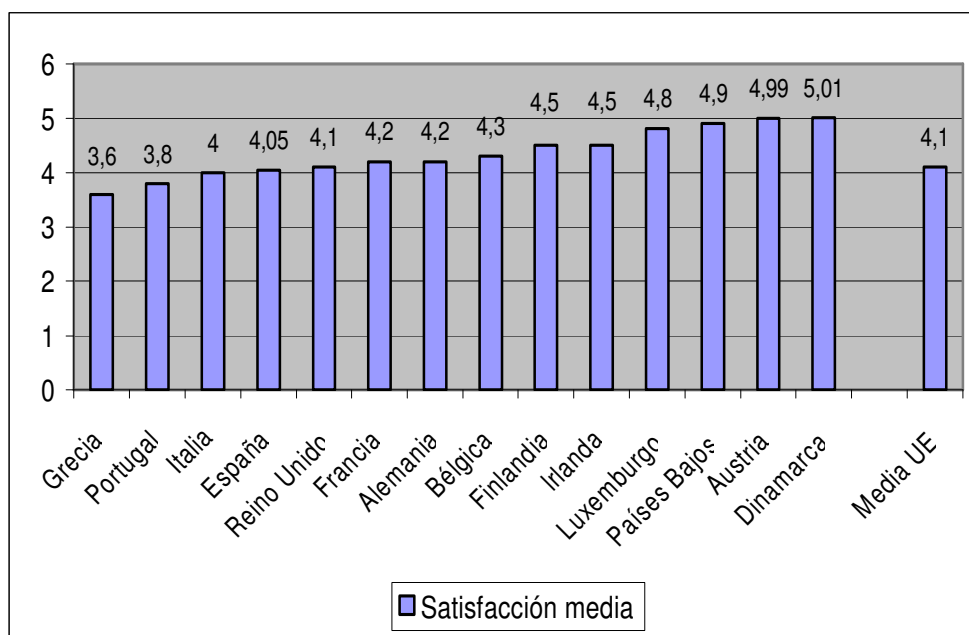
Fuente: ISR (1995)

- Las actitudes hacia el salario son, por lo general, bastante negativas en todos los países europeos, pero manifiestamente bajos en España donde sólo un 24% de empleados considera que reciben un sueldo justo.

- Si se desglosa el nivel de satisfacción según categorías o temas, se comprueba cómo España se encuentra por debajo de la media europea en 12 de las 15 categorías consultadas. El diferencial es particularmente alto en aspectos como los beneficios sociales, el rendimiento, el trato de la dirección y la formación recibida. Las únicas facetas que España valora por encima de la UE (aunque con un diferencial ínfimo) son las relaciones de trabajo, la supervisión y la organización del trabajo.

Otras fuentes de destacado interés en el estudio de la satisfacción laboral a nivel comunitario son el *European Community Household Panel* (ECHP), al que se hizo referencia en el epígrafe sobre las fuentes empleadas en la medición de la satisfacción laboral, o el ISSP (*International Social Survey Program*), un programa internacional de colaboración llevado a cabo por un grupo de institutos de investigación de diferentes países. Cada año, el estudio del ISSP se centra en un área diferente. El más útil para el análisis de la satisfacción laboral es el correspondiente a 1997 denominado “Work Orientations” en el que los empleados responden a una amplia gama de cuestiones sobre los atributos de su empleo. De los resultados de ambas fuentes para el año 1997, el gráfico 1.3 muestra el nivel de satisfacción para 14 países miembros y su comparación con la media de la UE en una escala de 1-(completamente insatisfecho) a 6-(completamente satisfecho):

Gráfico 1.3. Satisfacción laboral en 14 países miembros de la UE (1997).

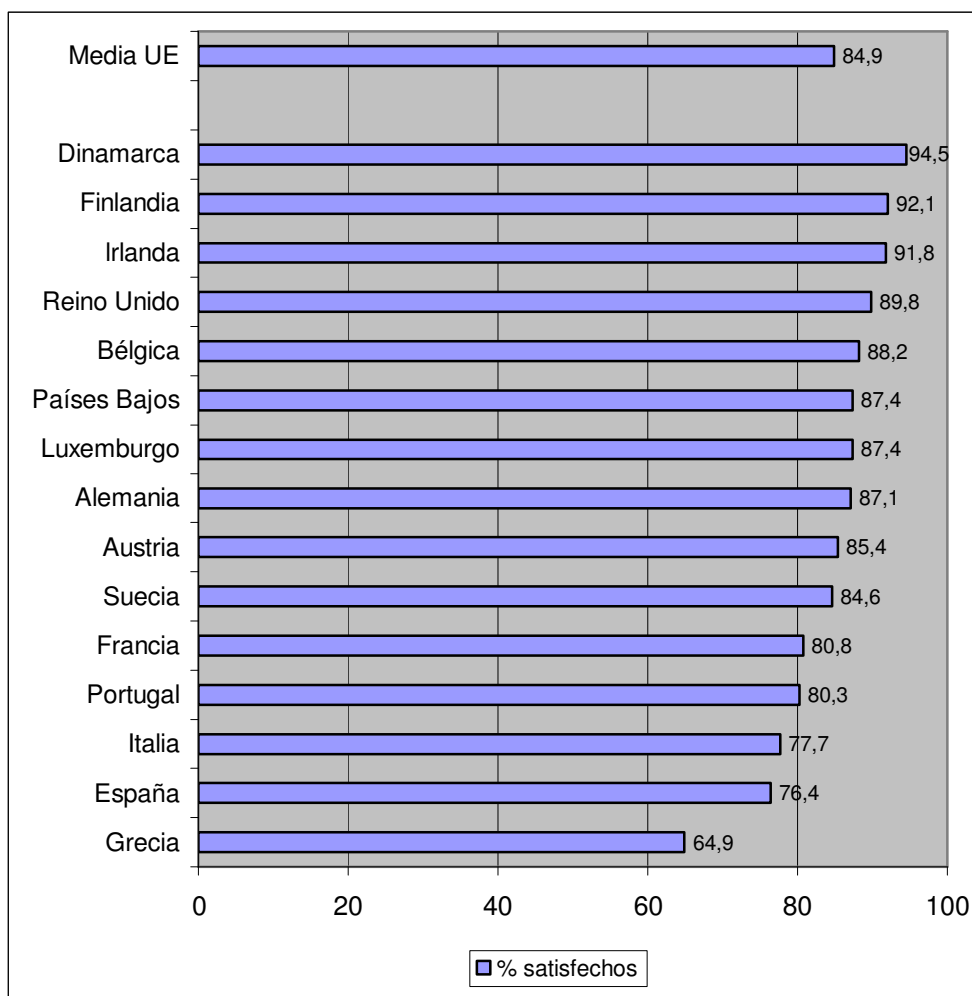


Fuente: Elaboración propia a partir de ECHP e ISSP

Los resultados muestran cómo Dinamarca continúa como el país con mayor nivel de satisfacción laboral seguida muy de cerca por Austria y los Países Bajos. España se sitúa aproximadamente en torno a la media europea junto al Reino Unido (4,36 puntos) pero únicamente por delante de la zona mediterránea, donde Italia, Portugal y Grecia se presentan como los países con menor nivel de satisfacción laboral dentro de la UE.

Los últimos datos disponibles sobre niveles de satisfacción laboral en los países de la UE proceden de los resultados de la Tercera *European Survey on Working Conditions* (ESWC) del Eurobarómetro de 2000. El acceso a datos más recientes no es aún posible debido al retraso ocasionado por el considerable esfuerzo operativo que supone coordinar las unidades y oficinas estadísticas de los países miembros. Los resultados muestran el porcentaje conjunto de encuestados que se encuentran bastante satisfechos o completamente satisfechos con su trabajo en la antigua Unión Europea de los Quince.

Gráfico 1.4. Porcentaje de trabajadores satisfechos en países UE (2000).



Fuente: Eurobarómetro (2000)

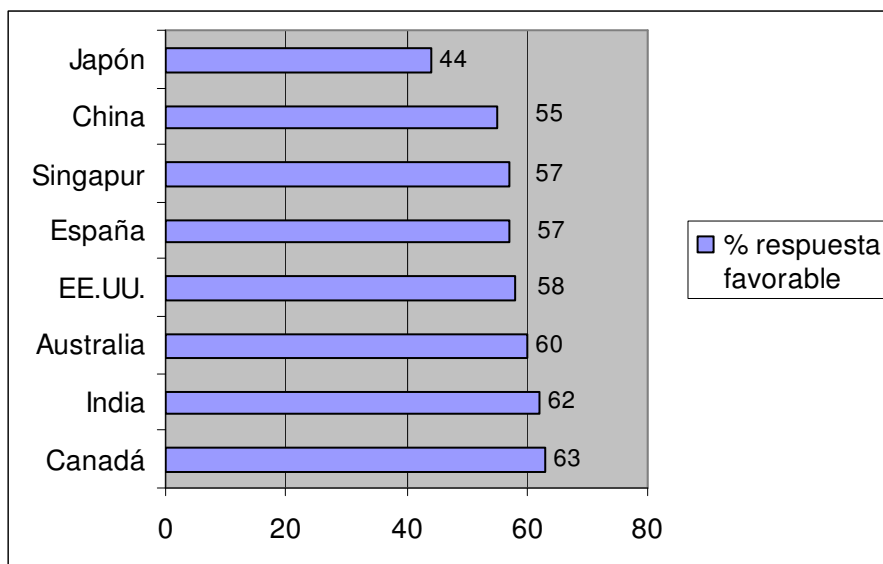
En estos últimos resultados, Dinamarca vuelve a posicionarse en primer lugar respecto a los niveles de satisfacción laboral manifestados, seguida esta vez de Finlandia e Irlanda. Por su parte, Francia y Suecia junto a los países mediterráneos se sitúan por debajo de la media europea, quedando España en penúltimo lugar, tan solo por delante de Grecia, que, al igual que en años precedentes, continúa en la última posición.

#### **1.4.3. SATISFACCIÓN LABORAL A NIVEL MUNDIAL**

El mismo estudio realizado por el ISR para Europa fue repetido durante varios años en otros países significativos a nivel mundial. La

comparativa en el porcentaje de respuesta favorable sobre satisfacción laboral entre España y estos países en 1995 se presenta en la figura siguiente:

Gráfico 1.5. Porcentaje de trabajadores satisfechos en 8 países (1995).



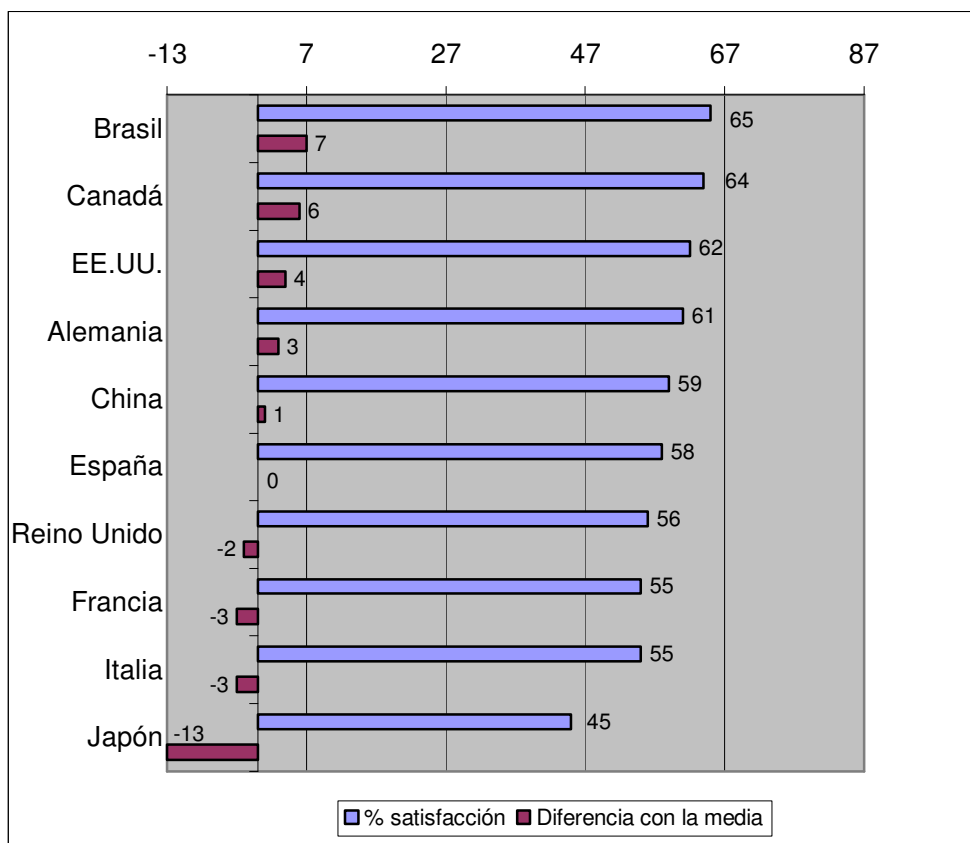
Fuente: ISR (1995)

Como puede comprobarse, el resultado mejora sensiblemente para España si el estudio se amplía a otras economías mundiales. Se puede apreciar cómo el nivel de satisfacción español es muy similar al que presenta Estados Unidos, quedando muy por encima del porcentaje de respuestas favorables en las economías asiáticas, cuyos resultados negativos en cuanto a satisfacción laboral son ampliamente conocidos en la literatura especializada.

En el año 2001, el ISR realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en las 10 mayores potencias económicas mundiales. Se considera la satisfacción de los empleados como un compendio de su percepción acerca de cómo están siendo formados, organizados, recompensados, liderados e involucrados en la empresa, así como la medida en que su compañía les ofrece seguridad en el empleo, incide en la mejora de la calidad, ofrece un buen servicio al cliente y mantiene un comportamiento ético.

El gráfico 1.6 presenta los resultados obtenidos en cuanto a satisfacción global y la diferencia de cada país con el nivel medio de satisfacción.

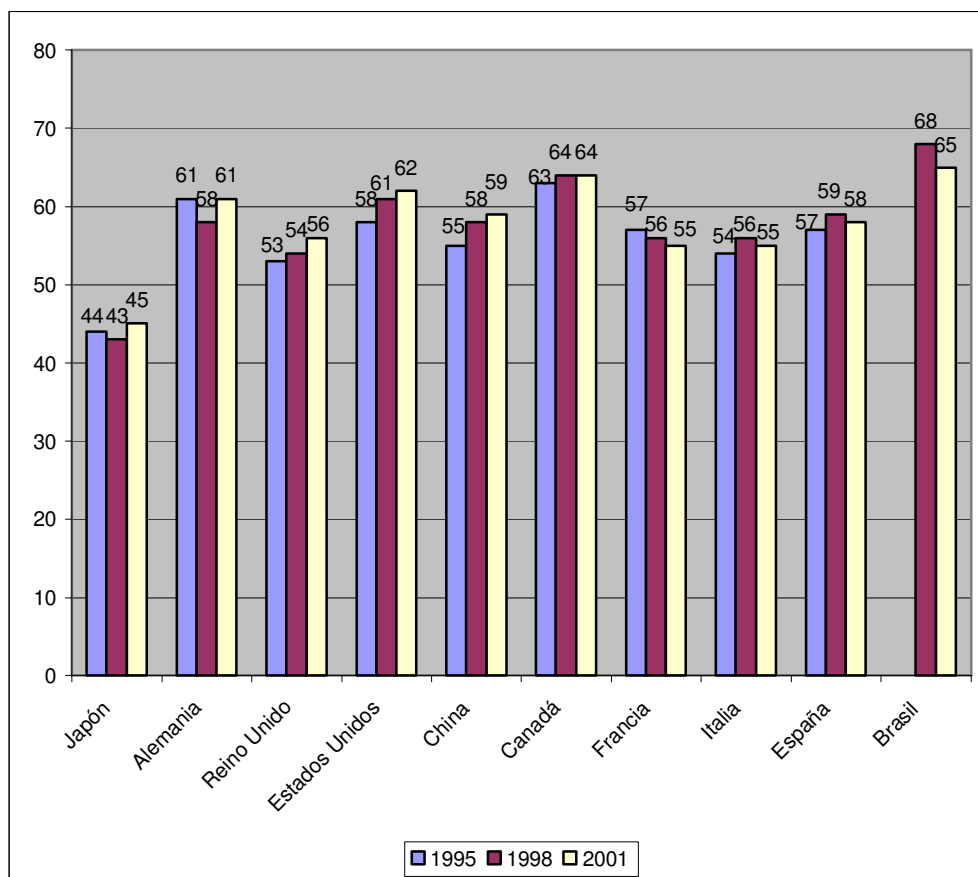
Gráfico 1.6. Porcentaje de satisfacción en 10 potencias económicas (2001).



Fuente: ISR (2001)

Según se desprende del gráfico, España se sitúa exactamente en la media de satisfacción de las 10 economías consultadas. Pero un aspecto más interesante es comprobar en qué medida se han producido cambios en los niveles de satisfacción de estos países en los últimos años. De esta forma, el gráfico 1.7 muestra la evolución del porcentaje de empleados satisfechos en los años 1995, 1998 y 2001 según las distintas encuestas realizadas por el ISR.

Gráfico 1.7. Evolución de la satisfacción laboral en el mundo (1995-2001).



Fuente: Elaboración propia a partir de ISR

Nota: Dato no disponible para Brasil en 1996

A la vista de los resultados cabe destacar varios aspectos: las economías asiáticas (Japón y China) han experimentado una evolución ascendente en sus niveles de satisfacción, aún cuando Japón continúa mostrando el porcentaje más bajo con una diferencia ampliamente significativa. También el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá muestran una ascensión continuada en los niveles de satisfacción aún cuando existen diferencias importantes entre los tres países, siendo la economía europea la que experimenta un porcentaje inferior comparativamente. El resto de países europeos (Italia, Alemania y España) muestran altibajos en su percepción de la satisfacción en el empleo, a excepción de Francia donde el nivel ha ido cayendo progresivamente.

#### **1.4.4. EL CASO ESTADOUNIDENSE**

Datos recientes elaborados por *The Conference Board* <sup>28</sup> en Estados Unidos muestran una sucesiva reducción en los niveles de satisfacción laboral hasta situarse alrededor de un 50% de empleados satisfechos en 2005 frente al 58,6% de 1995. Los grupos más insatisfechos vienen representados por los trabajadores entre 35 y 44 años, con ingresos comprendidos entre 25.000 y 35.000 dólares anuales pese a que la satisfacción ha decrecido en todos los grupos de edad e ingresos. El grupo que presenta mayor nivel de satisfacción corresponde a los trabajadores de edad e ingresos más altos.

La razón para este decrecimiento puede deberse a los cambios tecnológicos, las exigencias de productividad y las transformaciones en las expectativas sobre la relación vida/trabajo, que han originado un estrés creciente en los empleados norteamericanos. La encuesta también ha detectado un descontento con los planes de pensiones y salud de las compañías, así como con las políticas de promoción. Los factores de mayor satisfacción se encuentran en las relaciones con los compañeros.

Otros datos a destacar en esta investigación son los siguientes: sólo un 30% de encuestados se encuentra satisfecho con los programas de formación de sus compañías; únicamente un 33,5 % está de acuerdo con su salario; el 40% de los empleados se siente desconectado de sus supervisores; dos de cada tres trabajadores no se identifican con los objetivos de su empresa, lo que repercute en un escaso compromiso organizativo; un 25% declaran trabajar únicamente por dinero.

En opinión de Blanchflower y Oswald (1999) una de las posibles razones para esta línea decreciente en la satisfacción puede encontrarse en los sentimientos de inseguridad laboral experimentados en los últimos años en EE.UU., aunque no detectan una relación estadísticamente demostrable entre ambas tendencias.

---

<sup>28</sup> [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)



### 1.4.5. ESTUDIOS EN OTROS PAÍSES

Tres países sudamericanos (Chile, Argentina y Brasil) y dos del Este europeo ( Hungría y Ucrania) han sido objeto del estudio realizado por la *International Labour Organization* en 2000 y 2001 a través del *People's Security Survey*. El cuestionario solicita respuesta en una escala de Likert de cinco puntos (de muy insatisfecho a muy satisfecho) sobre seis dimensiones del trabajo: salario, beneficios extrasalariales, naturaleza del trabajo en sí, autonomía, posibilidades de promoción y oportunidades de ampliar las habilidades.

Los resultados muestran cómo la satisfacción laboral tiende a ser alta tanto en los países iberoamericanos como en las economías de transición europeas. Chile presenta el nivel más alto de satisfacción y Ucrania el más bajo. Sobre los seis aspectos consultados, los cinco países consideran la naturaleza del trabajo como el factor de mayor satisfacción, y los beneficios y el salario como los menos gratificantes.

Respecto a las diferencias ocasionadas por los determinantes contextuales de los individuos de los cinco países, se pueden destacar varios resultados:

- En general, mujeres y varones muestran puntuaciones similares, a excepción de Brasil, donde las primeras muestran menor satisfacción y Ucrania, donde sucede justamente lo contrario.
- No se detecta una relación significativa entre edad y satisfacción en ninguno de los cinco países.
- Niveles superiores de educación están asociados con una satisfacción media más alta.
- El tamaño del centro de trabajo es un factor de influencia: los centros de menor tamaño ocasionan una satisfacción inferior en Argentina, pero más alta en los países europeos.
- Se detecta una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la seguridad percibida en el centro de trabajo, así como con la confianza en el mantenimiento del puesto.
- La pertenencia a sindicatos se muestra como un factor de influencia positiva en todos los países excepto en Chile, lo cual difiere de los resultados habituales detectados en países

industrializados, en los que la relación negativa entre satisfacción laboral y sindicatos se ha mostrado robusta (Freeman, 1978 y Borjas, 1979 en Estados Unidos; Meng, 1990 en Canadá; Miller, 1990, en Australia; Clark, 1996 en Reino Unido).

- La percepción de una actitud abierta del supervisor, su capacidad para discutir aspectos del trabajo y su preocupación por los problemas del empleado constituye un factor positivo de significación estadística considerable sobre la satisfacción laboral.
- Los salarios altos se asocian a niveles superiores de satisfacción aunque su influencia no es tan significativa como otros aspectos laborales: seguridad en el trabajo y confianza en el mantenimiento del empleo. En definitiva, el salario no es el determinante de mayor importancia sobre la satisfacción laboral.

#### **1.4.6. A MODO DE RESUMEN**

Del análisis de los estudios anteriores, se puede evidenciar lo siguiente:

- Los mercados laborales de distintas nacionalidades originan relaciones diferentes entre la satisfacción laboral y sus determinantes estructurales.
- Estas diferencias entre la percepción de los distintos países e incluso entre ellos mismos a lo largo del tiempo se explican por el hecho de que las sociedades cambian en sus actitudes hacia su *statu quo* presente. Algunas piensan que el estado actual debe ser aceptado y adaptarse al mismo, mientras que otras consideran que necesita cambiarse y se plantean el reto.
- Las sociedades difieren en su orientación temporal, algunas amparándose en el pasado y otras enfrentándose al futuro.

- Las naciones emplean diferentes modelos de comunicación, estilos en su toma de decisiones, etc. Todas estas diferencias se reflejan igualmente en los valores y actitudes de los empleados que operan en cada territorio. El proceso de globalización en el que nos encontramos inmersos, no evita que las divergencias culturales entre naciones se disipen.

## **II.- VARIABLES, HIPÓTESIS Y MODELO PLANTEADO**

---



## **2. VARIABLES, HIPÓTESIS Y MODELO PLANTEADO**

Como se ha comentado, el objetivo principal de nuestro estudio se centra en analizar las relaciones de causalidad existentes entre diversas variables y el nivel de satisfacción laboral global. Para llevar a cabo dicho análisis, la metodología que se presentará en el capítulo 3 va a diferenciar entre ciertas variables que son directamente observables y medibles, de aquellas otras que pueden ser caracterizadas como variables latentes.<sup>29</sup>

El presente capítulo plantea un conjunto de hipótesis sobre las variables directamente medibles que condicionan los distintos niveles de satisfacción laboral experimentados por un individuo, según la revisión de las principales aportaciones investigadoras realizadas al efecto.

Posteriormente, se propone un modelo causal para la medición de la satisfacción laboral en función de las variables latentes, que pasará a contrastarse junto con las hipótesis consideradas en función de una metodología específica.

### **2.1. VARIABLES OBSERVABLES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

El estudio de la satisfacción en el trabajo ha sido una constante en el campo de la conducta organizacional. En un primer momento, el objeto fundamental de las investigaciones se centró en buscar una relación entre satisfacción laboral y rendimiento con la finalidad de incrementar la productividad (Taylor, 1911). Posteriormente, los estudios han ido dirigidos a la búsqueda de aquellos factores determinantes de la satisfacción laboral en los individuos, así como a las consecuencias derivadas de la misma.

Para Ritter y Anker (2002) los determinantes de la satisfacción laboral son el resultado de una interacción entre aspectos tales como:

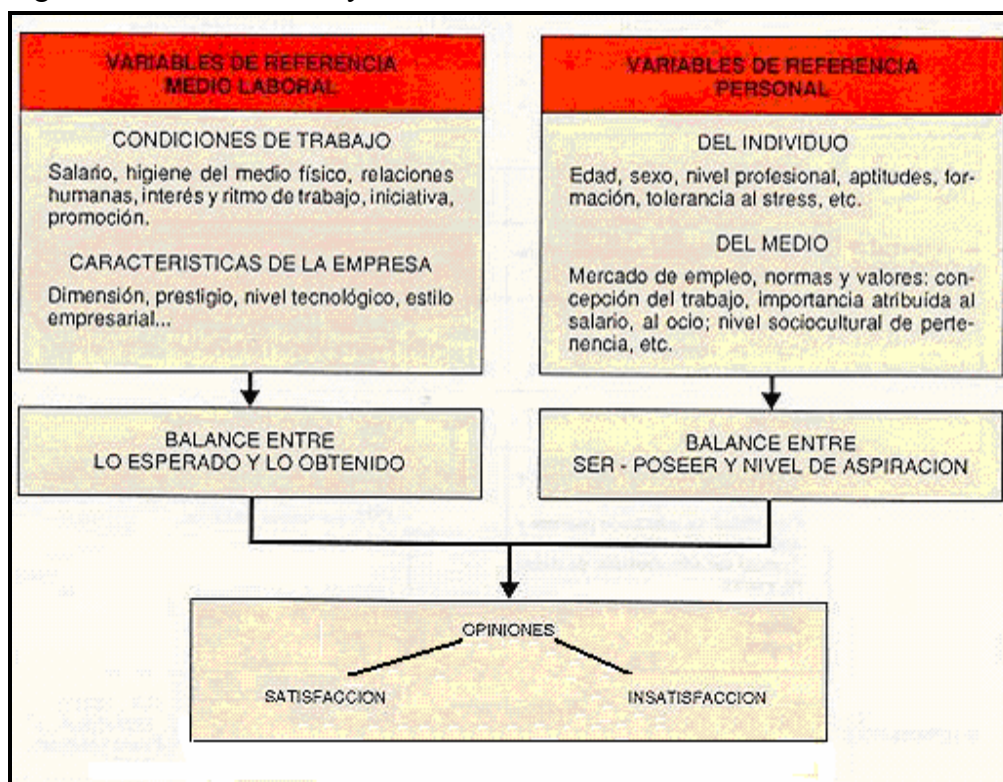
- Las características técnicas del trabajo.

---

<sup>29</sup> Una variable latente es un constructo no directamente observable o medible y que sólo puede ser aproximado a través de algún tipo de indicador.

- Las decisiones empresariales sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado; por ejemplo, los salarios serán similares al de los competidores o más altos para atraer empleados más cualificados.
- Las características personales del trabajador.
- Las decisiones del trabajador sobre su propio posicionamiento en el mercado laboral; por ejemplo, se elige entre un trabajo que exige numerosas horas de actividad pero se encuentra bien remunerado o se prefiere disponer de más tiempo libre aún cuando el salario sea inferior.
- El marco de referencia del individuo; por ejemplo, su nivel educativo en comparación al del resto de empleados del mismo puesto.

Figura 2.1. Variables influyentes en el nivel de satisfacción laboral



Fuente: Cantera (1988)

Actualmente se acepta la existencia de multiplicidad de variables que pueden incidir sobre la satisfacción laboral –tanto relativas al propio trabajo o

a la organización como personales del trabajador—, que van a condicionar su respuesta afectiva hacia los distintos aspectos del trabajo que desarrolla. Todas estas características, asociadas al puesto, la organización o el trabajador, determinarán en última instancia los umbrales de satisfacción o insatisfacción del individuo.

Siguiendo una clasificación similar a la propuesta por Puchol (1997), podemos agrupar las variables objeto de estudio en tres niveles:

- Factores propios del trabajador o aspectos sociodemográficos: género, edad, nivel educativo, etc.
- Medidas organizacionales inherentes al puesto: salario, horarios, tipo de contrato, tipo de jornada, etc.
- Parámetros ajenos al trabajador e inherentes a la empresa o variables de control: tamaño, ubicación, etc.

### **2.1.1. VARIABLES INHERENTES AL INDIVIDUO**

La influencia que las características personales del trabajador ejercen sobre su nivel de satisfacción laboral ha sido ampliamente investigada por la literatura especializada, no sólo desde el campo de la Psicología o de la Sociología, sino también por los economistas estudiosos de la materia.

Aunque se ha dedicado una atención casi exclusiva a la influencia de la edad y del género en los niveles de satisfacción de los empleados, otras variables consideradas han sido el nivel educativo y, en menor medida, la situación familiar referida al estado civil y al número de hijos del individuo.

#### **2.1.1.1. Género**

Desde la incorporación a la vida laboral de la mujer, los roles prefijados entre sexos en relación con el trabajo tratan de superarse. Sin embargo, la interrelación entre la condición masculina o femenina y la satisfacción laboral experimentada está sujeta a ciertos condicionamientos socioculturales, lo que hace que las connotaciones entre la variable sexo y su influencia sobre la satisfacción hayan sido estudiadas ampliamente.



Es una constante en numerosas investigaciones el hecho de que las mujeres presenten un nivel superior de satisfacción al de los varones. Se ha intentado explicar esta circunstancia a través de distintos argumentos. Clark (1997) propone la posibilidad de que las mujeres presenten unas menores expectativas hacia su empleo, que hacen que su nivel de satisfacción con el mismo supere al de los hombres, cuyas expectativas hacia el trabajo son más exigentes y, por tanto, de más difícil cumplimiento. Algunos de los argumentos que se manejan para entender esas menores expectativas suscitadas entre las mujeres son, de forma simplificada los siguientes:

- Entre las cohortes femeninas de edad superior, el ambiente más restrictivo en que se ha desarrollado su rol laboral ha supuesto que las expectativas sean inferiores que entre las mujeres más jóvenes.
- Las trabajadoras con menor nivel educativo o empleadas en categorías laborales más bajas abrigarán peores expectativas.
- La alternativa de un trabajo remunerado supone que las mujeres, contentas por encontrarse empleadas, esperen menos de su contexto laboral.

También se aduce la voluntariedad de la mujer a la hora de trabajar, hecho que en los varones no se traduce en tal posibilidad de decisión; o incluso las propias diferencias personales y de empleos entre ambos sexos. Otras explicaciones ofrecidas son la posible sobrerrepresentación de las mujeres con empleos a tiempo parcial en las muestras seleccionadas o la mayor facilidad de abandono del puesto si se encuentran insatisfechas con el mismo, con lo que las muestras resultantes podrían encontrarse sesgadas en tanto que las trabajadoras que se mantienen en el empleo son las que se sienten satisfechas.

El trabajo de Sloane y Williams (2000) concluye que la satisfacción superior detectada entre las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de los atributos del trabajo, sino que representa una diferencia innata de género, considerando que las trabajadoras ponen menor énfasis en la paga que los varones. El mismo resultado se presenta en el estudio de Sanz de Galdeano (2001) donde se argumenta que el género

supone un efecto causal sobre la satisfacción laboral con independencia del método estadístico de estimación empleado en el modelo.

Sin embargo, existen evidencias sobre la inexistencia de relación entre sexo y satisfacción laboral cuando se controlan otras variables (Weaver, 1977; Forgionne y Peters, 1982; Linz, 2003). Clark (1997), a pesar de detectar niveles superiores de satisfacción entre las mujeres de forma general, no encuentra diferencias significativas entre varones y mujeres cuando concurren determinadas circunstancias: trabajadores jóvenes; de niveles educativos superiores<sup>30</sup>; en ocupaciones profesionales y en centros de trabajo donde la mayoría de la plantilla está formada por hombres. Argumenta que las mujeres en estos grupos presentan expectativas similares a las de sus compañeros, por lo que presentan similares niveles de satisfacción. Las mujeres que no pertenecen a dichos grupos esperan menos de su trabajo, por lo que sus niveles de satisfacción son superiores que en los varones. Y es que no existe un razonamiento de peso que haga suponer que, ante un nivel educativo y tipo de empleo similares, así como las mismas oportunidades de promoción y de aplicación de las habilidades en el trabajo, se encuentren motivos que lleven a las mujeres a sentir un nivel de satisfacción distinto al de sus compañeros varones.

La misma conclusión se ofrece en el trabajo de Ward y Sloane (2000), centrado en un estudio sobre académicos de universidades escocesas, donde no se detectaron diferencias significativas entre la satisfacción manifestada por varones y mujeres, dado que se trata de un sector en que las expectativas suscitadas son similares entre colegas de distintos sexos.

Otra investigación que analiza la paradoja género-satisfacción laboral desde una perspectiva supranacional es el de Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000). En su estudio sobre el diferencial de satisfacción entre ambos sexos en trabajadores de 21 países se detecta que los niveles superiores de satisfacción declarados por las trabajadoras parecen reducirse a los países anglosajones (Estados Unidos y Gran Bretaña). De hecho, en la mayoría de

---

<sup>30</sup> Sin embargo, Lydon y Chevalier (2002) detectan una mayor satisfacción en mujeres de niveles educativos superiores y Mogueuou (2002) una insatisfacción más alta entre mujeres con un grado educativo de doctor, frente a sus homólogos varones. Por tanto, la influencia del nivel educativo en la satisfacción laboral por género se torna un punto discordante en la investigación.

los restantes, las mujeres se encuentran menos satisfechas que los varones, aunque la diferencia es estadísticamente poco significativa –salvo en España, donde alcanza el 11%–. Esta conclusión coincide con Kaiser (2002), cuyo trabajo demuestra que la satisfacción superior de las mujeres obtenida por Clark (1997) para el caso británico, no se repite en países como Dinamarca, Holanda o Portugal.

Por lo que respecta a las diferentes valoraciones que trabajadores de distinto sexo realizan de las facetas del empleo, Bass y Dunteman, (1963) detectaron una predisposición por parte de las mujeres hacia trabajos en grupo, por su capacitación hacia puestos donde se ejerciten las relaciones interpersonales y tareas de liderazgo y donde se priorice el elemento humano sobre el técnico. Los varones tienden a valorar otros factores más relacionados con el contenido de la tarea tales como la promoción, el estatus y el prestigio por el éxito social que reporte. Sloane y Williams (2000) también detectan un mayor aprecio de la seguridad laboral por parte de los varones.

Manhardt (1972) trata de demostrar que la carrera profesional se encuentra más valorada por los hombres lo que, según Quinn *et al.* (1974), se debe a una preferencia por parte de las mujeres por aquellos factores que permitan compatibilizar trabajo y vida familiar.

#### **2.1.1.2. Edad**

Las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad suelen presentar diferencias más acusadas que las originadas por otros aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. No obstante, el sentido de estas diferencias no responde a un consenso entre investigadores.

En general, es muy común encontrar estudios en que la satisfacción experimenta un crecimiento continuo con relación a la edad, de forma que los empleados más jóvenes son los más insatisfechos (Doering *et al.*, 1983; Glenn *et al.*, 1977; Warr, 1992).

Numerosos estudios han intentado ofrecer una explicación a la idea de que los empleados jóvenes muestran un mayor grado de insatisfacción con su trabajo.

Así, Gibson y Klein (1970) ofrecen tres justificaciones a esta relación positiva entre edad y satisfacción laboral. En primer lugar, los empleados de mayor edad parecen presentar una relación distinta con la autoridad que los más jóvenes; en segundo término, también suelen mostrar un mayor deseo de ser dirigidos y aceptar órdenes que los de edad inferior y, por último, sus estructuras cognitivas son distintas. Todo ello conduce a una predisposición entre los jóvenes a ser más exigentes con el empleo y a mostrar mayores tasas de insatisfacción, según estos autores.

Por su parte, Mottaz (1987) resume en cuatro los razonamientos que conducen a esta variación creciente que experimenta la satisfacción con respecto a la edad:

1. Sugiere que las diferencias en las cohortes de edad pueden suponer una influencia directa en tanto los jóvenes conceden una importancia superior a aspectos intrínsecos del trabajo –como su interés o el grado de reto que les supone–, mientras que los trabajadores de mayor edad se preocupan más por las recompensas extrínsecas, como el salario o los beneficios distribuidos. Es por todo esto, que los jóvenes exigen más al empleo, lo que les ocasiona una insatisfacción superior.
2. Propone una influencia del cambio de empleo. Los trabajadores de edad superior poseen más experiencia y antigüedad, lo que les permite obtener puestos más satisfactorios y atractivos.
3. Una tercera posibilidad es la del “desgaste” que sufren los empleados a medida que avanzan en edad, lo que les lleva a considerar que la autonomía, la promoción o el interés del trabajo son metas difíciles de obtener, por lo que el grado de exigencia es inferior y se sienten satisfechos más fácilmente que los jóvenes.
4. Por último, sugiere una teoría de acomodación. Cuando los empleados de más edad llevan un tiempo en el puesto, tienden a ajustar sus valores laborales a sus condiciones de trabajo reales, de lo que resulta una satisfacción superior.

Ante esta situación detectada, autores como Jürges (2001) muestran su preocupación por el posible descenso paulatino que experimentará el nivel general de satisfacción laboral en los países donde las cohortes de empleados jóvenes, intrínsecamente menos satisfechos, sustituyan de forma sucesiva a las cohortes de edad superior. Sin embargo, no es posible inferir la idea de que la edad sea la causa del descenso continuado de los niveles de satisfacción en el trabajo en países como Alemania o Estados Unidos, donde multiplicidad de factores inciden en las circunstancias laborales y sus consecuencias.

Otros estudios como los de Furnham y Schaeffer (1984) o Pond y Geyer (1987) han postulado la relación directa entre satisfacción y edad aunque alcanzando un punto de inflexión en los años previos a la jubilación. A la misma conclusión llegaron Saleh y Otis (1964) siempre que se mantuviera constante el nivel profesional.

No obstante, en trabajos anteriores como el de Herzberg *et al.* (1957) o Handyside (1961) se apunta a la existencia de una relación en forma de “U” entre la edad y la satisfacción laboral. En esta última investigación, se sugiere que la moral de los empleados más jóvenes es alta, tiende a decrecer durante los primeros años, alcanzando un mínimo a finales de la veintena y principios de la treintena, para después incrementarse de forma continua con los años. La explicación a este comportamiento se interpretó de forma que los jóvenes empleados que comienzan a trabajar en su primer empleo lo hacen con un sentimiento positivo ante su transición a la etapa adulta, pero el aburrimiento y la percepción de que las oportunidades disminuyen hacen que con el tiempo aparezca una reducción en su satisfacción laboral. Con el transcurso de los años, la persona probablemente sea ascendida a otras posiciones de mayor relevancia, con lo que se observa a partir de ahí un incremento de la satisfacción laboral.

Esta relación en forma de “U” no ha sido apoyada en estudios posteriores, que insisten en la baja satisfacción de los empleados más jóvenes. Así, Weaver (1980) obtiene en datos de empleados estadounidenses la tasa más baja de satisfacción en aquellos con edad inferior a 20 años. A la misma conclusión llegan O’Brien y Dowling (1981) en datos de Australia.

Quinn *et al.* (1974) obtienen una relación diferente, en tanto que sus conclusiones confirman unos índices de satisfacción que decrecen tanto en los trabajadores más jóvenes como en la fase cercana a la jubilación.

El trabajo de Luthans y Thomas (1989) también detecta un tipo de relación curvilínea entre satisfacción y edad pero, en este caso, el punto donde empieza a decrecer la satisfacción es a partir de los 40 años, lo que justifican por la posibilidad de que la idea de una jubilación temprana seduzca a estos empleados, ya que ven limitadas sus aspiraciones de ascenso en esos niveles de edad, a lo que debemos unir los cambios tecnológicos, que se convierten en un factor de presión para los trabajadores más antiguos.

No hay duda de que las hipótesis sobre la relación existente entre edad y satisfacción laboral continúan siendo objeto de controversia entre las distintas investigaciones. Prueba de ello es la recopilación realizada por Sterns *et al.* (1994) donde se encuentran funciones en forma de “J” (Saleh y Otis, 1964); funciones lineales positivas (Hunt y Saul, 1975); funciones lineales negativas (Munchinsky, 1978); ausencia de relación estadísticamente significativa entre ambas variables (Ronen, 1978) o, incluso, relación únicamente entre las mujeres pero no en los varones (Shott *et al.*, 1963).

Sin embargo, empleando una relación no lineal entre edad y satisfacción se han hallado correlaciones estadísticamente significativas. Así, el trabajo de Clark *et al.* (1996), empleando una variable cuadrática para la edad, obtiene una relación en forma de “U” entre ésta y la satisfacción en el trabajo, incluyendo numerosas variables de control. La curva en “U” presenta una forma más pronunciada entre los varones y los empleados a tiempo completo. Esta investigación fue realizada sobre una muestra de trabajadores británicos, lo que supone un argumento en contra para algunos investigadores que sostienen que, para el mercado americano, la curva en “U” entre edad y satisfacción no se mantiene. Tampoco en los países nórdicos, cuya legislación laboral es similar a la del Reino Unido, se obtiene una relación en forma de U, sino lineal positiva entre ambas variables (Eskildsen *et al.*, 2004). Sin embargo, para una muestra de 14 países pertenecientes a la OCDE, Kaiser (2002) encuentra nuevamente la típica relación en “U” entre edad y satisfacción laboral.

### 2.1.1.3. Estado civil y número de hijos

Shea *et al.* (1970) encontraron escasa influencia entre el estatus marital y la satisfacción manifestada por los empleados cuando se controlaba la categoría profesional. En un estudio centrado exclusivamente en empleadas Wild (1970) detectó mayor insatisfacción entre solteras.

Algunas investigaciones han mostrado de forma consistente una mayor satisfacción en los trabajadores casados (Keller, 1986; Nguyen *et al.*, 2003) y en las parejas con mayor número de hijos (Lydon y Chevalier, 2002; Mogue rou, 2002), de forma que parece existir una influencia de la estructura familiar en las percepciones sobre el trabajo. Brown y McIntosh (1998), en cambio, detectan que los casados son más propensos a mostrarse insatisfechos en su trabajo, especialmente aquéllos con dos o más hijos. Igualmente, los casados presentan menores niveles de satisfacción en el estudio sobre empleados británicos realizado por Gazioglu y Tansel (2002). Otros estatus como el de parejas de hecho, divorciados o viudos han sido escasamente estudiados. Kaiser (2002) detecta menor satisfacción entre los separados y divorciados así como entre los solteros y las parejas con hijos de edad inferior a 7 años.

De hecho, un estudio internacional realizado por Manpower (2005) acerca de los aspectos que los demandantes de empleo consideran importantes en un trabajo detecta cómo un 21% de los encuestados entienden que el hecho de tener hijos afecta de forma negativa a sus carreras y más del 27% piensan que ni ellos ni su pareja pueden permitirse dedicar tiempo de trabajo a tener hijos. Estas opiniones prevalecen entre las mujeres jóvenes y especialmente en países como España y Grecia.

Esta disparidad de resultados impide realizar una inferencia definitiva entre el estado civil y el desempeño o la satisfacción en el empleo.

### 2.1.1.4. Nivel educativo

En algunos trabajos, el nivel educativo presenta un efecto negativo sobre la satisfacción (Clark y Oswald, 1996; Sloane y Williams, 1996; Grund y Slivka, 2001; Gazioglu y Tansel, 2002). Unas mayores aspiraciones de los

trabajadores más cualificados, que se ven correspondidas en menor medida que para aquéllos con niveles inferiores, podrían constituir la explicación a este efecto. Concretamente, en Clark y Oswald (1996) la disminución de la satisfacción, cuanto mayor es el nivel educativo del individuo, se produce si la renta absoluta permanece invariable, lo que puede explicarse por las superiores aspiraciones aun cuando no existen garantías de la exactitud de esta interpretación.

Sin embargo, si estas aspiraciones sobre salarios, incentivos y reconocimiento, que generan tensión cuando no se realizan, se vieran cumplidas, los niveles de satisfacción aumentarían en este tipo de empleados con niveles educativos superiores. Así, Nikolaou *et al.* (2005) concluyen sobre datos del Eurobarómetro de 1996 cómo el nivel de satisfacción laboral aumenta con el nivel educativo. Lydon y Chevalier (2002) detectan en un grupo de graduados de instituciones de educación superior del Reino Unido como aquéllos con mejores calificaciones se encuentran más satisfechos con su empleo, lo que explican por la posible correlación entre graduación educativa y calidad del empleo encontrado.

Un conocido argumento en relación a la influencia negativa del nivel educativo sobre la satisfacción laboral se centra en la posible sobreeducación que ostenta el empleado sobre el nivel requerido en su puesto (Hersh, 1991; Kaiser, 2002). El trabajo de Tsang *et al.* (1991) obtiene una medida de nivel educativo requerido para el empleo e incluye otra medición para la educación excedente, definida como el nivel educativo actual menos el requerido, en su ecuación sobre satisfacción laboral. Los resultados muestran que la educación requerida se relaciona positivamente con el nivel de satisfacción expresada; lo que resulta consistente con el razonamiento lógico de que los empleos para trabajadores con niveles educativos altos son más interesantes, estimulantes y, por tanto, más satisfactorios. La medida de educación excedente, en cambio, se asocia con niveles bajos de satisfacción, con una relación estadísticamente significativa para los varones. Es decir, cuando los individuos desarrollan trabajos que se encuentran por debajo de sus niveles de habilidad, sienten una falta de reto que origina su menor satisfacción.

En cambio, las diferencias entre habilidades requeridas por el puesto y el nivel educativo del trabajador no presentan un efecto directo significativo



sobre la satisfacción laboral en el estudio realizado por Groot y Maasen van den Brink (1999), que se centra exclusivamente en trabajadores con edades comprendidas entre 43 y 63 años. Al mismo resultado llega Büchel (2000) que incluso concluye que los trabajadores con una cualificación superior a la exigida por el puesto son más productivos, permanecen más tiempo en la empresa y están más dispuestos a participar en los programas de formación, sin detectar diferencias de satisfacción laboral con aquellos empleados con el nivel educativo exigido.

Allen y Van der Velden (2001) introducen una novedad en su investigación al distinguir entre los desajustes educativos y los desajustes de habilidades. En el primer caso –referido a la diferencia entre el nivel educativo exigido por el puesto y el nivel real que presenta el empleado–, detectan que el exceso educativo del trabajador supone un efecto negativo pero estadísticamente insignificante en la satisfacción, mientras que un nivel inferior al exigido no presenta influencia en ésta. En cambio, los desajustes en las habilidades influyen de forma notable en la satisfacción laboral experimentada, de forma que una infrautilización de las destrezas conlleva un fuerte impacto negativo, mientras que la carencia de las aptitudes exigidas por el trabajo también influye negativamente aunque de forma insignificante. Estos resultados establecen la necesidad de distinguir entre el nivel de escolarización y las habilidades y aptitudes del trabajador, ya que los desajustes educativos no suponen una condición suficiente para la existencia de diferencias entre las habilidades exigidas en el puesto y las que posee el empleado. En consecuencia, la conclusión alcanzada por este trabajo implica que los desajustes de aptitudes predicen más adecuadamente la satisfacción laboral que los desajustes educativos.

#### **2.1.1.5. Afiliación sindical**

En la reciente literatura sobre relaciones industriales existen ciertas contradicciones sobre la menor satisfacción laboral expresada por empleados pertenecientes a organizaciones sindicales, o incluso su mayor inclinación a abandonar sus trabajos.

Hammer (1978) demostró que la afiliación a sindicatos repercute en las reacciones de los trabajadores hacia sus empleos y supervisores. Freeman

(1978) detectó una insatisfacción superior entre los afiliados pero, a su vez, éstos se encontraban menos dispuestos a abandonar su trabajo. La explicación ofrecida reside en las mayores posibilidades para los miembros de sindicatos a la hora de expresar su descontento con las condiciones laborales en las negociaciones contractuales. Por el contrario, los trabajadores no miembros, al disponer de menos ocasiones para expresar sus quejas, se encuentran más predispuestos al abandono de sus trabajos.

Meng (1990) concluye que aquellos empleados no pertenecientes a sindicatos laborales mostraban mayores niveles de satisfacción en su trabajo que aquéllos que habían señalado su condición de afiliados. A la misma conclusión llegan Blanchflower y Oswald (1992), Clark (1996), Clark y Oswald (1996) o Clark (2001). La razón más frecuentemente ofrecida reside en el hecho de que los sindicatos permiten expresar la insatisfacción a sus afiliados a través de distintos mecanismos. Miller (1990) sugiere que los sindicatos son más susceptibles de formarse en los centros donde los trabajadores se encuentran escasamente satisfechos.

Otra hipótesis apuntada por Kochan y Helfman (1981) sugiere la necesidad de incorporar en las investigaciones ciertas variables que indiquen la forma en que los directivos se ajustan al posible incremento de costes originado por la presencia de un sindicato en la organización. La teoría neoclásica propugna que los empresarios pueden responder a las presiones sindicales incrementando el precio de sus productos, sustituyendo capital por trabajo o reduciendo los niveles de fabricación, e incluso, empleo; todo ello repercute de distintas formas en la satisfacción laboral de los empleados. Sin embargo los estudios realizados en este campo no incluyen la respuesta patronal a la presencia de sindicatos de empresa.

Otras investigaciones, en cambio, apuntan una escasa relación estadística entre la pertenencia a un sindicato y la satisfacción laboral manifestada (Odewahn y Petty, 1980; Bluen y Zwam 1987; Bender y Sloane, 1998). Ciertos trabajos han detectado incluso una repercusión positiva de la afiliación sindical sobre determinados aspectos del trabajo como el salario (Gómez-Mejía y Barkin, 1984) o sobre la satisfacción laboral en sí (Pfeffer y Davis-Blake, 1990). En estos estudios se cuestiona ampliamente el razonamiento según el cual los sindicatos crean insatisfacción entre sus

afiliados para servir a sus propósitos y los líderes sindicales generan descontento provocando huelgas con fines políticos.

Bigoness y Tosi (1984) o Gordon y Denisi (1995) concluyen que no hay motivo para esperar que los sindicatos busquen una reducción en la satisfacción laboral de sus afiliados una vez que se ha logrado un acuerdo en las negociaciones colectivas. Consideran, además, que los resultados de las investigaciones que detectaban una menor satisfacción entre los trabajadores sindicados se debe a los distintos ambientes de trabajo entre afiliados y no afiliados de las muestras empleadas. Su investigación utiliza el mismo entorno laboral en tres muestras distintas para detectar posibles diferencias entre ambos colectivos de trabajadores, sin encontrar relación entre la pertenencia a un sindicato y la satisfacción manifestada.

Una investigación más reciente desarrollada por Bryson *et al.* (2004) apunta igualmente a la inexistencia de una relación estadística significativa entre la afiliación sindical y el nivel de satisfacción laboral. No obstante, en este caso, se critica el punto de vista de Gordon y Denisi (1995) de centrar el estudio en un solo entorno laboral, debido a la imposibilidad de este tipo de investigaciones de inferir resultados a entornos globales con diversidad de sectores industriales. En este trabajo, realizado sobre una muestra de trabajadores británicos de centros con diez ó más empleados se controla la heterogeneidad de los individuos y de los centros de trabajo, de forma que, modelando el efecto del estatus de afiliación sindical como variable endógena, desaparece su influencia sobre la satisfacción laboral.

Los autores apuntan que puede existir una insatisfacción *ex ante* de los afiliados, y justamente este hecho es el que les ha llevado a unirse a un sindicato. Del mismo modo, la tasa que han de abonar regularmente los miembros de estas organizaciones puede llevar a una menor satisfacción que la presentada por los trabajadores no miembros. Pero, esto ocurre así en centros donde existe un comité sindical reconocido por negociación. Cuando se contemplan en la muestra otros centros donde no hay presencia de sindicatos, la relación entre satisfacción laboral y afiliación se diluye.

Tabla 2.1. Influencia sobre la satisfacción laboral de variables socio-demográficas

VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO		
VARIABLE	ESTUDIO	RESULTADO
<b>Género</b>	Clark (1997) Sloane y Williams (2000) Sanz de Galdeano (2001)	Mayor satisfacción en mujeres
	Weaver (1977) Forgionne y Peters (1982) Ward y Sloane (2000) Linz (2003)	Inexistencia de relación entre género y satisfacción laboral
	Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) Kaiser (2002)	Relación dependiente de la nacionalidad del individuo
<b>Edad</b>	Gibson y Klein (1970) Hunt y Saul (1975) Glenn <i>et al.</i> (1977) Weaver (1980) O'Brien y Dowling (1981) Mottaz (1987) Warr (1992) Jürges (2001)	Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes)
	Saleh y Otis (1964) Furnham y Schaeffer (1984) Pond y Geyer (1987)	Relación directa con punto de inflexión en años previos a la jubilación
	Herzberg <i>et al.</i> (1957) Handyside (1961) Clark <i>et al.</i> (1996) Kaiser (2002)	Relación en forma de "U"
	Quinn <i>et al.</i> (1974) Luthans y Thomas (1989)	Relación curvilínea
	Saleh y Otis (1964)	Relación en forma de "J"
	Munchinsky (1978)	Relación lineal negativa (mayor satisfacción en jóvenes)
	Ronen (1978)	Inexistencia de relación
	<b>Estado civil y número de hijos</b>	Wild (1970) Keller (1986) Kaiser (2002) Nguyen <i>et al.</i> (2003)
Brown y McIntosh (1998) Gazioglu y Tansel (2002)		Menor satisfacción entre casados
Lydon y Chevalier (2002) Moguéro (2002)		Satisfacción superior a mayor número de hijos
Shea <i>et al.</i> (1970)		Inexistencia de relación

Tabla 2.1 (continuación). Influencia sobre la satisfacción laboral de variables sociodemográficas

<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Nivel educativo</b>	Clark y Oswald (1996) Sloane y Williams (1996) Grund y Slivka (2001) Gazioglu y Tansel (2002)	Relación negativa (la satisfacción laboral desciende con el nivel educativo)
	Lydon y Chevalier (2002) Nikolaou <i>et al.</i> (2005)	Relación positiva (la satisfacción laboral aumenta con el nivel educativo)
	Hersch (1991) Tsang <i>et al.</i> (1991) Allen y Van der Velden (2001) Kaiser (2002)	Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos
	Groot y Maasen van den Brink (1999) Büchel (2000)	Inexistencia de relación entre desajustes educativos y satisfacción laboral
<b>Afiliación sindical</b>	Freeman (1978) Meng (1990) Blanchflower y Oswald (1992) Clark (1996) Clark y Oswald (1996) Clark (2001)	Relación negativa (satisfacción laboral inferior en afiliados)
	Odewahn y Petty (1980) Bluen y Zwam (1987) Bigoness y Tosi (1984) Gordon y Denisi (1995) Bryson <i>et al.</i> (2004)	Inexistencia de relación
	Pfeffer y Davis-Blake (1990)	Relación positiva (satisfacción laboral superior en afiliados)

Fuente: Elaboración propia

**2.1.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO DE TRABAJO**

El estudio de la satisfacción laboral necesita traspasar la esfera del individuo e incorporar las variables que inciden sobre la misma desde los ámbitos del puesto y de la organización, ya que son estas últimas las que permiten un control por parte de la dirección de recursos humanos. De hecho, el nivel de satisfacción laboral expresado por los empleados se identifica en

mayor medida con la percepción que éstos poseen sobre el puesto y el trabajo que con las características objetivas del individuo (edad, sexo, etc.) (Linz, 2003).

### **2.1.2.1. Salario**

Locke (1976) estableció la posibilidad de que la satisfacción laboral esté determinada en parte por la satisfacción con el salario. Y corroborando esta afirmación, encontramos estudios como el de Summer y Hendrix (1991) según el cual la equidad salarial percibida por el individuo supone una influencia directa tanto sobre la satisfacción laboral como sobre el comportamiento organizacional.

Maier (1963) realiza una revisión en la que detecta que ya desde los años 30 diversos autores preconizan la influencia de factores no económicos sobre la satisfacción de los trabajadores y la relativa importancia de la remuneración en ésta. Por ejemplo, en el estudio de Chant (1932) el sueldo ocupaba el sexto y séptimo lugar en importancia en una lista de doce factores según la valoración de 100 empleados de almacén y 150 trabajadores diversos, respectivamente. Para Hersey (1936), la afiliación sindical modula la importancia del salario para el empleado; en su estudio comprobó cómo los afiliados situaban el salario en cuarto lugar de importancia mientras que en los no sindicados ascendía hasta el segundo puesto. En Wyatt, Langdon y Stock (1937), el salario fue valorado en sexto lugar entre las aspiraciones de 325 operarios de fábrica. Igualmente, Maier ofrece más ejemplos de los años 40 y 50 en donde la preocupación por el sueldo queda subordinada a otros aspectos tales como trabajo estable, ascensos, reconocimiento, buenos horarios, etc.

Estas investigaciones se centraban en la influencia de la renta absoluta sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, las definiciones de utilidad, empleadas abundantemente en la ciencia social, incluyen un término de renta relativa o nivel de renta de referencia con la cual el individuo establece comparaciones. La teoría salarial neoclásica se basa en la premisa de que la utilidad de un empleado se fundamenta en su propio salario y horas de trabajo; sin embargo, los salarios de otros suponen una fuerza determinante

de la satisfacción laboral en tanto la utilidad se reduce cuando los salarios de los compañeros aumentan (Rees, 1993).

La teoría de la equidad de Adams es uno de los ejemplos más conocidos sobre la correspondencia entre los inputs y outputs de distintos individuos y grupos. Esta idea ha sido definida por Baxter (1993) como privación relativa, por Hamermesh (1975) como interdependencia del mercado laboral o por Gylfason y Lindbeck (1984) como un objetivo de la negociación sindical. El concepto de justicia y equidad en el salario ha sido empleado igualmente por Kahneman *et al.* (1986) o Cappelli y Sherer (1988). Más recientemente, Watson *et al.* (1992), Lévy-Garboua y Montmarquette (1994) o Sloane y Williams (1994) han examinado la correlación entre una predicción de ingresos y satisfacción laboral. Las medidas empleadas para obtener los ingresos esperados o el salario de referencia en estas investigaciones se han estimado a través de ecuaciones de salario con predicciones que actúan como indicador de la renta esperada por el individuo en función de sus características personales.

Otras aproximaciones toman la media de salarios para ocupaciones similares. Sloane y Williams (1996) incluyen en su trabajo una variable *dummy* representando la opinión del individuo sobre si se encuentra remunerado por encima o por debajo de lo que debiera. Todas estas investigaciones han revelado una relación positiva y estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y nivel de ingresos relativos en comparación al nivel esperado.

La investigación de Clark y Oswald (1996) sobre 5.500 trabajadores británicos detecta la inexistencia de correlación de signo positivo entre la renta absoluta y la satisfacción laboral, aunque menciona la dificultad de obtener inferencias, dada la heterogeneidad del grupo y la presencia de trabajadores a tiempo parcial en la muestra. En cambio, se obtiene una correlación negativa entre la satisfacción y la renta relativa, de forma que una percepción de desequilibrio en la comparación del salario del individuo con el que toma como referencia conlleva una reducción en su satisfacción laboral. La explicación ofrecida por Groot y Maasen van den Brink (1999) a la escasa influencia del salario absoluto sobre la satisfacción se centra en la adaptación de los empleados a sus ganancias. En un principio, las subidas

salariales incrementan la satisfacción laboral, pero a medida que las aspiraciones de los trabajadores se habitúan al nuevo nivel de renta, éste cesa de tener efecto sobre la utilidad derivada del empleo.

En consonancia con estas investigaciones, Gaertner (1999) confirma la ausencia de relación estadísticamente significativa entre salario y satisfacción laboral. Sin embargo, introduce un término de justicia distributiva, con un componente salarial, que se muestra como un determinante de peso de la satisfacción en el empleo. Por tanto, más que la cantidad monetaria que represente el salario del empleado, lo que realmente afecta a su satisfacción es la percepción de justicia y equidad del mismo.

Clark (1999) contrasta la hipótesis según la cual los empleados con un perfil de incrementos salariales en el puesto se encontrarán, *ceteris paribus*, más satisfechos con su empleo, concluyendo que la satisfacción laboral no presenta correlación con el nivel de salario por hora actual y, en cambio, detecta una fuerte correlación de signo positivo con el incremento experimentado por el salario-hora respecto al año anterior.

En cambio, Grund y Slivka (2001) detectan en una muestra realizada sobre empleados alemanes que tanto el nivel absoluto de salario como el incremento experimentado respecto a sueldos anteriores presentan un impacto positivo en la satisfacción laboral, por lo que sus resultados difieren ligeramente respecto a los presentados por Clark (1999).

Lévy-Garboua y Montmarquette (1997) demuestran empíricamente que la satisfacción laboral presenta *ceteris paribus* una correlación significativa con las brechas salariales experimentadas en el pasado, de forma más severa en los trabajadores más jóvenes y con un coeficiente que decrece con la experiencia laboral. La medición de esta distancia salarial procede del residuo de una ecuación de ganancias anuales por semanas de trabajo y otras variables socio-económicas.

Más recientemente, Lydon y Chevalier (2002) introducen la novedad de considerar que tanto salario como satisfacción laboral se encuentran conjuntamente determinados. Citan el ejemplo de que la compensación del esfuerzo físico permite al empleado obtener una paga más alta, pero, al



mismo tiempo, el riesgo de este esfuerzo puede afectar a su nivel de satisfacción laboral. De igual modo, los salarios y la satisfacción van parejos si los empleados más satisfechos incrementan su productividad con el consiguiente incremento en sus sueldos. Por ello proponen determinar un modelo en que salarios y satisfacción laboral se estimen a través de un sistema simultáneo de ecuaciones. Consideran que los intentos previos de determinar la influencia de la renta relativa sobre la satisfacción presupone que los juicios comparativos realizados por los empleados se han de realizar de la forma que el investigador ha propuesto (grupo de referencia, nivel del sector, etc.), lo que no siempre es correcto. Por ello, proponen que la comparación se base en las experiencias pasadas y las expectativas futuras del propio empleado.

En la presente investigación, no se empleará el salario absoluto como factor determinante de la satisfacción laboral en tanto la revisión realizada pone de manifiesto que en pocas ocasiones se ha detectado influencia significativa. Por el contrario, se utilizará una medida acerca del grado de dependencia que la unidad familiar presenta sobre el salario del encuestado como factor indicativo de renta relativa.

#### **2.1.2.2. Modalidad de contrato**

Resulta significativa la escasez de investigaciones sobre la influencia de la modalidad de contrato de trabajo sobre la satisfacción laboral.

Se pueden distinguir tres tipos de aportaciones en lo que respecta a esta cuestión:

1. Investigaciones centradas en la repercusión de la diferencia de percepción entre los trabajadores con contrato a tiempo completo y a tiempo parcial sobre su satisfacción con el trabajo.
2. Trabajos centrados en investigar las diferencias ocasionadas por las distintas modalidades de contrato a tiempo parcial.

3. Estudios que analizan la influencia de la inseguridad laboral, objetivamente medida según la temporalidad del contrato<sup>31</sup>.

En relación con el primer grupo de investigaciones, los resultados obtenidos resultan contradictorios. De este modo, el estudio de Hall y Gordon (1973) o Miller y Terborg (1979) concluye que los trabajadores a tiempo parcial presentan niveles más bajos de satisfacción que aquéllos con contrato a tiempo completo. Por su parte, Logan y O'Reilly (1973) no obtienen diferencias significativas en la satisfacción de ambos grupos. Posteriormente, Eberhardt y Shani (1984) o Edwards y Robinson (2001) obtienen un nivel de satisfacción laboral superior en los empleados a tiempo parcial explicado por el equilibrio hallado entre su vida familiar y laboral.

Respecto al segundo grupo de investigaciones, los estudios centrados en las diferencias surgidas en los distintos tipos de contrato a tiempo parcial, las conclusiones principales alcanzadas pueden resumirse en las siguientes. A saber:

- Son los trabajadores a tiempo parcial que han elegido voluntariamente esta modalidad los más satisfechos con su empleo (Feldman, 1990).
- Los empleados a tiempo parcial que han sido contratados por una agencia de empleo y que se corresponden con trabajos secundarios son los menos comprometidos con su labor (Logan y O'Reilly, 1973). La explicación ofrecida a esta conclusión es la búsqueda simultánea que realizan estos trabajadores de otro empleo para cuando finalice su relación laboral presente a la que, por tanto, dedican una menor atención.
- Los empleados a tiempo parcial con una relación a largo plazo de trabajo en la organización son aquéllos que presentan un mayor compromiso normativo con su organización. (Ingvar, 2000).

---

<sup>31</sup> La medición de la inseguridad laboral a través de la modalidad de contrato (temporal o indefinido) presenta como ventaja la fácil obtención de esta información en las bases de datos de empleo. Del mismo modo, los resultados obtenidos posibilitan la evaluación del bienestar de los trabajadores en términos de políticas de empleo.

Por último, en lo referido al tercer grupo de investigaciones sobre la influencia de la inseguridad laboral sobre el nivel de satisfacción laboral expresado por los empleados, las conclusiones recopiladas apuntan a que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo disminuyen gradualmente ante niveles altos de inseguridad laboral. Corrobora esta afirmación el hecho de que la estabilidad y seguridad del empleo es el aspecto más valorado en un trabajo (47%) según la investigación de Manpower (2005), entre demandantes de empleo de 15 países. Igualmente, la encuesta del ISSP<sup>32</sup> (1989) revela que la seguridad laboral es la característica del trabajo más importante entre los encuestados de ocho de los nueve países de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) que configuran el estudio.

Niveles bajos de satisfacción asociados a la inestabilidad laboral se han hallado en trabajos como el de Greenhalgh y Rosenblatt (1984) o Nikolaou *et al.* (2005). Igualmente, la inseguridad en el empleo provoca un incremento en la intención de abandono de la organización ya que los empleados que ven incierta su continuidad en el empleo buscan trabajos más seguros en el mercado laboral (Stogdill, 1965; Arnold y Feldman, 1982; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Ashford *et al.*, 1989).

De hecho, Blanchflower y Oswald (1999), en un estudio realizado sobre 18 países, detectaron que la inseguridad laboral provocaba uno de los mayores efectos negativos sobre la satisfacción laboral. También Sousa-Poza (2000) detecta, sobre un grupo de 20 países, una fuerte relación entre la inseguridad laboral percibida y la escasa satisfacción en el trabajo, siendo más fuerte este impacto sobre los varones.

Sin embargo, ante la inclusión de la variable tipo de contrato (eventual o indefinido) como indicativo de la inseguridad laboral, los resultados obtenidos resultan de índole mixta. De este modo, Clark y Oswald (1996) o Kaiser (2002) encuentran un efecto negativo de la temporalidad sobre la satisfacción laboral, pero Clark (1996), Allen y Van der Velden (2001) y Belfield y Harris (2002) no hallan una relación significativa entre ambos aspectos.

---

<sup>32</sup> International Social Survey Programme.

Las investigaciones y hallazgos sobre las actitudes y el desempeño de los trabajadores con contrato temporal también muestran inconsistencias. De este modo se han obtenido resultados que afirman que este tipo de empleados muestran una menor satisfacción laboral y compromiso organizativo (Van Dyne y Eng, 1998), una mayor satisfacción laboral (Eberhardt y Shani, 1984), un desempeño inferior (Rousseau y Libuser, 1997), o un desempeño superior (Broschak y Davis-Blake, 1999). La explicación a la inconsistencia de los resultados ha sido atribuida a las discrepancias en variables categóricas tales como la voluntariedad de la situación, las condiciones económicas o el estatus laboral en los estudios realizados; en cambio, no se han encontrado sugerencias de índole teórica a este tipo de contradicciones.

Booth *et al.* (2002) concluyen que los empleos estacionales presentan un impacto negativo sobre el nivel de satisfacción en comparación con los empleos fijos, pero no ocurre así con aquellos contratos que, desde un principio, presentan un plazo determinado. La explicación a esta conclusión puede encontrarse en que el primer tipo de empleado no sabe exactamente cuándo finalizará su relación laboral, por lo que su angustia es superior a la hora de buscar un nuevo empleo más seguro y estable; por su parte, aquellos individuos con un contrato temporal de plazo determinado conocen con exactitud la fecha de término de su relación de trabajo con la organización, por lo que pueden planificar con mayor seguridad su búsqueda y centrarse adecuadamente en el empleo actual.

Sin embargo, el estudio de Pénard *et al.* (1998) entre jóvenes muestra cómo el nivel de satisfacción es inferior en aquéllos que presentan un contrato de duración determinada. Esta distinción entre empleos estacionales y contratos a término conocido se realiza igualmente en el trabajo de Booth *et al.* (2002), donde la comparativa respecto a los contratos indefinidos se salda con una satisfacción muy inferior en los empleados estacionales pero sin diferencias significativas en los contratos a término. Concluyen, por tanto, que este tipo de empleos pueden considerarse como una pasarela hacia la estabilidad temporal de forma que no provocan el descontento que se detecta en los contratos de temporada.

En definitiva, dados los resultados contradictorios ofrecidos por la eventualidad del contrato en la medición del nivel de satisfacción laboral, así

como la diversidad de figuras contractuales que existen entre distintos países, resulta más esclarecedor utilizar la propia percepción del trabajador sobre su inseguridad laboral, con independencia del tipo de contrato, a la hora de medir el nivel de impacto de la misma sobre su satisfacción laboral. No obstante, lo anterior reduciría las posibilidades de aplicación de los hallazgos encontrados sobre políticas de empleo y contratación.

### **2.1.2.3. Horas de trabajo**

En ciertas investigaciones que consideraban la variable horas de trabajo como exógena se detecta una correlación negativa de la misma con la satisfacción percibida por el individuo (Clark y Oswald, 1996; Groot y Maassen van den Brink, 1999; Lydon y Chevalier, 2002). Sin embargo, es necesario tener en cuenta la posibilidad de que ciertos empleos permitan la elección por parte del trabajador del tiempo que permanece en su puesto, lo que conlleva una mayor estancia en el mismo de aquellos empleados con niveles de satisfacción superiores. De este modo, aunque un razonamiento *ad hoc* pueda prever que horas de trabajo superiores conduzcan a una menor satisfacción, puede ocurrir que aquéllos que se encuentran más satisfechos decidan trabajar más tiempo, determinando una relación positiva entre ambas variables (Bartel, 1981; Schwochau, 1987).

La posible endogeneidad de esta variable -horas de trabajo- se traduce en discrepancias en los resultados de otros trabajos empíricos recientes. Así, Clark (1999) concluye que la satisfacción laboral se encuentra incorrelada con las horas de trabajo. En cambio, Moguérou (2002) detecta una fuerte influencia positiva entre trabajadores varones con grado de doctor que se torna negativa para las mujeres.

### **2.1.2.4. Antigüedad en el puesto**

La antigüedad en el puesto se refiere al número de años que el individuo ha permanecido trabajando en el mismo. Aunque, en principio, puede estar correlacionada con la edad, se trata de variables claramente diferenciadas en tanto los trabajadores más antiguos no tienen porqué ser los mayores. De hecho, los empleados de edad superior pueden haber cambiado

de puesto, o incluso de empleo, en más ocasiones, presentando menor antigüedad en la organización que otros más jóvenes. Por ello, es necesario distinguir ambas variables en los estudios sobre satisfacción.

Respecto a la controversia que puede originar la inclusión de esta variable entre las inherentes al individuo o al puesto, en este caso, según el la muestra que constituye estudio empírico realizado, se ha preferido asociarla a este último grupo, ya que no existe un cambio habitual de ocupación entre los individuos encuestados, manteniéndose su antigüedad asociada al puesto. Asimismo, autores como Pénard *et al.* (1998) o Gamero (2005) distinguen esta variable en un grupo diferente al de las características sociodemográficas del individuo.

En relación a la influencia del tiempo de permanencia en el puesto sobre la satisfacción laboral, no existe un número significativo de trabajos que permita argumentar demasiadas conclusiones. Algunos estudios realizados, como el de Baumgartel y Sobel (1959), muestran una insatisfacción superior en los empleados con menor antigüedad en el puesto, que parecen más inclinados a una posible renuncia de su empleo en tanto no han desarrollado lazos de unión lo suficientemente fuertes con la organización. Lucas Marín (1981) llega a una conclusión similar afirmando que existe una relación directa entre antigüedad y satisfacción laboral en ciertos aspectos como el salario, aún cuando no es posible extender este argumento a otros factores como la relación con compañeros y superiores o condiciones ambientales. Este resultado es semejante al que obtuvieron Hulin y Smith (1965), donde se detecta una relación monótona creciente entre satisfacción y antigüedad en lo que respecta a salario.

Un argumento en contra de esta relación positiva entre antigüedad y satisfacción podemos hallarlo en los trabajadores de la Administración Pública, donde el estudio de Pérez y Robina (2004) detecta una mayor insatisfacción en los funcionarios con más años de permanencia en su puesto. La idea se centra en la reducción del interés por el trabajo debido a su escasa variedad y a la falta de un diseño adecuado en la carrera administrativa y de actualización de conocimientos, lo cual conlleva un escaso deseo de asumir responsabilidades cuando aumenta la antigüedad en el puesto. Este resultado avalaría la investigación de Gibson y Klein (1970), donde se concluye la

existencia de una relación lineal y negativa entre satisfacción con el empleo, y grado de permanencia en la compañía. Smith *et al.* (1996) detectan una mayor satisfacción en los empleados con una permanencia inferior a seis meses en la organización, originada en el entusiasmo causado por la consecución del nuevo empleo. Tras los primeros seis meses la satisfacción decae sustancialmente.

Pénard *et al.* (1998) concluyen en su estudio sobre la integración de los jóvenes en el mercado laboral, que la satisfacción decrece con la antigüedad en este tipo de trabajadores. La explicación ofrecida radica en que los que poseen mayor experiencia tienen la posibilidad de buscar empleos mejores, mientras que los que permanecen en la organización, aún presentando una antigüedad superior, es porque no pueden abandonarla.

#### **2.1.2.5. Estatus del puesto**

El rango o estatus del puesto se refiere al nivel o categoría laboral del individuo dentro de la organización; es decir, la posición que ocupa en el organigrama y que refleja el diseño organizativo vertical de la misma.

Aunque las investigaciones sobre la relación entre rango del puesto y satisfacción laboral son escasas, existe una clara consistencia en las conclusiones obtenidas, de forma que los empleados con puestos directivos han declarado niveles superiores de satisfacción que los trabajadores en puestos inferiores (Clark *et al.*, 1996; Robie *et al.* 1998; Kalleberg y Mastekaasa, 2001; Kaiser, 2002; Nikolaou, 2005). Este hallazgo resulta coherente con la idea de que una mayor autonomía y posibilidades de liderazgo del puesto conducen a una mayor satisfacción en el trabajo, aunque también es factible la idea de que la mayor responsabilidad de los altos cargos en la organización conlleve a situaciones de estrés y sobrecarga de trabajo que reporten menor satisfacción. Los resultados obtenidos hasta la fecha descartan esta posibilidad, considerando que los empleados con cargos directivos prefieren este nivel de actividad laboral y se sienten más satisfechos en sus puestos.

Tabla 2.2. Influencia sobre la satisfacción laboral de variables asociadas al puesto de trabajo

VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO		
VARIABLE	ESTUDIO	RESULTADO
<b>Salario</b>	Hammermesh (1975) Gylfason y Lindbeck (1984) Kahneman <i>et al.</i> (1986) Capelli y Sherer (1988) Summer y Hendrix (1991) Watson <i>et al.</i> (1992) Baxter (1993) Lévy-Garboua y Montmarquette (1994), (1997) Sloane y Williams (1994), (1996) Clark y Oswald (1996) Groot y Maasen van der Brink (1999) Gaertner (1999)	Relación positiva de satisfacción laboral con alguna medición de renta relativa o equidad salarial
	Grund y Slivka (2001)	Relación positiva tanto con renta absoluta como relativa
	Lydon y Chevalier (2002)	Salario y satisfacción laboral se encuentran conjuntamente determinados
<b>Modalidad de contrato</b>	Hall y Gordon (1973) Miller y Teborg (1979)	Relación negativa con contrato a tiempo parcial
	Logan y O'Reilly (1973)	Inexistencia de relación con contrato parcial/completo
	Eberhardt y Shani (1984) Edwards y Robinson (2001)	Relación positiva con contrato a tiempo parcial
	Blanchflower y Oswald (1999) Sousa-Poza (2000)	Relación negativa con inseguridad laboral
	Clark y Oswald (1996) Van Dyne y Eng (1998) Kaiser (2002)	Relación negativa con contrato temporal
	Clark (1996) Allen y Van der Velden (2001) Belfield y Harris (2002)	Inexistencia de relación con temporalidad
	Eberhardt y Shani (1984)	Relación positiva con contratos temporales



Tabla 2.2 (continuación). Influencia sobre la satisfacción laboral de variables asociadas al puesto de trabajo

<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Horas de trabajo</b>	Clark y Oswald (1996) Groot y Maasen van den Brink (1999) Lydon y Chevalier (2002)	Correlación negativa con mayor número de horas de trabajo
	Bartel (1981) Schwochau (1987)	Correlación positiva con mayor número de horas de trabajo
	Clark (1999)	Inexistencia de relación
<b>Antigüedad del puesto</b>	Baumgartel y Sobel (1959) Hulin y Smith (1965) Lucas Marín (1981)	Relación positiva (satisfacción aumenta con la antigüedad)
	Gibson y Klein (1970) Smith <i>et al.</i> (1996) Pénard <i>et al.</i> (1998) Pérez y Robina (2004)	Relación negativa (satisfacción decrece con antigüedad)
<b>Estatus del puesto</b>	Clark <i>et al.</i> (1996) Robie <i>et al.</i> (1998) Kalleberg y Mastenaasa (2001) Kaiser (2002) Nikolaou (2005)	Relación positiva (satisfacción laboral aumenta a mayor estatus del puesto)

Fuente: Elaboración propia

### **2.1.3. VARIABLES RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN**

Por último, existe una serie de variables ajenas a la esfera individual del trabajador y al puesto que desarrolla, pero inherentes a la propia empresa, que en cierto modo influyen sobre los niveles de bienestar y satisfacción que el empleado experimenta en la ejecución de su trabajo. Dentro de éstas, cabe citar la ubicación de la empresa y el tamaño del centro de trabajo.

#### **2.1.3.1. Tipo de hábitat en que se localiza la empresa**

El medio cultural y la comunidad de origen del individuo ejercen algún tipo de influencia sobre las predisposiciones que le orientan al trabajo.

En esta línea, la investigación de Turner y Lawrence (1965) constata las diferencias que se detectan en la satisfacción de dos grupos de trabajadores: los procedentes de lo que denominan *town*, de reminiscencia rural y escasamente urbanizado, y aquéllos que provienen de la *city*, el modelo urbano. Concretamente, los trabajadores de la *city* consideran el trabajo como un medio para alcanzar otras aspiraciones de ocio, encontrándose más satisfechos los empleados de puestos más bajos. Justamente al contrario sucede con los trabajadores de la *town*, que buscan en el trabajo una realización plena y cuyos niveles más altos de insatisfacción se encuentran en los empleados con salarios inferiores, asociados a puestos con escasa variedad, responsabilidad y autonomía.

Por otra parte, Karpik (1966) estudia la influencia de tres ámbitos culturales distintos sobre las expectativas de los trabajadores:

- La cultura urbana, donde la importancia otorgada al trabajo es escasa (unida a la gran metrópoli).
- La cultura obrera, donde se valora la profesión y existe la voluntad de promoción (unida a la ciudad media).
- La cultura tradicional, donde se valora el oficio y los aspectos técnicos y humanos se consideran conjuntamente (unida al medio rural y al campo).

La ubicación del centro de trabajo en el medio rural o urbano y la influencia presentada sobre la satisfacción laboral de sus empleados ha sido escasamente investigada. En Büchel (2000) se concluye que los trabajadores de áreas rurales presentan una satisfacción más alta que los habitantes de zonas con alta densidad de población, lo que se explicaría por la diferencia de percepción de los valores organizativos.

### **2.1.3.2. Tamaño del centro de trabajo**

Investigaciones como las de Idson (1990), Watson *et al.* (1996), Clark (1996), Mogueuou (2002) o Gazioglu y Tansel (2002) apuntan a que los empleados de centros de trabajo de tamaño inferior, presentan mejores niveles de satisfacción que los de centros mayores. Igualmente, Pénard *et al.* (1998) llegan a la misma conclusión en la comparativa entre trabajadores

jóvenes de centros de tamaño intermedio con los de pequeños negocios. Lydon y Chevalier (2002) argumentan que las firmas de mayor tamaño pueden conducir a un recorte en la autonomía del trabajador, lo que en definitiva influye negativamente en su nivel de satisfacción laboral. Nikolaou *et al.* (2005) encuentran un nivel de satisfacción laboral 1,21 veces superior en los individuos empleados en organizaciones pequeñas en comparación con los ocupados en grandes compañías, lo que explican por el hecho de que las empresas de menor tamaño permiten al empleado involucrarse más en el trabajo, realizando actividades de índole diversa o asumiendo responsabilidades superiores.

Tabla 2.3. Influencia sobre la satisfacción laboral de variables relacionadas con la organización

<b>VARIABLES RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Localización de la empresa</b>	Turner y Lawrence (1965)	La ubicación en medio urbano o rural origina distintos niveles de satisfacción según el tipo de puesto
	Büchel (2000)	Satisfacción superior en el medio rural
<b>Tamaño del centro de trabajo</b>	Idson (1990) Watson <i>et al.</i> (1996) Clark (1996) Pénard (1998) Moguérou (2002) Gazioglu y Tansel (2002) Lydon y Chevalier (2002) Nikolaou <i>et al.</i> (2005)	Satisfacción más alta en centros de tamaño inferior

Fuente: Elaboración propia

#### **2.1.4. HIPÓTESIS SOBRE LA INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE VARIABLES DIRECTAMENTE OBSERVABLES**

Después de la revisión teórica sobre las variables que influyen en mayor o menor grado sobre la satisfacción laboral y que pueden ser directamente observadas o medidas sobre los individuos de la muestra, se presenta a continuación una relación de las hipótesis que serán objeto de contraste en esta tesis. El análisis de la validez de las mismas permitirá en

último término validar empíricamente o no algunas de las aportaciones realizadas por los autores citados anteriormente.

#### 2.1.4.1. Hipótesis referidas a las variables inherentes al individuo

**Hipótesis 1:** Las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción.

Pese a la existencia de investigaciones que argumentan la independencia con respecto al género, es un resultado constante el hecho de que las mujeres se encuentran más satisfechas que sus compañeros, de ahí que se contraste la veracidad de este planteamiento en nuestra investigación empírica.

**Hipótesis 2:** La relación entre edad y satisfacción es en forma de U.

Aunque se han detectado relaciones edad-satisfacción laboral de diversos tipos, los trabajos más recientes, entre los que se hallan Clark *et al.* (1996) o Kaiser (2002), defienden esta forma de dependencia.

**Hipótesis 3:** Los solteros presentan niveles superiores de satisfacción.

En este caso, las investigaciones revisadas difieren notablemente en sus resultados, por lo que, igualmente, esta hipótesis podría haberse formulado en un sentido distinto. De esta forma, simplemente se desea comprobar si el grado de satisfacción es superior en los solteros por la verificación de la hipótesis o, por el contrario éstos se encuentran menos satisfechos y se rechaza el planteamiento.

**Hipótesis 4:** Los individuos con mayores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.

Al igual que en la hipótesis anterior, los resultados de los trabajos analizados discrepan en sus conclusiones. No obstante, se ha planteado la relación entre nivel educativo y satisfacción laboral en el sentido que apuntan las investigaciones más recientes en el tiempo (Lydon y Chevalier, 2002; Nikolau *et al.*, 2005).

**Hipótesis 5:** No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.

De nuevo la variable sobre la afiliación sindical del trabajador origina contradicciones en los resultados de investigaciones previas. En esta ocasión, siguiendo las argumentaciones de diversos autores, entre los que se encuentra el trabajo reciente de Bryson *et al.* (2004), se contrastará la ausencia de influencia entre este aspecto y la satisfacción laboral.

#### **2.1.4.2. Hipótesis referidas a las variables inherentes al puesto**

**Hipótesis 6:** Una mayor dependencia del salario implica mayor satisfacción.

Tal y como se ha comentado en la revisión sobre la influencia del salario en la satisfacción del trabajador, los autores parecen coincidir en la dependencia positiva de esta última respecto a la renta relativa, en cuya medición es donde se encuentra la mayor problemática. En este caso, se ha planteado la cuestión sobre el grado de dependencia de los ingresos obtenidos en el centro de trabajo, proponiendo la relación directa entre el mismo y la satisfacción manifestada. No se analizará la influencia de la renta absoluta, siguiendo las argumentaciones de la mayoría de trabajos al respecto.

**Hipótesis 7:** Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.

Pese a que se encuentran discrepancias en cuanto a la relación entre la temporalidad del contrato y el nivel de satisfacción, los trabajos más recientes (Clark y Oswald, 1996; Van Dyne y Eng, 1998; Kaiser, 2002) recogen una influencia negativa de los contratos eventuales sobre la satisfacción. Por ello se ha planteado la hipótesis en el mismo sentido, considerando que los trabajadores en situación de indefinidos se manifiestan más satisfechos.

**Hipótesis 8:** La satisfacción es superior en los empleados con dedicación parcial.

Esta hipótesis, completa a la anterior en lo referido al tipo de contrato. Nuevamente, las investigaciones consideradas llegan a resultados

contrapuestos. De este modo, se plantea la hipótesis en el sentido de las conclusiones apuntadas en los estudios más recientes (Eberhardt y Shani, 1984; Edwards y Robinson, 2001) donde se señala la influencia positiva de los contratos a tiempo parcial en el grado de satisfacción de los empleados.

**Hipótesis 9:** La satisfacción disminuye con las horas de trabajo.

Siguiendo con la misma tónica que en las variables anteriores, los trabajos apuntan resultados opuestos, por lo que, de nuevo, se plantea la hipótesis en el sentido de los más recientes, donde se concluye una relación negativa entre satisfacción y horas de trabajo.

**Hipótesis 10:** La satisfacción disminuye con la antigüedad.

La influencia de la antigüedad sobre la satisfacción laboral ha producido dos grupos de conclusiones, aquéllas que señalan una relación positiva y otros trabajos, más recientes, donde se detecta una presión negativa de los años de permanencia en el puesto sobre el nivel de satisfacción. La hipótesis que contrastaremos va dirigida en este último sentido.

**Hipótesis 11:** Los empleados en puestos directivos se encuentran más satisfechos.

Dado que todos los estudios considerados coinciden en este resultado, la hipótesis se plantea en la misma dirección.

#### **2.1.4.3. Hipótesis referidas a las variables inherentes al centro de trabajo**

**Hipótesis 12:** La localización del centro no influye en el nivel de satisfacción.

A pesar de que los estudios revisados ponían de manifiesto un nivel de satisfacción superior entre los trabajadores de zonas rurales, se ha preferido plantear con cierta prudencia esta hipótesis y verificar la influencia o no de esta variable sobre la satisfacción laboral. De hecho, al igual que en el caso de la hipótesis tercera, se podría haber optado por una redacción en sentido inverso.

**Hipótesis 13:** La satisfacción disminuye en los centros de mayor tamaño.

Todos los trabajos que han estudiado la influencia del número de empleados del centro de trabajo en la satisfacción laboral concluyen una relación negativa, por lo que, en este caso, la hipótesis se plantea en el mismo término.

### **2.1.5. OTRAS VARIABLES NO APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN**

En la revisión de la literatura existente, especialmente en el campo de la Psicología, se pueden encontrar otra serie de variables cuya influencia sobre la satisfacción laboral ha sido analizada en mayor o menor medida. Se enumeran algunos de los resultados alcanzados en relación con este aspecto, aunque estas variables no van a formar parte del ámbito de la presente investigación y se citan sólo a efectos teóricos.

Algunas de ellas pertenecen a la esfera del individuo: personalidad, raza, salud física o experiencia previa con el desempleo. Otros casos se relacionan con el ámbito organizativo: enriquecimiento del puesto, siniestrabilidad laboral, problemas de acoso dentro de la empresa o ética organizativa.

#### **2.1.5.1. Variables psicológicas**

Ciertos trabajos en el ámbito de la Psicología han tratado de determinar la influencia que la personalidad del individuo ejerce sobre su satisfacción en el trabajo. Así, Furnham *et al.* (2002) concluyen que las variables relacionadas con la personalidad no presentan una relación consistente con lo que el empleado percibe como importante en su trabajo o sobre sus niveles de satisfacción laboral. Sin embargo, Staw y Ross (1985) demostraron que la satisfacción laboral de los individuos permanecía estable a lo largo del tiempo a pesar de cambiar de trabajo u organización y existen indicios de que las diferencias en la satisfacción laboral manifestada por los empleados se deben, en parte, a su temperamento (House *et al.*, 1996). Un estudio de Morán (2004), elaborado sobre el mismo cuestionario empleado por Furnham

(2002) y fundamentado en el Modelo de Cinco Factores de Costa y McCrae<sup>33</sup> (1999), concluye que la predicción de la satisfacción en el empleo desde variables de personalidad es distinta según el sexo del trabajador. De esta forma, la responsabilidad es un factor importante en las mujeres, mientras que en los varones la estabilidad emocional es el principal predictor. Estos resultados se encuentran en la línea de los hallazgos de Judge *et al.* (2002) según los cuales determinados rasgos de la personalidad de los trabajadores como la conciencia o la extroversión influyen en su satisfacción laboral.

Por tanto, aunque las organizaciones no pueden determinar directamente el impacto de la personalidad de sus empleados, el empleo de métodos de selección que consigan que trabajador y puesto encajen permitiría seleccionar al individuo más apropiado para cada trabajo y, por ende, ayudaría a incrementar la satisfacción laboral de la plantilla.

### 2.1.5.2. Raza

La raza es una característica individual que presenta escasos resultados consistentes a lo largo de los estudios sobre satisfacción laboral. Bartel (1981) detecta mayores niveles de satisfacción en la raza negra mientras que otros estudios no encuentran una relación significativa (Brown y McIntosh, 1998) o concluyen que los blancos presentan una satisfacción superior (Freeman, 1978; Moguérou, 2002, Nguyen *et al.*, 2003). Las expectativas podrían ser el argumento responsable de estos hallazgos.

Otro aspecto a tener en cuenta es la segregación racial. Estudios como el de Shields y Wheatley Price (2002) detectan una reducción significativa en la satisfacción laboral y un incremento en las intenciones de abandono en individuos que sufren este tipo de conductas discriminatorias.

---

<sup>33</sup> Este modelo considera que la personalidad se descompone en cinco dimensiones: neuroticismo, que contrapone la estabilidad emocional al desajuste o inestabilidad, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad.



### 2.1.5.3. Salud física

Clark y Oswald (1996) o Gazioglu y Tansel (2002) detectan un incremento de la satisfacción laboral a medida que la percepción del individuo sobre su salud física es superior. Del mismo modo, Groot y Maasen van den Brink (1999) constataron entre un grupo de empleados cercanos a la jubilación, que la única característica individual que realmente ejerce influencia sobre la satisfacción laboral es el nivel de salud física declarado, de forma que los trabajadores con buena o muy buena salud, se sienten más satisfechos con su trabajo. Kaiser (2002) detecta en una muestra internacional de empleados que el mal estado de salud provoca un fuerte impacto negativo sobre la satisfacción laboral, el más alto entre una serie de variables contextuales. Büchel (2000) alcanza el mismo resultado ofreciendo un razonamiento según el cual los empleados que presentan un mal estado de salud se ven forzados a continuar trabajando por razones financieras, de ahí su alta insatisfacción.

Recientemente, D'Addio *et al.* (2003) determinan la relación negativa entre mala salud y satisfacción laboral, en tanto que los individuos con buen estado físico tienen la posibilidad de ganar más, poseen una cierta seguridad de permanencia en el empleo y presentan mayores probabilidades de elegir el tipo de empleo que prefieren.

### 2.1.5.4. Experiencia previa con el desempleo

Diferentes investigaciones han demostrado que el desempleo está asociado con bajos niveles de bienestar y satisfacción (Fryer y Payne, 1986). Pero no sólo el desempleo actual ocasiona este resultado. Winkelmann y Winkelmann (1998) detectan una correlación significativa entre experiencias de desempleo pasado y una baja satisfacción laboral y, más recientemente, Clark *et al.* (2001), Kaiser (2002) y Lydon y Chevalier (2002) proponen un resultado similar. El argumento puede centrarse en la falta de ofertas laborales durante el período de desempleo, con lo que cabe esperar que el trabajo finalmente logrado se encuentre por debajo de las expectativas iniciales del individuo y, en consecuencia, repercuta negativamente en su satisfacción.

Alternativamente, se puede adoptar otro punto de vista: tras un largo período de desempleo, el individuo quizá evalúe favorablemente el trabajo logrado si se compara con los compañeros que aún permanecen en situación de paro, lo que incrementaría su nivel de satisfacción. Una correlación positiva entre duración de desempleo y satisfacción se encuentra en Drakopoulos y Theodossiou (1997) aunque únicamente entre aquéllos que poseen un salario superior a lo que predice una ecuación de ganancias estándar, lo que pone de manifiesto la componente de espera por una buena oferta salarial entre los desempleados con alto nivel de satisfacción.

Otras investigaciones no han detectado relación alguna entre el historial previo de desempleo del trabajador y su satisfacción laboral (Groot y Maasen van den Brink, 1999).

En el trabajo reciente de D'Addio *et al.* (2003) se concluye que también la tasa de desempleo del país, considerada como variable macroeconómica, ejerce un efecto negativo sobre la satisfacción de los empleados.

#### **2.1.5.5. Enriquecimiento (*empowerment*) del puesto**

El enriquecimiento del puesto ha sido identificado por Bowen y Lawler (1992) en la transmisión a los empleados de información sobre el desarrollo de la organización, del conocimiento que les permita contribuir al desempeño de la firma, así como del poder necesario para participar en la toma de decisiones e influir en el futuro de la organización.

En general se sostiene que los empleados que ocupan este tipo de puestos presentan mayores niveles de satisfacción laboral y desempeño ya que se encuentran involucrados en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones que afecten a su trabajo (Blackburn y Rosen, 1993; Laschinger *et al.*, 2004). Ugboro y Obleng (2000) sustentan empíricamente la relación entre enriquecimiento vertical, entendido como la delegación de autoridad en la toma de decisiones y la satisfacción laboral. Kaiser (2002) detecta en una muestra de 14 países miembros de la Unión Europea cómo los empleados situados en puestos con mayor grado de responsabilidad presentan unos niveles de satisfacción más altos, lo que, suponiendo que la satisfacción conduzca a una mayor productividad, implicaría la necesidad de enriquecer

los puestos de trabajo como una medida de incremento del desempeño organizativo.

Igualmente, la autonomía en el puesto, entendida como la libertad del empleado para determinar su ritmo de esfuerzo y de trabajo, supone un determinante significativo de la satisfacción laboral, especialmente en las mujeres (Nguyen *et al.* 2003). El grado de autonomía supone, por tanto, un factor de enriquecimiento del puesto a tener en cuenta a la hora de influir en la satisfacción del trabajador.

Otro concepto ampliamente extendido en los últimos años es el de las organizaciones con alto desarrollo del puesto de trabajo (*high performance workplace organizations: HPWO*). La principal característica de este tipo de empresas es el cambio experimentado desde una organización tayloriana hacia una organización holística como consecuencia de los avances en la dirección de empresas desarrollados en los años 80-90. Entre las características principales de este nuevo sistema de organización destacan las estructuras jerárquicas planas, la rotación de puestos, los equipos de trabajo multitarea o la mayor participación de los empleados de todos los niveles en la toma de decisiones.

Algunos autores que han investigado los efectos de este tipo de organizaciones, como Appelbaum *et al.* (2000), Bailey *et al.* (2001) o Godard (2001), han detectado una influencia positiva sobre el bienestar de los trabajadores, la satisfacción laboral o el compromiso. Otros autores (Askenazy y Caroli, 2002) en cambio, propugnan la posibilidad de que algunas características de este tipo de organización puedan afectar negativamente a la satisfacción de los empleados. Así, por ejemplo, los equipos de trabajo pueden afectar al control individual sobre el ritmo de trabajo, incrementando la presión sobre el esfuerzo realizado y generando potenciales conflictos entre los compañeros. No obstante, en una reciente investigación realizada por Bauer (2004) entre 15 países miembros de la Unión Europea se concluye de forma inequívoca que los trabajadores involucrados en este tipo de organización presentan mayores niveles de satisfacción laboral gracias a su implicación en sistemas flexibles de trabajo y la valoración que realizan de las oportunidades que les proporcionan estos

sistemas, tales como la autonomía para desempeñar sus tareas o la comunicación creciente con los colegas.

#### **1.5.6. Siniestrabilidad laboral**

Aunque no se dispone hasta el momento de datos que avalen la asociación entre insatisfacción y siniestrabilidad laboral, es un tema de sumo interés en tanto la seguridad en el trabajo es imprescindible a la hora de desempeñarlo eficazmente. Un adecuado sistema de seguridad e higiene en el trabajo reducirá los accidentes y períodos de convalecencia, lo que incide en la productividad y eficiencia de la organización y, posiblemente, en la satisfacción de los empleados.

#### **1.5.7. Acoso sexual**

El acoso sexual ha comenzado a estudiarse recientemente en la esfera de la organización. Experimentar algún tipo de comportamiento de este tipo se asocia a niveles reducidos de satisfacción laboral y a una intención más fuerte de abandonar el empleo (Laband y Lentz, 1998; Antecol y Cobb-Clark, 2001).

#### **1.5.8. Ética organizativa**

El clima ético de la organización ha sido definido como la percepción de un contenido acorde con la ética empresarial en las prácticas y procedimientos organizativos (Victor y Cullen, 1988). Hoy día, aspectos tales como la Responsabilidad Social Corporativa presentan un auge creciente en los esfuerzos de las empresas.

Diversos estudios en una amplia variedad de ocupaciones han concluido que la satisfacción laboral del individuo está relacionada positivamente con su percepción sobre el clima organizativo de la firma (Schneider, 1972; Schneider y Snyder, 1975; Ostroff, 1993; Pierce *et al.* 1996; Johnson y McIntye, 1998). Se considera que, en parte, determinadas políticas de la organización, así como la supervisión ejercida por ésta, afectan a la satisfacción de un individuo en su trabajo. Ambos aspectos configuran un

segmento del clima ético de la empresa, por lo que esta variable se constituye en un factor de influencia sobre la satisfacción laboral.

El trabajo de Schwegker (2001) sobre empleados de puestos comerciales en Estados Unidos, detecta una fuerte relación positiva entre el clima ético de la organización y la satisfacción. Cuanto mayor es la percepción por parte del individuo del comportamiento ético en su empresa, superior es el nivel de satisfacción laboral que experimenta, lo cual se mantiene para cada dimensión considerada en la misma, excepto la satisfacción con los clientes. Otras ocupaciones donde se detecta esta relación directa es entre enfermeras (Deshpande, 1996) y gerentes (Joseph y Deshpande, 1997).

Tabla 2.4. Influencia sobre la satisfacción laboral de otras variables no aplicadas a la investigación

OTRAS VARIABLES		
VARIABLE	ESTUDIO	RESULTADO
<b>Variables psicológicas</b>	Furnham <i>et al.</i> (2002)	Inexistencia de relación
	Staw y Ross (1985)	La personalidad del trabajador influye en su nivel de satisfacción laboral
	House <i>et al.</i> (1996)	
	Judge (2002)	
	Morán (2004)	
<b>Raza</b>	Bartel (1981)	Satisfacción superior en raza negra
	Brown y McIntosh (1998)	Inexistencia de relación
	Freeman (1978)	Satisfacción superior en raza blanca
	Moguérou (2002)	
Nguyen <i>et al.</i> (2003)		
<b>Salud física</b>	Clark y Oswald (1996)	Relación negativa (mala salud reduce satisfacción laboral)
	Groot y Maasen van den Brink (1999)	
	Büchel (2000)	
	Kaiser (2002)	
	Gazioglu y Tansel (2002)	
	D'Addio <i>et al.</i> (2003)	

Tabla 2.4 (continuación). Influencia sobre la satisfacción laboral de otras variables no aplicadas a la investigación

<b>OTRAS VARIABLES</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Experiencia previa con el desempleo</b>	Fryer y Paine (1986)	Relación negativa (satisfacción disminuye en situación de desempleo actual)
	Winkelmann y Winkelmann (1998) Clark <i>et al.</i> (2001) Kaiser (2002) Lydon y Chevalier (2002)	Relación negativa con situaciones de desempleo previo
	Drakopoulos y Theodossiou (1997)	Relación positiva con duración de desempleo previo
	Groot y Maasen van den Brink (1999)	Inexistencia de relación
	D'Addio <i>et al.</i> (2003)	Relación negativa con tasa de desempleo del país
	<b>Enriquecimiento del puesto</b>	Blackburn y Rosen (1993) Ugboro y Obleng (2000) Kaiser (2002) Nguyen <i>et al.</i> (2003) Laschinger <i>et al.</i> (2004)
<b>Acoso sexual</b>	Laband y Lentz (1998) Antecol y Cobb-Clark (2001)	Relación negativa
<b>Ética organizativa</b>	Schneider (1972) Schneider y Snyder (1975) Ostroff (1993) Pierce <i>et al.</i> (1996) Deshpande (1996) Joseph y Deshpande (1996) Johnson y McIntye (1998) Schwepker (2001)	Satisfacción laboral aumenta cuando se percibe un comportamiento ético de la organización

Fuente: Elaboración propia

Tras comprobar la multitud y complejidad de factores que ejercen algún tipo de influencia sobre la satisfacción laboral, tanto desde la realidad individual del empleado como desde la esfera social y de la organización que le rodea, se puede afirmar que todos ellos se imbrican en el proceso de la satisfacción según distintas intensidades y formas (Pérez y Robina, 2004).

## **2.2. MODELO DE RELACIONES CAUSALES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

En el apartado anterior se analizaba la influencia que ciertas variables directamente medibles sobre las características personales del trabajador, su puesto o la propia organización, podían ejercer sobre la satisfacción laboral. El presente epígrafe estudia las relaciones que otras variables, referentes a la percepción de los empleados sobre determinados aspectos de su trabajo, presentan sobre su nivel de satisfacción laboral y, como novedad, sobre su compromiso organizativo. Y es que autores como Harrison *et al.* (2006), ampliando el trabajo de Judge *et al.* (2001) consideran que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo actúan como indicadores de una actitud global subyacente hacia el trabajo.

Tras repasar algunos de los modelos que han desarrollado este tipo de estudios, se presenta el modelo propuesto para esta investigación.

### **2.2.1. REVISIÓN DE MODELOS EMPÍRICOS DE RELACIONES CAUSALES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**

El marco en el cual se estudia la satisfacción laboral actualmente incluye una serie de niveles cuyas condiciones afectan a la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo.

#### **2.2.1.1. Modelo del *International Survey Research* (ISR)**

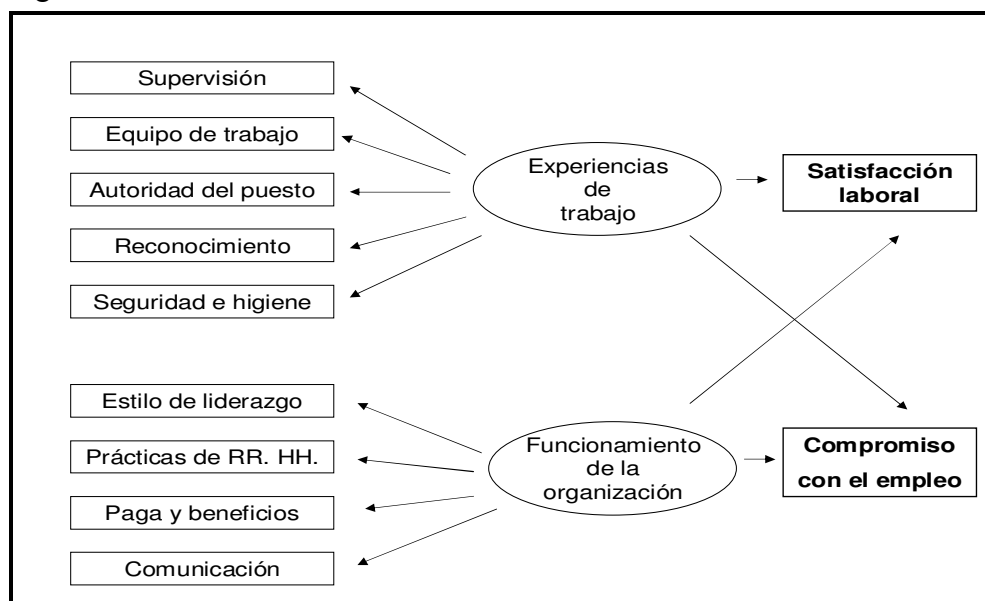
En el estudio de caso realizado por el ISR (2004) se distinguen dos niveles de influencia tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizativo de los empleados:

- ✓ Percepciones sobre las experiencias de trabajo en el puesto del empleado: se refieren a opiniones sobre el día a día y aspectos como la supervisión, el equipo de trabajo, la autoridad del puesto, el reconocimiento o la seguridad e higiene del trabajo. Se trataría de responder a la cuestión: “¿Me gustan mis experiencias en este trabajo?”.

- ✓ Percepciones sobre las condiciones de la organización: se trata de la opinión a nivel corporativo sobre el funcionamiento de la entidad donde el empleado desarrolla su trabajo. Se incluyen aspectos como el liderazgo, los canales de comunicación, el salario y los beneficios recibidos o las prácticas y políticas de recursos humanos. Sería la respuesta a la pregunta: “¿Apruebo la forma en que la organización funciona?”.

En la figura 2.2 se expone una representación gráfica del modelo

Figura 2.2. Modelo ISR sobre Satisfacción Laboral



Fuente: ISR (2004)

El análisis realizado sobre una compañía de telecomunicaciones obtiene como resultado una influencia unas tres veces superior de las experiencias con el trabajo sobre la satisfacción laboral que sobre el compromiso con el empleo (el coeficiente de regresión con la primera es de 0.53 frente a 0.19 en el segundo). Respecto al funcionamiento de la organización, los coeficientes obtenidos muestran una influencia seis veces superior de este nivel sobre el compromiso organizativo (0.75) que sobre la satisfacción laboral (0.14).



En conclusión, esta investigación propone que las mediciones de las experiencias con el trabajo son críticas a la hora de comprender la opinión de los empleados y medir su satisfacción laboral. Por su parte, las cuestiones relacionadas con el funcionamiento organizativo muestran especial relevancia a la hora de comprobar el compromiso con la organización y el trabajo.

### **2.2.1.2. Modelo del *Nordic Employee Index***

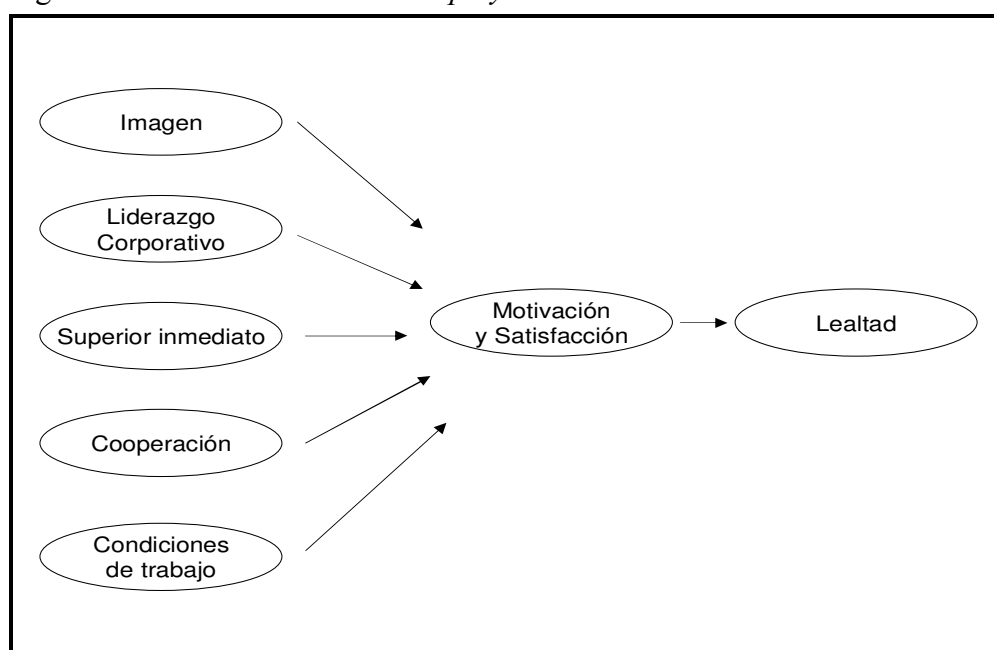
Un modelo distinto, que descansa igualmente sobre sólidas investigaciones académicas en el campo de la satisfacción (Baker, 1995; Allen y Meyer, 1996; Gaertner, 1999; Clark, 2001; Eskildsen *et al.* 2002), es el utilizado por el *Nordic Employee Index*. Este modelo busca una aproximación a la medición de la satisfacción laboral que pueda ser aplicado en cualquier marco organizacional. El estudio, realizado originariamente en los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia) ha sido ampliado a otros países miembros, de tal forma que actualmente ha pasado a denominarse *European Employee Index*. Su estructura se basa en la influencia de cinco constructos, tanto sobre la motivación como sobre la satisfacción, que, a su vez, ejercen de intermediarias en la repercusión de los mismos sobre la lealtad y el compromiso en el puesto. Estos cinco constructos son los siguientes:

- Imagen del puesto: percepción pública y orgullo de trabajar en la organización.
- Liderazgo corporativo: opinión de los empleados sobre la toma de decisiones, habilidades comunicativas y ética de la organización.
- Superior inmediato: actitudes de los empleados hacia su jefe inmediato.
- Cooperación: interacción mutua y clima social en el trabajo.
- Condiciones de trabajo: incluye la percepción de los empleados respecto a tres componentes: trabajo diario (condiciones de los contenidos del trabajo, entorno físico y presión laboral), remuneración (salario, otros beneficios y seguridad laboral), desarrollo personal y profesional (oportunidades de formación).

La lealtad al puesto se mide por aspectos como la intención de abandono, la búsqueda de otro empleo, la recomendación de trabajo a otros, etc. La similitud de estos ítems con los utilizados para la medición del compromiso organizativo hace pensar que ambas variables, con distintas denominaciones, descansan sobre un mismo concepto.

La figura 2.3 muestra la representación gráfica del modelo.

Figura 2.3. Modelo del *Nordic Employee Index*



Fuente: Eskildsen *et al.* (2002)

En la investigación empírica realizada por el *European Employee Index* (2002), el constructo “condiciones de trabajo” fue el que presentó una influencia superior, con un coeficiente de regresión de 0,60 sobre una estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS), siendo el resto de coeficientes inferiores a 0,25. Por su parte, la motivación y la satisfacción mantienen una significativa relación estadística sobre la lealtad, con un coeficiente de regresión estimado de 0,65, lo que supone que satisfacción unida a motivación conducen a un mayor compromiso organizativo.

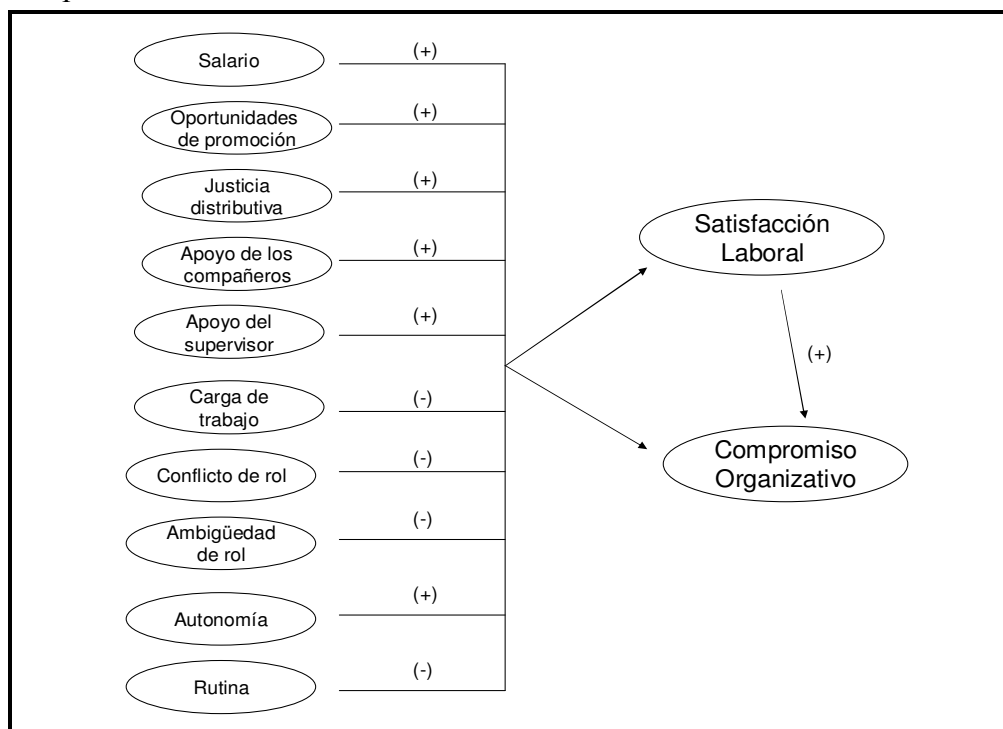
### 2.2.1.3. Otros modelos

Un modelo aplicado por Currivan (1999), más amplio que los anteriores, considera la influencia de diez determinantes estructurales (entendidos como características del trabajo y pautas de interacción social dentro del marco laboral) sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, entendido aquí como lealtad a la organización y, por tanto, similar al modelo anterior.

Existen tres alternativas en las relaciones de influencia con diversas bases empíricas de apoyo.

La primera posibilidad es que estos determinantes estructurales se relacionen directamente tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizativo (Kim *et al.* 1996).

Figura 2.4. Modelo de diez factores estructurales sobre satisfacción y compromiso



Fuente: Currivan (1999)

La segunda versión considera la influencia de los determinantes estructurales únicamente sobre la satisfacción laboral, mientras que su relación con el compromiso organizativo sería de forma indirecta a través de la misma. Esta posición es defendida en los trabajos de Price y Mueller (1986) y Williams y Hazer (1986).

La tercera posición considera que distintos determinantes estructurales poseen diferentes efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. En este sentido, Hom y Griffeth (1995) argumentan que ciertos determinantes sólo muestran impacto sobre la satisfacción laboral mientras otros influyen exclusivamente en el compromiso organizativo.

El estudio realizado por Gaertner (1999), en que aplica la metodología SEM (*structural equation modelling*) de ecuaciones estructurales, obtiene escaso apoyo empírico en el caso de la primera propuesta, donde todos los determinantes estructurales influyen tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizativo de forma directa. La segunda posibilidad obtiene un ajuste empírico aceptable, aunque en muestras pequeñas el ajuste no es significativamente mejor al del primer modelo. Sin embargo, a través de un análisis exploratorio se encuentran evidencias de la influencia de ciertos determinantes de forma directa sobre el compromiso organizativo con una relación estadística significativamente superior a la que presentan con la satisfacción laboral, lo que en último término apoya la teoría de Hom y Griffeth (1995). Sin embargo, se detecta también la relación de ciertas variables como el apoyo del supervisor, las oportunidades de promoción o la justicia distributiva tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizativo, mientras que otros determinantes únicamente muestran influencia sobre el primer constructo. Entre las sugerencias para futuras investigaciones de este trabajo se encuentra la confirmación empírica y la explicación conceptual de este aspecto.

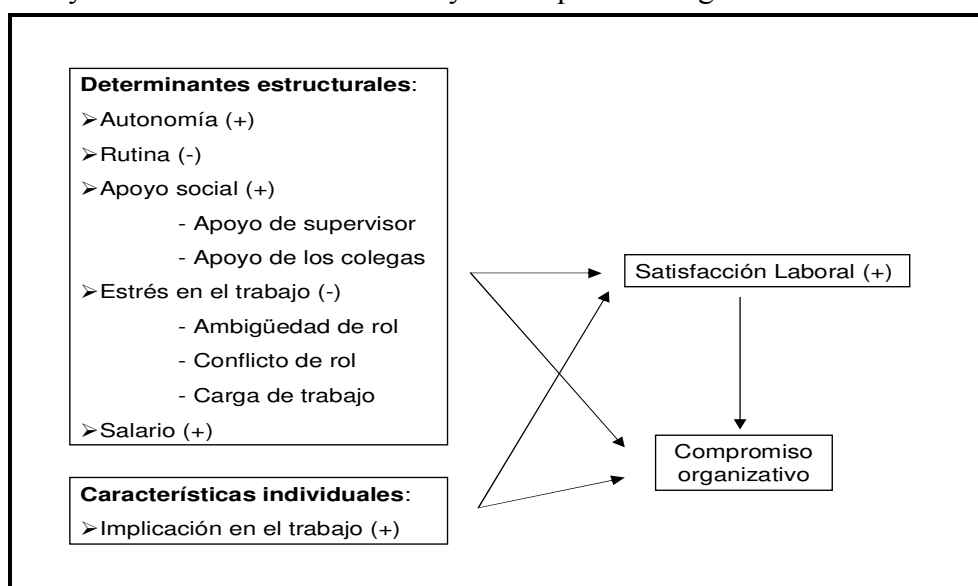
El trabajo de Price y Mueller (1986) aporta la base teórica para el modelo simplificado desarrollado posteriormente por Mathieu y Zajac (1990). Las variables estructurales empleadas son: autonomía, rutina, apoyo social (desglosándolo en apoyo del supervisor y de los colegas), estrés en el trabajo (se desglosa en ambigüedad de rol, conflicto de rol y carga de trabajo)

y salario. Únicamente se incorpora una característica del individuo, la implicación en el trabajo, que se define como la medida en que el empleado está dispuesto a desarrollar el rol previsto en su puesto.

El modelo propone específicamente una influencia positiva de la autonomía, el apoyo de los colegas y el supervisor, así como del salario sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Por su parte, la rutina, la ambigüedad y el conflicto de rol y la carga de trabajo influyen negativamente en ambas orientaciones del empleado.

La hipótesis del impacto positivo de la satisfacción sobre el compromiso se amplía de forma que se considera también un efecto mediador de la misma entre los determinantes estructurales e individuales y el compromiso organizativo.

Figura 2.5. Determinantes estructurales y características individuales que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo



Fuente: Currivan (1999)

Este modelo ha sido aplicado empíricamente por Currivan (1999) sobre una organización de escuelas públicas norteamericanas, realizando un estudio de panel en dos olas para comprobar el efecto de la satisfacción sobre el compromiso. Sin embargo, la conclusión obtenida sugiere que la relación

entre ambos constructos es equívoca, originada por causas comunes. La medida en que los determinantes influyen en cada uno de ellos es distinta ya que sólo la rutina, el apoyo social en sus dos vertientes y la carga de trabajo presentan efectos similares sobre satisfacción y compromiso; el resto de variables muestra una influencia diferente según se trate de una u otra orientación.

### 2.2.2. MODELO PROPUESTO

Tras el análisis de los modelos revisados en los epígrafes anteriores, el modelo que se propone en esta Tesis analiza la influencia positiva que seis variables de percepción del empleado sobre algunos aspectos de su trabajo ejercen sobre la satisfacción laboral.

Aplicando la metodología SEM<sup>34</sup> se pretende determinar la posible relación causal que estas variables poseen respecto al nivel de satisfacción laboral global del trabajador y el mayor o menor grado de influencia de cada una de ellas. Su selección se ha fundamentado en la preponderancia asignada por parte de la literatura *ad hoc* así como su aplicabilidad al estudio empírico que se realiza en esta Tesis, enfocado a colegios de enseñanza privada reglada de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Las variables son:

- *Percepción sobre el salario*: empleada como “paga y beneficios” en el modelo del ISR, como “condiciones de trabajo” en el modelo del *Nordic Employee Index* o directamente como “salario” en los modelos ampliados de diez factores.
- *Relación con los colegas*: empleada como “equipo de trabajo” en el modelo del ISR, como “cooperación” en el modelo del *Nordic Employee Index* o como “apoyo de los colegas” en el modelo de diez factores.
- *Relación con la Dirección de los centros*: se relaciona con los constructos “estilos de liderazgo” o “apoyo del supervisor” de los modelos revisados.

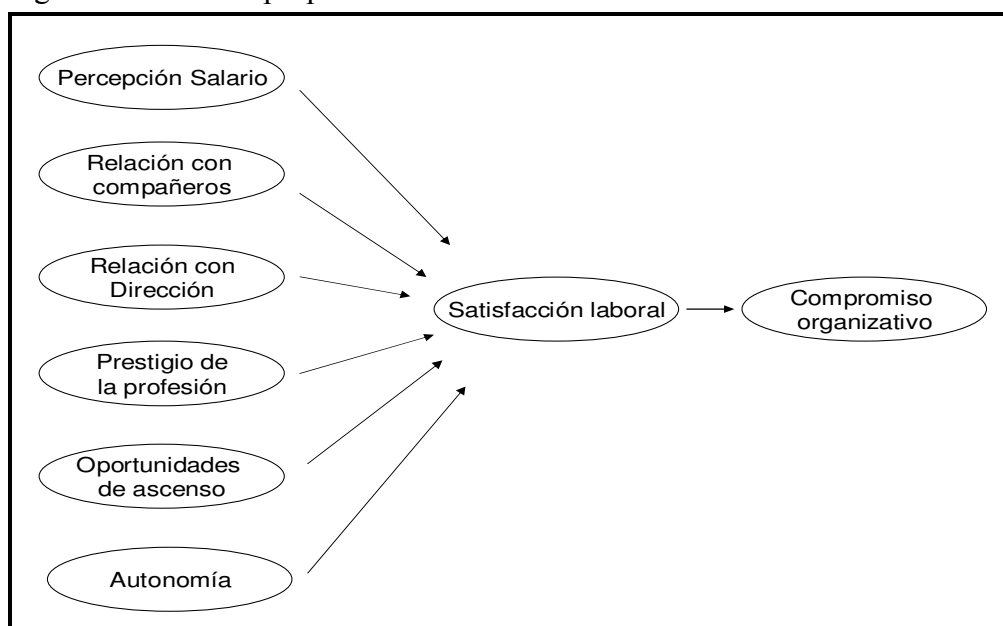
---

<sup>34</sup> Esta metodología se revisará en detalle en el próximo capítulo referido a los materiales y métodos empleados en la investigación.,

- *Percepción sobre el prestigio de la profesión*: se relaciona con las variables “reconocimiento” o la “imagen del puesto” de los modelos del ISR y *Nordic Employee Index* respectivamente.
- *Percepción sobre las oportunidades de ascenso*: incluida en las condiciones de trabajo del modelo del *Nordic Employee Index* o en las oportunidades de promoción en el modelo de diez factores.
- *Percepción de la autonomía del trabajo*: se analiza tal cual en el modelo de diez factores.

Adicionalmente, se analizará en esta Tesis la relación presente entre satisfacción laboral y compromiso organizativo en tanto este último ha sido claramente identificado como un factor de incremento de competitividad y productividad de la organización, contribuyendo con su papel mediador a la mejora de los índices de absentismo y rotación experimentados.

Figura 2.6. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

De la figura 2.6 se desprende que el modelo apoya a priori el orden causal de la satisfacción como precedente del compromiso organizativo. La base teórica que fundamenta esta presunción se centra en las ideas de Lawler (1992). Su teoría sobre los vínculos afectivos dota de un nexo teórico a las

emociones positivas más inmediatas, como la satisfacción laboral, y los lazos afectivos perdurables como el compromiso organizativo. Esta teoría asume que los estados emocionales positivos preceden a los vínculos afectivos hacia colectivos, actuando como factores mediadores entre éstos y las estructuras sociales.

Más adelante, Mueller y Lawler (1996) extienden esta presunción a la relación entre las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Argumentan que las condiciones laborales producen emociones que pueden ser negativas o positivas (insatisfacción-satisfacción laboral); los empleados buscan la fuente de estas emociones, de modo que la organización comienza a ser la meta de estos sentimientos. Si la empresa se convierte en la responsable de estas emociones positivas a los ojos de los empleados es del todo posible que obtenga ese vínculo afectivo por parte de los mismos.

Según las bases de esta teoría, el modelo propuesto presenta a la satisfacción laboral en una posición dual: por un lado es un importante determinante del compromiso organizativo y, por otro, es una variable mediadora entre los determinantes individuales - estructurales y el compromiso.

Sin embargo, aunque numerosos autores defienden que la satisfacción laboral constituye la causa del compromiso organizativo (Kim *et al.*, 1996; Price y Mueller, 1986, Williams y Hazer, 1986), no faltan detractores a esta teoría (Farkas y Tetrick, 1989; Hom y Griffeth, 1995; Mathieu, 1991).

Profundizando en esta discrepancia sobre el orden causal de los constructos, se observa que la posición dominante en la literatura considera que es la satisfacción la que ocasiona el compromiso (Lincoln y Kalleberg, 1990; Mowday *et al.*, 1982; Mueller *et al.*, 1994; Price y Mueller, 1986; Wallace, 1995). Estos investigadores implícitamente asumen, al tomar esta posición, que la orientación del empleado hacia un trabajo específico (satisfacción), necesariamente precede a la orientación tomada hacia la organización al completo (compromiso). Consideran que la satisfacción laboral varía más directa e instantáneamente con los cambios en las



condiciones de trabajo que con el compromiso organizativo. Sin embargo, la investigación empírica no ha confirmado aún este orden causal.

Diversos estudios han detectado que el compromiso es causalmente anterior a la satisfacción (Bateman y Strasser, 1984; Vandenberg y Lance, 1992). Estas investigaciones argumentan que los empleados ajustan sus niveles de satisfacción de forma que sean consistentes con su compromiso organizativo en el momento presente. Esta posición se apoya en la perspectiva psicológica y social que considera que los individuos desarrollan actitudes adecuadas a las situaciones con las que se sienten comprometidos. A pesar de ello, las evidencias sobre esta segunda posibilidad en el orden causal son ciertamente limitadas en comparación con la primera hipótesis.

Otros estudios concluyen la existencia de una relación recíproca entre satisfacción laboral y compromiso organizativo (Farkas y Tetrick, 1989; Lance, 1991; Mathieu, 1991; Mottaz, 1989). Sin embargo, la relación recíproca se muestra asimétrica en tanto la satisfacción muestra un efecto más potente sobre el compromiso que a la inversa.

Por último, existen trabajos donde se sugiere que la relación entre estas dos actitudes sobre el trabajo puede ser dudosa en tanto ambas presentan múltiples causas comunes (Curry *et al.*, 1986; Dougherty *et al.*, 1985; Currivan, 1999). Este argumento puede resultar atractivo dada la tendencia creciente en las investigaciones actuales a considerar que determinantes similares afectan a las dos orientaciones en distinta medida, tal y como se ha mencionado previamente en este apartado. Sin embargo, los estudios empíricos que apoyan esta inexistencia de relación son muy limitados.

Por todo ello, pese a la posición tomada a priori por el modelo propuesto, se aplicará la metodología SEM para analizar la validez empírica del mismo así como de los modelos alternativos ya que es tema prioritario identificar los antecedentes que originan el compromiso organizativo, a fin de obtener las consecuencias positivas que de él se derivan.

## **2.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR EXPLICATIVO DE VARIABLES ORGANIZACIONALES**

Aunque no es objeto prioritario de la Tesis, se ha considerado conveniente incluir este epígrafe para revisar el carácter explicativo que posee la satisfacción laboral respecto a determinadas variables organizativas de singular interés para la gestión.

De hecho, la satisfacción laboral puede ser considerada como un importante indicador organizacional. Seashore (1974) y Clark (1998) consideran este constructo como un output de la organización y el mercado laboral, como una medida directa del bienestar. En otras palabras, la satisfacción laboral es un indicador tanto organizacional como social (Ritter y Ander, 2002).

Algunas de las variables sobre las que se ha analizado la influencia de la satisfacción en el trabajo dentro del ámbito de lo social comprenden la calidad de vida y el estrés laboral. Sin embargo, mucha más atención se ha prestado desde el punto de vista económico a la relación existente entre satisfacción laboral y distintos indicadores del funcionamiento organizativo como el nivel de absentismo, la intención de abandono, la productividad y la satisfacción del cliente.

### **2.3.1. CALIDAD DE VIDA**

La calidad de vida o satisfacción con la vida es un constructo cuya definición no es sencilla. En general, se trata de un sentimiento de contento con una serie de facetas de índole muy diversa que inciden en el quehacer diario de un individuo: familia, amistades, estatus social, etc. y entre las que la satisfacción con el trabajo supone un componente de ponderación importante. Keon y McDonald (1982) detectaron una relación biunívoca entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida. Otros estudios empíricos no han conseguido demostrar una correlación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y calidad de vida (Near *et al.*, 1987), lo que no deja de ser sorprendente dada la importancia que el factor trabajo posee en las horas diarias de la vida habitual de un individuo. Investigaciones posteriores

como la de Judge y Watanabe (1994) han detectado una relación recíproca entre ambos constructos.

### **2.3.2. PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL**

Durante mucho tiempo se mantuvo la idea de que un trabajador satisfecho es más productivo, pero, a tenor de los resultados contradictorios que se localizan respecto a la posible influencia de la satisfacción laboral sobre el rendimiento y la productividad, algunos autores concluyen que no se puede justificar tal relación (Secord y Backman, 1976).

Se ha continuado desarrollando estudios en este sentido tratando de eliminar los posibles fallos cometidos en investigaciones anteriores pero igualmente con resultados discordantes. Así, Iaffaldano y Muchinsky (1985) concluyen que la relación entre satisfacción laboral y desempeño es muy débil, mientras que Petty, McGee y Cavender (1984) encuentran una relación positiva consistente, aunque no encuentran evidencias, al igual que Organ y Ryan (1995), sobre la dirección que sigue dicha relación positiva. Igualmente, se ha intentado deducir la inexistencia de un nexo de unión que permita relacionar ambas variables (Moorman, 1993), pero no se han obtenido resultados definitivos. La hipótesis que afirma la influencia de la satisfacción laboral sobre el rendimiento del empleado sólo se sostiene si la satisfacción proviene de un compromiso organizacional de éste (Williams y Anderson, 1991). Igualmente, Organ (1988) sugiere que la relación entre desempeño laboral y satisfacción aumenta cuando se amplía el estrecho marco de definición del primero hacia otros aspectos de importancia como el comportamiento cívico organizativo.

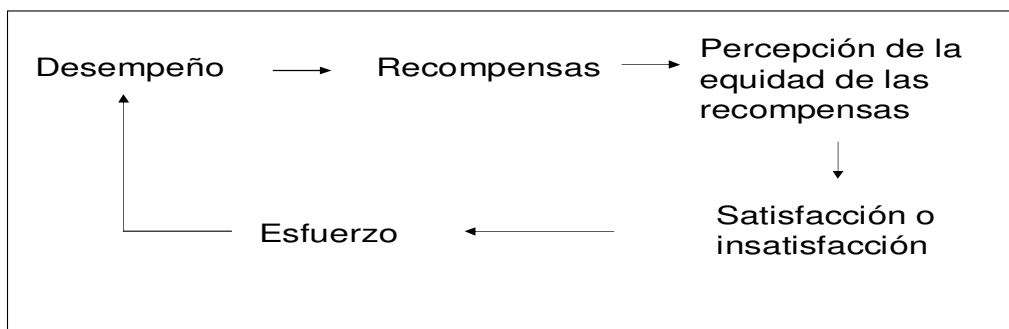
Por otro lado, Steers y Porter (1983) consideran que una alta productividad conduce a mayores recompensas para el trabajador, lo que debiera estar asociado a superiores niveles de satisfacción laboral, así como a un mayor compromiso organizativo (Mowday *et al.*, 1982), pero concluyen que la influencia es justamente a la inversa, en el sentido de que la productividad es la que remite hacia la satisfacción y el compromiso.

En realidad, puede ser que los trabajadores satisfechos sólo intenten mantener el nivel de desempeño que les proporcionó su satisfacción, ya sea

alto o bajo, de lo que no puede deducirse específicamente que la satisfacción conlleve mayor productividad. Podsakoff y MacKenzie (1997) sugieren que una alta productividad incrementa la satisfacción del empleado, ya que hace más placentero y soportable el contexto de trabajo, de forma que la variable explicativa es el desempeño y no la satisfacción laboral.

Una explicación sobre el ciclo desempeño-satisfacción es ofrecida por Davis y Newstrom (1996) que establecen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción porque conlleva mayores recompensas tanto económicas como psicológicas. Si el individuo percibe como justas estas recompensas, desarrollará mayor satisfacción, pero si las considera injustas, surge la insatisfacción. El nivel de satisfacción que se posea afecta al compromiso, éste a su vez al esfuerzo y así, al desempeño, con lo que se completa el ciclo.

Figura 2.7. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo



Fuente: Davis y Newstrom (1996)

Un trabajo reciente de Wright (2006) sugiere, tras una exhaustiva revisión de la literatura al respecto, que la relación entre satisfacción y desempeño puede depender de algún eslabón intermedio como la fatiga y cansancio de los empleados, o la satisfacción del cliente. Según este argumento, la satisfacción laboral conduce a una menor fatiga del trabajador, lo que se traduce en un mayor desempeño. De igual modo, si la satisfacción de los empleados conlleva la satisfacción del cliente, esta última se traducirá en un incremento de las ventas y, de este modo, en una mayor productividad.

### **2.3.3. ESTRÉS LABORAL**

Aunque no está claramente determinada la relación causa-efecto entre estrés y satisfacción laboral, autores como Leppänen y Olkinuora (1987) señalan la insatisfacción laboral como uno de entre los muchos factores estresantes que pueden encontrarse en la organización.

### **2.3.4. ABSENTISMO**

El absentismo laboral se entiende en relación al tiempo de trabajo perdido a consecuencia de retrasos o ausencia del puesto de trabajo por enfermedad común, profesional o accidente laboral. Aunque en gran parte de los casos, la incapacidad laboral temporal es la causa del absentismo, no es menos cierto que también las causas personales hacen que los trabajadores se ausenten, jugando en ello un papel fundamental la satisfacción.

Por el momento se ha detectado la existencia de una relación negativa entre satisfacción y absentismo (Mangione y Quinn, 1975) que no suele sobrepasar un valor de correlación de 0,4 (Johansson y Palme, 1996; Harrison *et al.*, 2006). Se suele suponer que un empleado insatisfecho falta más a su trabajo, aunque existen otros factores que pueden distorsionar la relación (políticas liberales de asistencias por enfermedad, débil control, falta de sanciones, etc.).

### **2.3.5. ABANDONO E INTENCIÓN DE ABANDONO**

El abandono se define como el cambio voluntario del puesto de trabajo de los empleados. Puede entenderse a dos niveles: externo, si el cambio supone la marcha de la organización actual para ingresar en otra distinta; e interno, si supone un cambio de puesto dentro de la misma organización, en cuyo caso se denominará aquí como rotación. Tanto en un caso como en otro, este fenómeno adquiere tintes negativos para la organización por el alto coste que supone el tiempo y los recursos invertidos en la formación del trabajador que abandona el puesto y que deberán de emplearse nuevamente en la selección y adiestramiento del nuevo empleado que venga a ocuparlo. Por su parte, la intención de abandono se define como la probabilidad subjetiva de que un individuo cambie de empleo en un cierto

período de tiempo. Al contrario que el abandono, la intención de abandono no posee un carácter definitivo.

Se ha detectado una correlación negativa de la satisfacción con la rotación y el abandono del personal, similar a la del absentismo (Harrison *et al.*, 2006) o más fuerte (Mueller *et al.*, 1994).

En principio, algunos estudios han tratado de relacionar la satisfacción en el momento  $t$  con las intenciones de abandono en el mismo momento (Shields y Wheatley Price, 1999), pero no queda claro que examinar esta relación explique realmente la situación. Otros estudios han empleado datos de panel para modelar los abandonos realizados en términos de niveles previos de satisfacción expresada. La relación hallada es negativa y estadísticamente significativa. Clark y Georgellis (2004) estudian tanto la influencia de la satisfacción laboral expresada de forma reciente como la satisfacción pasada, encontrando que esta última presenta un poder predictivo más alto del comportamiento de abandono.

Son diversos los trabajos a favor de que la satisfacción laboral influye poderosamente sobre los abandonos (Freeman, 1978; McEvoy y Cascio, 1985; Akerlof *et al.*, 1988). Clark (2001) llega a la misma conclusión controlando variables como el salario, las horas de trabajo y otras de carácter demográfico o del puesto. Toma un enfoque hedónico para recoger las variables que configuran la satisfacción en el puesto que mejor predican los abandonos futuros. Considerando  $V$  una función que describe la utilidad en un trabajo  $i$ , un individuo abandonará éste para dirigirse a otro empleo  $j$  siempre que  $V_i < V_j - C$ , donde  $C$  representa los costes de abandonar la organización. En esta ecuación, Clark considera que la función  $V$  representa más que una simple función del salario. Concretamente  $V = V(w, h, z)$  donde  $w$  representa el salario,  $h$  las horas de trabajo y  $z$  sería un vector de otras características importantes del empleo como probabilidades de ascenso, relaciones con los supervisores, seguridad del puesto, iniciativa y el trabajo actual en sí. La conclusión alcanzada indica que la seguridad del puesto y la paga son las facetas con mayor influencia sobre los abandonos, seguidas por la iniciativa, la tarea en sí y las horas de trabajo.

Lévy-Garboua y Montmarquette (2001), empleando datos de panel sobre empleados alemanes, presentan el denominado “Modelo de preferencia experimentada”, según el cual la satisfacción laboral se expresa como un índice de preferencia del individuo por su empleo, en función de su experiencia en el mismo. Consideran que la satisfacción laboral se encuentra estructurada tanto por la experiencia pasada como por las ganancias futuras esperadas, refiriéndose a recompensas tanto pecuniarias como no pecuniarias. De este modo, llegan a la conclusión de que sólo el comportamiento futuro, que estiman a partir del residuo de una ecuación de satisfacción laboral, influye negativa y significativamente sobre la intención de abandono. La parte ya experimentada en el pasado no afecta a la conducta futura del individuo. Así, el residuo de esta ecuación de satisfacción presenta un poder predictivo más alto sobre los abandonos que el nivel global de satisfacción.

Otras investigaciones, que no disponen de datos de panel, han tomado una aproximación alternativa en datos de corte transversal examinando la relación entre la satisfacción laboral actual y una pregunta sobre las intenciones de permanencia futuras. Laband y Lentz (1998), Shields y Ward (2001) y Shields y Wheatley – Price (2002) confirman de este modo que la satisfacción es uno de los determinantes más significativos de las intenciones de abandono empleando este tipo de datos no longitudinales.

Por otra parte, el estudio de Sousa-Poza y Henneberger (2004) detecta que la mayor influencia sobre las intenciones de abandono entre trabajadores de 25 países está especialmente relacionado con la satisfacción laboral y la seguridad en el trabajo, con una correlación altamente negativa. Destaca en este estudio el penúltimo lugar de España (Japón ocupa la última posición) en cuanto a intenciones de abandono de los empleados, con solo un 3% de encuestados declarando que desean cambiar de empleo.

Pero, igualmente, hay otros factores que pueden influir en la decisión de un trabajador de abandonar su empleo y que distorsionen la relación con la satisfacción: condiciones del mercado laboral, expectativas de nuevos empleos, circunstancias personales, etc. De hecho, puede ser el grado de desempeño el que condicione esta relación. Un empleado productivo será más atractivo para la organización, que se esforzará en retenerlo con recompensas superiores. Sin embargo, se abstendrá de ofrecer esas

compensaciones a trabajadores con bajo rendimiento, llegando incluso a ejercer presión para su marcha. De este modo, el grado de desempeño modula la relación de la satisfacción del trabajador y el grado de rotación/abandono.

Otras investigaciones (Lincoln y Kalleberg, 1990; Mueller *et al.*, 1994; Wallace, 1995) sugieren que la influencia de la satisfacción sobre el abandono o la intención de abandono surge de forma indirecta a través del compromiso organizativo, que se convierte en este caso en el nexo de unión entre ambas variables. Y es que existe una importante evidencia empírica de una relación entre mayor compromiso y alta intención de permanencia en la empresa. De este modo, Cohn (2000) analiza el efecto de diferentes formas de compromiso organizativo sobre diversos constructos, revelando una fuerte correlación negativa entre las medidas de compromiso organizativo y las intenciones de abandono. Por tanto, considerando satisfacción laboral y compromiso organizativo constructos que se complementan, sería posible relacionar a la primera con las variables explicadas por el segundo.

### **2.3.6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**

El empleo de meta-análisis<sup>35</sup> ha detectado una relación positiva de débil a moderada entre la satisfacción laboral de los empleados y la satisfacción expresada por los clientes externos de la organización (Kim, 1984; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Thomas y Velthouse, 1990; Lawler *et al.*, 1992; Rogers *et al.*, 1994; Fosam *et al.*, 1998; Judge *et al.*, 2001). De un modo simple, la explicación que sustenta esta posibilidad se centra en una mayor satisfacción del usuario con la calidad del servicio cuando los empleados que le atienden están satisfechos en su trabajo, ya que éstos pueden focalizar sus energías en la atención al cliente y se encuentran más dispuestos a prestar ayuda y cooperación (Schneider *et al.*, 1998). Del mismo modo, la percepción que poseen los empleados sobre el clima organizativo, la

---

<sup>35</sup> El meta-análisis se ha ido consolidando en la última década como la metodología apropiada para integrar cuantitativamente los resultados publicados en un campo de investigación. Es en su esencia una revisión bibliográfica, pero a diferencia del método clásico que ésta utiliza, consistente en comentar, analizar y comparar descriptivamente estudios individuales. Relaciona sistemáticamente y cuantifica gran diversidad de resultados y ofrece conclusiones cuantitativas y cualitativas sobre el aspecto estudiado.



calidad del producto o el contenido del trabajo, repercute en la satisfacción del cliente (Schneider y Bowen, 1985).

A una conclusión similar llegan Ugboro y Obeng (2000) en organizaciones que aplican programas de calidad total (TQM), donde la satisfacción laboral inducida por factores relacionados con el puesto conduce a una mejora en la satisfacción del cliente.

Para finalizar, la tabla 2.5 resume las principales investigaciones respecto a la satisfacción laboral en su calidad de variable exógena y explicativa.

Tabla 2.5. Satisfacción laboral como factor explicativo de variables organizacionales.

<b>SATISFACCIÓN LABORAL COMO VARIABLE EXPLICATIVA</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTUDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Calidad de vida</b>	Near <i>et al.</i> (1987)	Inexistencia de relación
	Keon y McDonald (1982) Judge y Watanabe (1994)	Relación biunívoca
<b>Productividad y desempeño laboral</b>	Secord y Backman (1976) Moorman (1993)	Inexistencia de relación
	Petty <i>et al.</i> (1984) Iaffaldano y Muchinsky (1985) Organ (1988) Williams y Anderson (1991) Organ y Ryan (1995)	Relación positiva en mayor o menor medida. No se determina la dirección de la causalidad
	Steers y Porter (1983) Podsakoff y Mackenzie (1997)	Satisfacción laboral es consecuencia de productividad
	Davis y Newstrom (1996)	Relación circular entre desempeño y satisfacción laboral
<b>Estrés laboral</b>	Leppänen y Olkinoura (1987)	Insatisfacción laboral factor estresante
<b>Absentismo</b>	Mangione y Quinn (1975) Johansson y Palme (1996) Harrison <i>et al.</i> (2006)	Insatisfacción laboral incrementa el absentismo

Tabla 2.5 (continuación). Satisfacción laboral como factor explicativo de variables organizacionales

SATISFACCIÓN LABORAL COMO VARIABLE EXPLICATIVA		
VARIABLE	ESTUDIO	RESULTADO
<b>Abandono e intención de abandono</b>	Freeman (1978) McEvoy y Cascio (1985) Ankelof <i>et al.</i> (1988) Mueller <i>et al.</i> (1994) Laband y Lentz (1998) Shields y Wheatley Price (1999), (2002) Shields y Ward (2001) Sousa-Poza y Henneberger (2004) Harrison <i>et al.</i> (2006)	Correlación negativa (satisfacción laboral reduce intención de abandono)
	Clark (2001) Clark y Georgellis (2004)	Tanto la satisfacción laboral presente como la pasada influyen en los abandonos
	Lévy-Garboua y Montmarquette (2001)	Sólo la satisfacción laboral futura influye en la intención de abandono
	Lincoln y Kalleberg (1990) Mueller <i>et al.</i> (1994) Wallace (1995) Cohn (2000)	El compromiso organizativo actúa como mediador entre satisfacción laboral e intención de abandono
<b>Satisfacción con el cliente externo</b>	Kim (1984) Iaffaldano y Muchinsky (1985) Schneider y Bowen (1985) Thomas y Venthouse (1990) Lawler <i>et al.</i> (1992) Rogers <i>et al.</i> (1994) Fosam <i>et al.</i> (1998) Schneider <i>et al.</i> (1998) Ugboro y Obeng (2000) Judge <i>et al.</i> (2001)	Relación positiva (satisfacción laboral incrementa satisfacción del cliente)

Fuente: Elaboración propia

### **III.- METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

---



### **3. METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

Este tercer capítulo presenta la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación. Desde el rigor que requieren las Ciencias Sociales para la obtención de resultados fiables, se detallan en próximos epígrafes los procedimientos y técnicas empleados para el contraste y validación de las hipótesis y el modelo propuesto.

En primer lugar se introducen, a modo de preámbulo, unas notas acerca de la investigación científica en las Ciencias Sociales. A continuación, se analizan las características de los materiales del estudio: por un lado, la población universo y el diseño muestral y, por otro, el cuestionario de medición. Por último, se realiza una revisión de las técnicas estadísticas que se aplican en el análisis de los datos y que se estructuran en dos bloques: 1) contraste chi-cuadrado, test de Mann-Whitney, modelo logit y modelo probit ordenado para el contraste de las hipótesis planteadas y 2) metodología SEM de ecuaciones estructurales para la validación del modelo propuesto.

#### **3.1. LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES**

La investigación aplicada en las Ciencias Sociales pretende la creación de conocimiento acerca de determinada realidad del sistema social en su totalidad o sobre alguno de sus componentes. Cualquiera que sea esta realidad, la investigación trata de buscar soluciones a algún problema previo implementando ciertos criterios metodológicos.

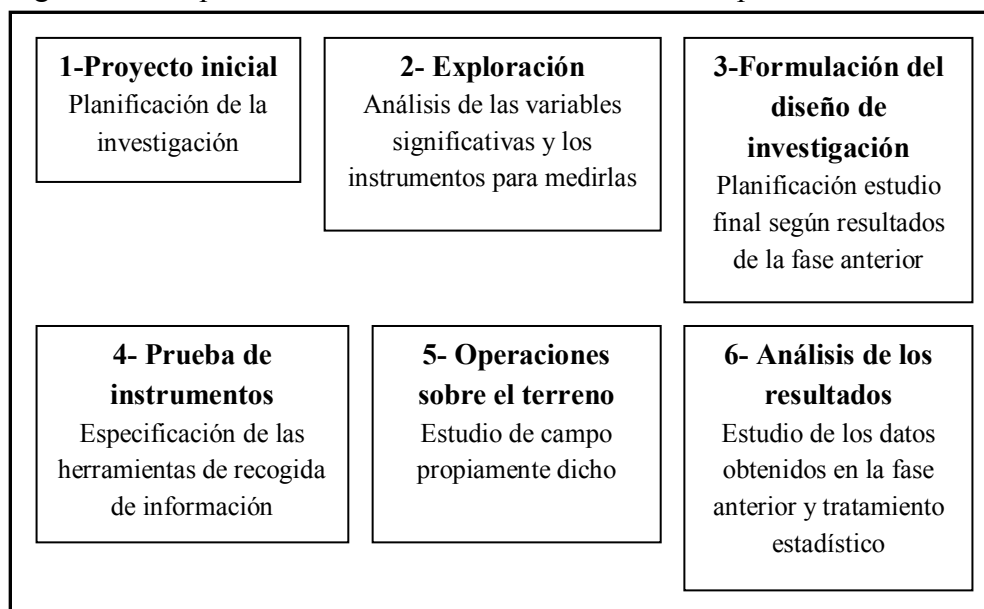
Pese a que inicialmente era justificable que los investigadores sociales dieran a conocer sus hallazgos sin especificar el método seguido para llegar a ellos, actualmente es condición *sine qua non* especificar las técnicas empleadas. Sólo en la medida en que se expliciten los procedimientos, cabe la posibilidad de probarlos, criticarlos y mejorarlos.

Una vez planteada la necesidad de sistematizar los procedimientos utilizados para llegar a las conclusiones de una investigación científica, ésta puede programarse como un proceso temporal que conlleva la realización de una serie de fases. Los textos de metodología de la investigación presentan

dicho proceso de una forma un tanto teórica e idealizada, según la cual, las etapas y tareas, que constituyen los pasos del mismo, se dan de una forma lineal.

De este modo, según Kaplan (1964) es posible distinguir tres momentos fundamentales en un proceso de investigación: 1) el acercamiento inicial al tema, identificando el problema a analizar y los objetivos a conseguir; 2) la preparación del proyecto de investigación como camino para dar respuesta a los interrogantes planteados en el momento anterior; 3) la ejecución de la investigación, poniendo en práctica el proyecto previsto. Estos tres pasos se podrían ampliar a seis (Festinger y Katz, 1953).

Figura 3.1: Etapas de la realización de un estudio de campo



Fuente: Elaboración propia a partir de Festinger y Katz (1953)

Sin embargo, cada estudio específico dicta sus propios procedimientos, por lo que las etapas descritas en la figura anterior no tienen por qué aplicarse por completo a todos los estudios de campo. Es conveniente, no obstante, dividir la investigación en sus procesos principales, examinando la importancia de cada una de las fases.

En nuestro caso, en la etapa inicial de planificación, la investigación planteada tiene como finalidad el acercamiento a los orígenes causales de la

satisfacción laboral. Es decir, se trata de dar respuesta a la cuestión: ¿qué factores internos o externos al trabajador influyen en su grado de satisfacción con el trabajo que realiza? La revisión de la literatura analizada en el Capítulo 2 ha llevado a la propuesta de una serie de hipótesis sobre el mayor o menor nivel de dependencia del constructo respecto a ciertas variables. Por tanto, en un primer momento, el objetivo de la investigación es explicativo, en la medida en que trata de establecer cuáles son las causas por las que se produce determinado fenómeno; en este caso, la satisfacción o insatisfacción de los miembros de una organización.

Pero adicionalmente, se propone un modelo de relaciones causales en el que se analizan las connotaciones sobre la satisfacción manifestada por el trabajador con ciertos componentes actitudinales de su trabajo, así como la posición que ocupa dicha satisfacción como nexo entre estos componentes y el mayor o menor grado de compromiso del empleado con la empresa. En este caso, la investigación pasa a ser exploratoria, dada la escasez de trabajos al respecto, especialmente en el ámbito nacional, así como la falta de conclusiones comúnmente aceptadas sobre la relación causa-efecto entre satisfacción y compromiso.

Mediante la validación o refutación de las hipótesis propuestas y el modelo causal diseñado se dispone de elementos suficientes para concluir una respuesta a la pregunta inicial planteada.

Una vez finalizada la etapa de acercamiento inicial al problema y delimitados los objetivos que se desean cubrir, comienza la preparación del proyecto, estableciendo la población sobre la que se desea llevar a cabo el estudio. Se han empleado para ello fuentes secundarias (información preexistente) para la construcción del censo de población objetivo. Este aspecto se describe en detalle en el epígrafe 3.2.

Al mismo tiempo, se procede al diseño del instrumento de medida a emplear para la recogida de la información necesaria. El estudio de campo permitió obtener datos directamente de fuentes primarias, procedentes de las respuestas de los propios encuestados. A tal efecto, se puso especial cuidado en que el cuestionario distribuido garantizase la confidencialidad y total anonimato.

Por último, la investigación finaliza con la revisión y codificación de la información recogida y el posterior análisis estadístico del que se derivan las conclusiones principales de esta Tesis.

Pese a que el proceso se ha descrito de forma secuencial, en realidad, en la práctica, varias de las fases planteadas se han llevado a cabo de forma simultánea.



### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSO Y DISEÑO MUESTRAL**

La población objetivo a la que se dirigirá el análisis estadístico está constituida por el personal de los centros de enseñanza reglada y concertada de Andalucía. La justificación que nos ha llevado a elegir este sector para la realización del estudio empírico reside en el creciente interés por la medición de la satisfacción de los empleados en las instituciones educativas desde principios de la década de los 90 del siglo pasado (Farber, 1991; Norton y Nelly, 1997; Shana, 1998; Dinham y Scott, 1996 y 2002).

Aunque la mayoría de investigaciones en el campo de la satisfacción laboral se habían centrado anteriormente en las organizaciones industriales y de servicios, numerosos estudios han comenzado a intentar identificar el origen de la satisfacción entre el personal docente y administrativo de las instituciones educativas. Y es que resulta indiscutible que la labor del profesorado es una pieza clave en la que se fundamenta el pilar educativo de una sociedad.

La satisfacción del docente se transmite en el aula al alumnado, por lo que se convierte en un factor de ayuda a la mejora de la calidad en las relaciones humanas profesor-alumno y, en general, de la calidad del proceso educativo (Palomares, 2000). Contar con un personal satisfecho en una organización docente supone una garantía de supervivencia ya que, por un lado, permite el mantenimiento de los empleados más valiosos, y, por otro, repercute en la calidad de la enseñanza y la atracción del alumnado a la organización.

Por otra parte, aunque un estudio multisectorial entre empleados de empresas de distintos sectores presenta la ventaja de una mayor heterogeneidad en el establecimiento de las cuestiones a analizar, centrarse en un sector permite el mantenimiento de unas condiciones relativamente estables respecto al tipo de trabajo y al entorno lo que, en último término, evita dificultades a la hora de medir y comparar recursos y capacidades de industrias distintas, que podrían llegar a distorsionar el análisis.

Una vez definida la población objetivo, el siguiente paso consiste en la búsqueda de un censo poblacional. En este sentido, se consultaron las

bases de datos del Ministerio de Educación y Ciencia<sup>36</sup>, el INE<sup>37</sup> y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía<sup>38</sup>.

En un análisis preliminar, se comprobó que el INE sólo ofrece resultados hasta el curso 2003-2004, mientras que las otras dos fuentes presentan datos actualizados para el curso 2004-2005 sobre número de centros y estadísticas de profesorado y personal administrativo según tipo de enseñanza desglosados por provincias. En el caso de la Consejería, existen datos no revisados para el curso 2005- 2006 aunque sólo a nivel agregado, por lo que se utilizan aquí los datos del curso anterior procedentes del Ministerio de Educación y Ciencia. Por lo que respecta a la Comunidad Autónoma Andaluza, dichos datos se recogen en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Número de centros y personal de la enseñanza reglada concertada en Andalucía, desglosado por provincias. Curso 2004-2005.

Provincia	Nº de centros de enseñanza reglada concertada	Personal docente y administrativo
<b>Almería</b>	29	977
<b>Cádiz</b>	93	3.225
<b>Córdoba</b>	72	2.133
<b>Granada</b>	76	2.892
<b>Huelva</b>	31	963
<b>Jaén</b>	43	1.491
<b>Málaga</b>	109	3.760
<b>Sevilla</b>	132	5.150
<b>ANDALUCÍA</b>	585	20.591

Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia

<sup>36</sup> <http://www.mec.es/mecd/jsp/plantilla.jsp?id=3112&area=estadisticas>

<sup>37</sup> <http://www.ine.es/inebase/cgi/um?L=&N=&O=pcaxis&M=%2Ft13%2Fp001%2Fe02%2Fa2003-2004>

<sup>38</sup> [http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/Viceconsejeria/Curso\\_2005\\_2006/Estadisticas0506&vismenu=0,0,1,1,1,1,1](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/Viceconsejeria/Curso_2005_2006/Estadisticas0506&vismenu=0,0,1,1,1,1,1)

La Consejería de Educación de la Junta de Andalucía<sup>39</sup> ofrece datos sobre ubicación, titularidad, dirección postal, e-mail, teléfono y página web, en caso de poseerla, para cada uno de los centros según tipo de enseñanza y provincia. Empleando este censo poblacional, se obtuvo el listado de los 585 centros privados de enseñanza reglada concertada en Andalucía, lo que permitió el envío a través de correo postal a toda la población del instrumento de medida que se analizará en el siguiente epígrafe.

Por ello, nos dirigimos a los directores de las instituciones, solicitándoles mediante una carta de presentación y un protocolo de instrucciones, la difusión del cuestionario entre el personal docente y administrativo de su centro. Igualmente, se demandaba la recogida de los cuestionarios cumplimentados en sobre cerrado y en urna habilitada al efecto para garantizar en todo momento la total confidencialidad de las respuestas, así como el posterior reenvío de las respuestas a la dirección que se facilitaba en el protocolo<sup>40</sup>.

Se ha considerado más apropiada la encuesta postal sobre otras posibilidades como la encuesta personal, la telefónica, etc., en virtud de algunas de las ventajas que presenta, tales como su reducido coste de realización, el alto grado de accesibilidad a la población objetivo y la probabilidad inferior de errores de transcripción en el tratamiento de datos. Inconvenientes de esta técnica de recogida de información son la baja implicación de los encuestados, lo que reduce el número de respuestas y la necesidad de que el tiempo máximo para la realización del cuestionario no sea excesivo, así como el reducido control sobre la respuesta por parte del investigador.

El trabajo de campo en la fase de recogida de datos, se desarrolló entre enero y abril de 2006, dedicando las tres primeras semanas al envío y

---

<sup>39</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/scripts/rcentros/prcentros.asp>

<sup>40</sup> En agradecimiento a este esfuerzo de recogida y envío de información, cada uno de los centros participantes en el estudio ha recibido un informe detallado sobre los resultados globales para el total de participantes, así como los resultados individualizados de cada centro específico con una comparativa al efecto.

las siguientes a la recepción de cuestionarios de forma paulatina, aunque fue en el último mes donde se concentró la mayor parte de las respuestas.

Tras finalizar este período, el número de centros que remitieron información fue de 55, con un total de 1.819 cuestionarios respondidos; aunque la falta de fiabilidad de los datos llevó a la eliminación de 15 de ellos. De este modo, el tamaño muestral definitivo queda fijado en 1.804 individuos, lo que supone un porcentaje de respuesta del 8,76 %; que si bien no es excesivamente alto, se puede considerar admisible teniendo en cuenta la reducida tasa de respuesta que presentan las encuestas postales. La distribución por provincias se recoge en el tabla 3.2.

Tabla 3.2. Número de centros y cuestionarios recogidos por provincia

Provincia	Centros participantes	Nº de cuestionarios válidos recogidos
<b>Almería</b>	2	89
<b>Cádiz</b>	12	268
<b>Córdoba</b>	9	247
<b>Granada</b>	6	239
<b>Huelva</b>	2	66
<b>Jaén</b>	8	344
<b>Málaga</b>	6	202
<b>Sevilla</b>	10	349
<b>Total Andalucía</b>	55	1.804

Fuente: Elaboración propia

Con esta muestra y la población inicial, el error muestral cometido es del 2,2 %<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> A partir de la fórmula  $e = K \left[ \left\{ \frac{p \cdot q}{n} \right\} \cdot \left\{ \frac{N-n}{N-1} \right\} \right]^{1/2}$  donde  $p = q = 0,5$  con una significatividad del 95 % ( $K = 1,96$ )

La tabla 3.3 recoge la ficha técnica de la investigación.

Tabla 3.3: Ficha técnica de la investigación

<p><b>Ámbito geográfico:</b> Regional (Andalucía)</p> <p><b>Universo:</b> Personal de los centros privados de enseñanza reglada y concertada</p> <p><b>Tamaño del universo:</b> 20.591 empleados en 585 centros de enseñanza.</p> <p><b>Modo de aplicación:</b> Encuesta postal y cuestionario estructurado y cerrado.</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b> 1.804</p> <p><b>Tasa de respuesta:</b> 8,76 %</p> <p><b>Error:</b> 2,2 %</p> <p><b>Período de recogida de información:</b> enero-abril 2006</p>
--

### **3.3. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

La elaboración del cuestionario de preguntas cerradas enviado a los 585 centros de enseñanza de la población ha seguido un proceso continuo de depuración. En este proceso se fue modificando paulatinamente su contenido inicial, de forma que las distintas cuestiones quedaran formuladas de forma ordenada y comprensible para facilitar las respuestas y evitar posibles dudas que llevaran a los encuestados a no responder determinados ítems.

La versión definitiva del cuestionario consta de los siguientes bloques:

#### **Bloque 0: Información general**

- Centro educativo al que pertenece y localidad

#### **Bloque 1: Datos del puesto de trabajo**

Se incluyen las variables asociadas al puesto de trabajo cuya influencia sobre la satisfacción laboral se desea contrastar, así como algunas variables sobre el tipo de actividad desarrollada en el centro.

- Tipo de contrato: fijo o eventual
- Tipo de dedicación: jornada completa o parcial
- Años de antigüedad en la empresa
- Nivel en el que desempeña su actividad principalmente: Personal de Administración y Servicios (PAS), Profesor de infantil y primaria, ESO, Módulos profesionales, Bachillerato, Directivo, etc.
- Cursos y niveles en los que imparte docencia y porcentaje de dedicación al curso principal
- Número de horas de trabajo semanal y número de horas dedicadas a docencia
- Ocupación de algún cargo directivo y antigüedad en el mismo

#### **Bloque 2: La enseñanza en España**

- Valoración de la enseñanza en España en los últimos años
- Valoración del prestigio de su profesión en los últimos años
- Valoración de la preparación de los estudiantes actualmente

- Principales problemas de la enseñanza en España

### **Bloque 3: Satisfacción laboral**

- Motivo principal por el que se ha dedicado a su actividad
- Ocupación que preferiría si pudiera elegir
- Principales inconvenientes de su profesión
- Principales ventajas o aspectos positivos de su profesión
- Grado de satisfacción con distintos aspectos vinculados a su profesión, según una escala de Likert de cinco puntos (1-muy insatisfecho a 5- muy satisfecho): remuneración, equipamiento del centro, relaciones con alumnado, relaciones con la Dirección y con los compañeros, etc.
- Grado de satisfacción global en una escala de Likert de cinco puntos
- Comparativa de distintos aspectos con otros profesionales de la enseñanza pública en una escala de Likert de cinco puntos (1-mucho peor a 5-mucho mejor): salario, prestigio de la profesión, posibilidades de ascenso, autonomía, etc.
- Principales problemas del centro

La redacción de los ítems de los bloques 2 y 3 se basan en el cuestionario de análisis de la satisfacción docente de Zubieta y Susinos (1992). Tal como se indicó en el epígrafe 1.3.1.1, donde se enumeraban los principales cuestionarios de medición de la satisfacción laboral, se trata de un instrumento aplicado sobre una muestra de 1.131 docentes de Cantabria, cuyos ítems se fundamentan en una amplia revisión teórica sobre diversos estudios realizados en nuestro país.

### **Bloque 4: Compromiso organizativo**

Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* de Porter y Smith (1970). Los autores distinguen el tratamiento del compromiso organizativo como un comportamiento o como una actitud, centrándose en el primer caso. Definen el constructo como el grado de identificación de un individuo con su organización y su implicación en la misma. De esta forma, afirman que el compromiso organizativo se caracteriza por tres factores: creencia y aceptación de los valores de la

organización, disposición a esforzarse en beneficio de la organización y deseo de seguir siendo miembro y formando parte de ésta.

El *Organizational Commitment Questionnaire* consta de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media de forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es superior. Existen seis ítems (3, 7, 9, 11, 12 y 15) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, de tal forma que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones.

Un amplio número de estudios empíricos han aplicado este cuestionario en su investigación, acreditando, por tanto la fiabilidad y validez de este instrumento.

En el tabla 3.4 se muestran los ítems del cuestionario. Los marcados con (I) se encuentran redactados en forma negativa.

Tabla 3.4: Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter y Smith

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización</li><li>2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar</li><li>3- Siento muy poca lealtad hacia la organización (I)</li><li>4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí</li><li>5- Considero que mis valores y los de la organización son muy similares</li><li>6-Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización</li><li>7-No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar (I)</li><li>8-La organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo</li><li>9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización (I)</li><li>10-Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento</li></ol> |
|---|



Tabla 3.4 (continuación): Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter y Smith

11-No merece la pena permanecer en esta organización indefinidamente (I)
12-A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados (I)
13- Me importa mucho el futuro de esta organización
14- Para mí este es la mejor organización posible para trabajar
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte (I)

Fuente: Porter y Smith (1970)

### **Bloque 5: Datos sociológicos**

En este bloque se incluyen las variables asociadas a las características personales del empleado cuya influencia sobre el grado de satisfacción laboral se desea contrastar según las hipótesis planteadas en el Capítulo anterior. Así, se solicita información acerca de:

- Sexo
- Estado civil
- Edad
- Número de hijos y personas que conviven con el encuestado y entorno familiar
- Nivel de formación
- Pertenencia a organización sindical
- Dependencia de los ingresos obtenidos en el centro
- Bajas por enfermedad y número de días de baja

El tratamiento de los cuestionarios recibidos se ha llevado a cabo mediante el procesamiento de las respuestas codificadas en una base de datos creada al efecto en el programa estadístico SPSS.

### **3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Tal y como se anticipó al inicio del Capítulo previo, las técnicas empleadas en el análisis de los datos obtenidos con el trabajo de campo se van a distinguir en función del tipo de variables cuya relación de causalidad con la satisfacción laboral se desea contrastar.

De esta forma, en un primer bloque, se encuentran los instrumentos de los que vamos a servirnos para contrastar las hipótesis planteadas al respecto de la influencia de las características personales del trabajador, del puesto y de la organización sobre la satisfacción laboral, que son directamente observables y medibles. Las técnicas empleadas son la prueba chi-cuadrado en tablas de contingencia junto al test de Mann-Whitney-Wilcoxon y los modelos de regresión logit y probit ordenado.

En un segundo bloque se describe la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para la validación del modelo propuesto en el que se analizan las relaciones de causalidad de las variables descritas en el Capítulo anterior respecto a la satisfacción laboral y de ésta con el compromiso organizativo; caracterizándose todas ellas por ser variables latentes, es decir, no directamente observables y únicamente medibles a través de indicadores.

#### **3.4.1. TÉCNICAS EMPLEADAS PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS**

Las variables en que se va a analizar la dependencia de la satisfacción laboral se caracterizan por ser de distinta naturaleza. Así, podemos encontrar:

- Variables nominales, de tipo cualitativo, que clasifican cada observación en una de las posibles categorías preestablecidas, categorías que son exhaustivas, excluyentes y no mantienen una relación de orden entre sí. Las hipótesis referidas a este tipo de variables son las asociadas a: sexo, estado civil, tipo de contrato, tipo de dedicación, ostentación de cargo directivo, pertenencia a sindicato y ubicación del centro.

- Variables cualitativas en escala ordinal, que son aquellas cuyas observaciones se presentan en una serie de categorías jerarquizadas u ordenadas según algún tipo de criterio. Entre ellas se encuentran las hipótesis referidas a nivel educativo y grado de dependencia de los ingresos.
  
- Variables cuantitativas continuas en escala de intervalo, que pueden tomar cualquier valor dentro de un rango numérico determinado. Dentro de ellas se encuentran las hipótesis referidas a: edad, horas de trabajo semanal, antigüedad y tamaño del centro (medido según el número de trabajadores del mismo). Estas variables, sin embargo, van a tratarse como las cualitativas en escala ordinal, por lo que se ha procedido a transformar sus observaciones de forma que queden reducidas a un cierto número de categorías jerarquizadas.

Para efectuar los contrastes de hipótesis sobre el grado de influencia de estas variables sobre el nivel de satisfacción laboral se van a emplear las siguientes técnicas estadísticas: tablas de contingencia y prueba de la chi-cuadrado, junto al contraste de igualdad de medias mediante la prueba de Mann-Whitney-Wilcoxon, para el análisis inicial de las asociaciones entre las variables; regresión logística y modelo probit ordenado para determinar el grado de influencia.

Se pasa a continuación a describir cada una de estas herramientas.

#### **3.4.1.1. Tablas de contingencia. Prueba chi-cuadrado**

Para comenzar el análisis de la influencia de cada variable sobre la satisfacción laboral resulta apropiado plantear el procedimiento de tablas de contingencia. Éste se emplea para detectar la independencia o asociación en variables de tipo nominal u ordinal, como ocurre en este caso.

Las tablas de contingencia son tablas de doble entrada donde se representan las frecuencias absolutas obtenidas del cruce de valores en las distintas categorías de las dos variables sobre las que se desea estudiar su asociación o independencia.

El estadístico  $\chi^2$  se utiliza para realizar un contraste formal para la hipótesis nula de independencia entre las variables a través de la información muestral obtenida de la tabla de contingencia. Como hipótesis alternativa se plantea la existencia de asociación entre dichas variables. Este estadístico  $\chi^2$  se distribuye según una distribución chi-cuadrado con  $(h-1)(k-1)$  grados de libertad siendo  $h$  y  $k$  el número de categorías de cada una de las dos variables analizadas.

Para realizar el contraste se tomará el p-valor ofrecido por el estadístico, de forma que si es inferior al nivel de significación seleccionado<sup>42</sup> se rechaza la hipótesis nula de independencia y se admite la existencia de asociación entre las variables.

No obstante, aunque este procedimiento es útil como análisis preliminar, no establece el grado o intensidad de la relación entre las variables ni el signo de la misma. Por tanto, se emplea este contraste como herramienta meramente descriptiva para el análisis inicial de las variables. Para hallar la fuerza de la relación y su sentido, se emplean posteriormente los modelos logit y probit ordenado.

#### **3.4.1.2. Contraste de igualdad de medias. Prueba U de Mann-Whitney**

La prueba T de Student para muestras independientes contrasta la hipótesis nula de igualdad de medias entre dos grupos de casos respecto a la variable dependiente. Si las variables tienen un número de categorías superior a dos, se realiza la prueba por parejas para todas las combinaciones posibles.

Un p-valor de la t-student inferior al nivel de significación del 5% implica el rechazo de la hipótesis nula, aceptando entonces la existencia de diferencias significativas entre las medias de los dos grupos para la variable objeto de estudio.

---

<sup>42</sup> En la investigación empírica se empleará siempre el nivel de significación del 5% para contrastar las hipótesis planteadas.

Sin embargo, la aplicación de este tipo de contraste requiere el cumplimiento del supuesto de normalidad en las variables escalares. Para verificar este requisito, se puede realizar el test de Kolmogorov-Smirnov que contrasta la hipótesis nula de ajuste de la distribución de frecuencias de la variable a una distribución normal. En caso de que la significación asintótica sea inferior al nivel de significación del 5%, se rechazará la hipótesis nula y no se podrá asumir la normalidad de la variable.

Dado que, como se comprobará en el Capítulo siguiente, la variable referente al nivel de satisfacción laboral global de los encuestados no admite este supuesto de normalidad, se requiere el empleo de una técnica no paramétrica similar en significado a la prueba T-student. Se trata de la prueba U de Mann-Whitney, que contrasta la misma hipótesis nula anterior a través de estadístico U, cuya distribución para muestras con más de 20 observaciones se aproxima adecuadamente a la distribución normal. Para determinar si U es significativo, debe consultarse la tabla de Mann-Whitney-Wilcoxon. En caso de que la significación asintótica obtenida sea inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula, admitiendo diferencias significativas entre las medias de los grupos.

En cualquier caso, estas técnicas se aplican con una finalidad exploratoria, por lo que será la técnica siguiente la que determine, en última instancia, el grado de influencia de cada variable independiente analizada sobre la satisfacción laboral.

#### **3.4.1.3. Modelo logit binario y probit ordenado**

La regresión logística binaria se emplea cuando la variable dependiente es dicotómica. En este supuesto, pese a que el ítem sobre la satisfacción global se ha medido en una escala de Likert de cinco puntos, se realiza una reclasificación de las respuestas de forma que las categorías se reducen a dos: 0- nivel escaso de satisfacción (para las respuestas 1, 2 y 3) y 1- nivel alto de satisfacción (para las respuestas 4 y 5). Dado que el porcentaje de respuesta para los puntos 1 y 2 de la escala de Likert era reducido, este agrupamiento de los resultados permite un mejor tratamiento de los datos.

La regresión logística presenta la ventaja de su mayor robustez respecto a, por ejemplo, el análisis discriminante, en los supuestos en que no se cumple la normalidad multivariante o la igualdad de matrices de varianzas-covarianzas entre grupos. Por otro lado, la interpretación de coeficientes y diagnósticos es similar a la regresión lineal, lo que la hace más apropiada en muchas situaciones pese a su equivalencia con el análisis discriminante de dos grupos (Hair *et al.*, 1999). Sin embargo, un requisito para su aplicación es la no existencia de multicolinealidad entre las variables independientes, lo que se ha analizado a través del Factor de Inflación de la Varianza (FIV), valor inverso al factor de tolerancia<sup>43</sup>.

El modelo logístico tiene la forma concreta de una curva logística. A partir de la variable dependiente dicotómica (indicando la ocurrencia o no de un suceso; en nuestro caso, satisfacción – no satisfacción), el procedimiento de estimación del modelo, realizado a través del valor de la verosimilitud, predice una estimación de que el suceso tenga lugar o no.

El coeficiente logístico ( $B_i$ ) se calcula comparando la probabilidad de la ocurrencia del suceso con la probabilidad de no ocurrencia, de forma que los coeficientes estimados son medidas de los cambios en el ratio de probabilidades denominado *odds ratio* y cuya expresión es la siguiente:

$$\frac{P_{evento}}{P_{no\ evento}} = e^{B_0 + B_1 x_1 + \dots + B_n x_n}$$

La interpretación del signo de los coeficientes, ya sean reales (expresados como logaritmos) o transformados por el programa informático (tomando su antilogaritmo), no varía. Un  $B_i$  positivo aumenta la probabilidad de ocurrencia del suceso, uno negativo disminuye la probabilidad y un coeficiente igual a cero no produce cambios en el *odds ratio*. La significación estadística de los coeficientes en cuanto a la hipótesis de que sean distintos de

---

<sup>43</sup> Un valor elevado de FIV indica la existencia de una diferencia importante entre la varianza obtenida y la que cabe esperar si las variables no estuvieran correlacionadas. No existe un valor máximo por debajo del cual no exista multicolinealidad, aunque Neter *et al.* (1989) admiten un FIV de 10 como valor máximo aceptable. El anexo 2 incluye el FIV de las variables analizadas en este estudio.

cero se analiza a través del estadístico de Wald, similar al valor t-student de la regresión.

La bondad de ajuste del modelo viene dada de forma global por el valor de la verosimilitud (igual a -2 veces el logaritmo de la verosimilitud y se representa -2LL). Este valor es comparable entre ecuaciones y supone un mejor ajuste cuanto más bajo sea (un ajuste perfecto presentaría verosimilitud 1, por lo que -2LL sería cero).

Finalmente, se ha aplicado un modelo probit ordenado que permite dar forma a la dependencia de una respuesta ordinal sobre un conjunto de variables independientes. De este modo se analiza la variable dependiente satisfacción laboral empleando la escala de Likert completa de respuestas 1 a 5. Con esta metodología se identifica qué variables afectan a la probabilidad de que un trabajador declare un determinado nivel de satisfacción. Se incluirán todas las variables para estudiar el impacto que juega cada una de sus categorías sobre el grado de satisfacción laboral.

Esta última técnica se emplea como complemento al modelo logístico binario. Este último ofrece información acerca de las variables que conducen a un alto nivel de satisfacción laboral, mientras que el modelo probit ordenado informa sobre los determinantes que elevan o reducen el nivel de satisfacción en una escala.

#### **3.4.2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE RELACIONES CAUSALES PROPUESTO. METODOLOGÍA SEM**

El modelo de relaciones causales propuesto en el capítulo anterior pretende detectar la magnitud en la influencia de ciertas variables latentes sobre la satisfacción laboral, que actúa como variable de mediación entre las mismas y el compromiso organizativo.

La técnica multivariante que se va a emplear para analizar estadísticamente este modelo es la conocida como modelado por ecuaciones estructurales SEM (*Structural Equation Modelling*), que se ha convertido en una herramienta integral para la investigación académica y práctica y abarca toda una serie de instrumentos como el análisis de estructura de covarianza,

análisis de variable latente, análisis de factor confirmatorio y análisis LISREL (programa de software para el desarrollo de ecuaciones estructurales).

El razonamiento por el que se decide el empleo de SEM sobre otras técnicas multivariantes (regresión múltiple o análisis factorial) que igualmente analizan las relaciones causales entre variables, reside en las ventajas que posee el modelado a través de ecuaciones estructurales, que pueden resumirse en las siguientes:

- SEM permite medir los efectos directos e indirectos entre variables dependientes e independientes contemplando la existencia de causalidad recíproca, simultaneidad e interdependencia. Es decir, las técnicas de análisis multivariante mencionadas previamente, analizan una única relación entre variables independientes y dependientes, mientras que SEM expresa relaciones en que es posible que alguna variable dependiente se convierta en independiente en otras relaciones, o incluso que las mismas variables afecten a cada una de las variables dependientes con efectos distintos.
- SEM contempla modelos que incluyen variables latentes que sólo pueden ser aproximadas mediante variables medibles y observables, denominadas variables manifiestas. Es por ello que se mejora la estimación estadística al facilitar la representación de conceptos teóricos.
- SEM tiene en cuenta la existencia de errores de medida. Tanto por el empleo de variables manifiestas para la medición de las variables latentes como por la falta de precisión en la recogida de los datos, existe un cierto error de medida en las variables, que afectan al coeficiente estructural. Las técnicas multivariantes de regresión múltiple, análisis factorial, etc., no tienen en cuenta este error de medida; sin embargo, la metodología SEM contempla la fiabilidad de la medición de las variables predictoras obteniendo estimaciones más precisas de los coeficientes estructurales al tener en cuenta la correlación imputable a los errores de medida.



Así pues, dado que la presente investigación empírica pretende analizar datos actitudinales recogidos mediante encuesta y que hoy día es universalmente aceptada la existencia de medida con error en este tipo de observaciones (Batista y Coenders, 2000), se considera que la técnica SEM es la más apropiada para la obtención de resultados fiables en cuanto a la validez del modelo propuesto y su comparativa con modelos alternativos.

### **3.4.2.1. Estrategias de modelado**

El resultado último obtenido con SEM es la evaluación de una serie de relaciones entre variables. No obstante, estas relaciones pueden estar especificadas estrictamente o simplemente supuestas, por lo que el objetivo del investigador sería, por un lado, confirmar estadísticamente la relación planteada, y, por otro, descubrir la propia existencia de relación.

Por esta razón es necesario que el investigador defina en un primer momento el tipo de estrategia de modelado que pretende seguir, en función de los objetivos que se plantea en la investigación. En la aplicación de ecuaciones estructurales se distinguen tres tipos distintos de estrategia (Hair *et al.*, 1999):

#### **1. Estrategia de modelado confirmatoria**

Se trata de la aplicación más directa de los modelos de ecuaciones estructurales. El investigador plantea un modelo aislado y la técnica se emplea únicamente para evaluar la significación estadística del mismo.

En principio, es la estrategia que seguiremos en esta investigación, donde se ha planteado un modelo con una serie de relaciones causales de ciertas variables sobre la satisfacción laboral y se pretende la validación del mismo.

Sin embargo, incluso la evaluación de modelos de ecuaciones estructurales posee un cierto sesgo confirmatorio, lo que implica que un ajuste aceptable del modelo no implica que se trate del mejor modelo o se haya probado empíricamente su validez; simplemente se ha confirmado que es uno de los modelos aceptables posibles.

## 2. Estrategia de modelos rivales

Se emplea como medio para evaluar el modelo estimado propuesto con modelos alternativos generados a través de las formulaciones alternativas de la teoría subyacente.

Al comparar modelos, implícitamente se están contrastando teorías alternativas, lo que supone un análisis más potente que la simple confirmación de una teoría propuesta.

En el análisis empírico que se está planteando en esta Tesis, se aplicará esta estrategia de comparación de modelos rivales para contrastar el tipo de relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Tal y como se describió en el Capítulo anterior, existe una divergencia en cuanto al orden causal de estos constructos, sin que se haya llegado a una confirmación empírica sobre cuál de ellos se constituye en la causa y cuál en el efecto. Por ello, tras la validación estadística del modelo propuesto por medio de la estrategia anterior, se efectuará una comparativa sobre modelos alternativos que difieran en el orden causal de las variables para obtener un contraste teórico sobre este aspecto.

## 3. Estrategia de desarrollo del modelo

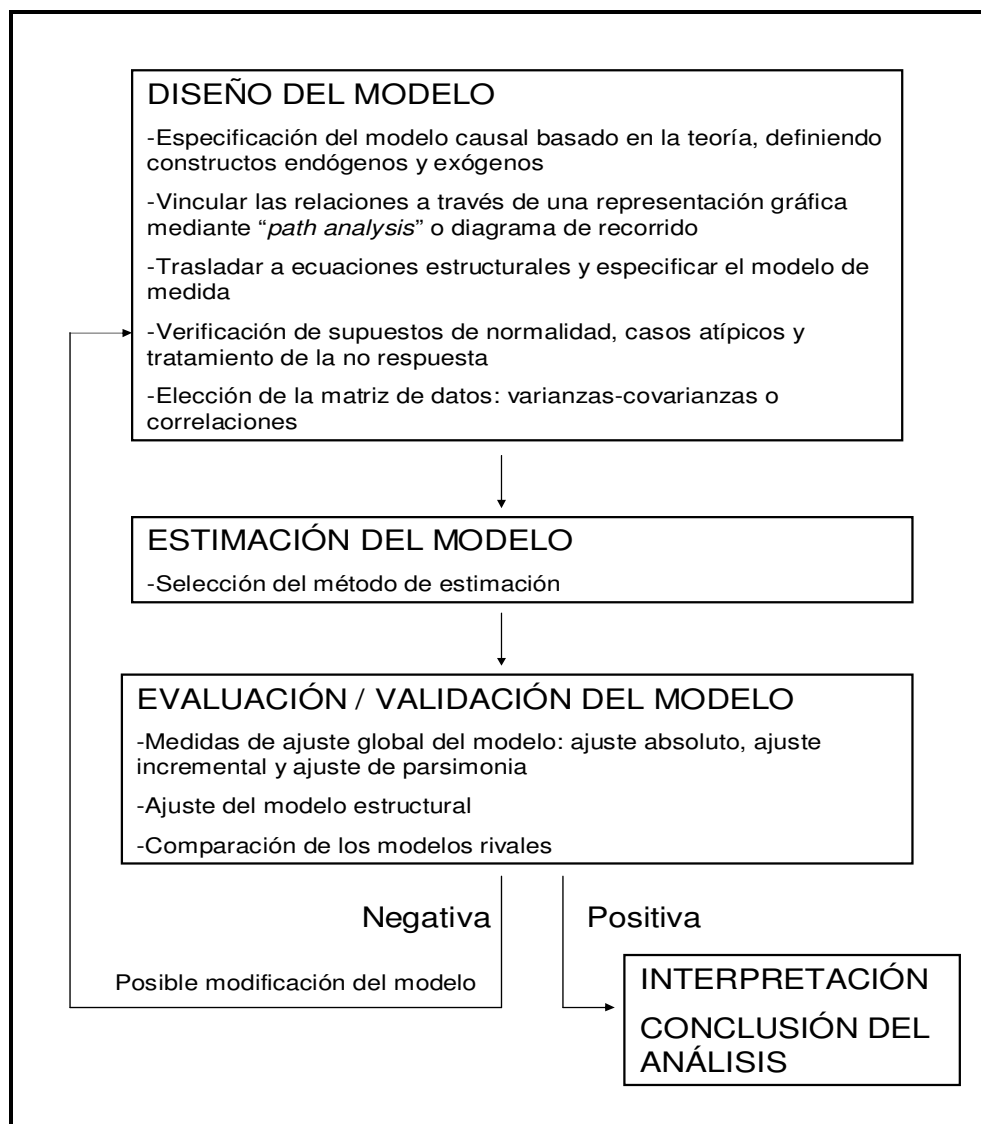
En este caso, el propósito es la mejora de un modelo propuesto inicialmente por medio de las modificaciones de los modelos de medida y estructurales. De este modo se pueden obtener perspectivas acerca de la reespecificación de un modelo que únicamente se ha empleado como punto de partida.

No se empleará aquí esta estrategia puesto que la reespecificación debe realizarse siempre contando con un apoyo teórico que lo justifique.

### **3.4.2.2. Pasos en la elaboración de un modelo de ecuaciones estructurales**

Tras delimitar las estrategias que se van a seguir en el análisis del modelo propuesto, se plantean a continuación las fases que se deben recorrer a la hora de realizar un modelado mediante SEM (figura 3.2).

Figura 3.2. Principales pasos a seguir para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hair *et al.* (1999)

1. Diseño del modelo

La especificación del modelo causal descansa en la justificación teórica ofrecida, más que en los métodos analíticos empleados. Para el modelo que proponemos, esta justificación teórica se ha discutido ampliamente en el Capítulo anterior, junto con la descripción de las variables exógenas y endógenas que van a configurar el patrón de relaciones causales a analizar. Por ello, se avanza directamente hacia el siguiente paso del diseño.

Las relaciones propuestas entre las variables suelen representarse gráficamente mediante las teorías de diagramas causales a través de un “path analysis” o diagrama de recorrido. Esta técnica se sirve de grafos que reflejan el proceso causal según ciertas convenciones:

- La relación causal entre variables es indicada por una flecha que va desde la variable causa hacia la variable efecto.
- Cuando se incluyen variables observables y variables latentes, las primeras se representan por cuadrados y las últimas por círculos. Las relaciones de medición conectan las variables observables con las latentes, mediante flechas unidireccionales con origen en las latentes. Las variables observables están afectadas por un término de error aleatorio de medición que se incluye como una flecha adicional que apunta a la variable observable.
- Las variables endógenas están afectadas por un término de perturbación aleatoria que se incluye como una flecha adicional apuntando hacia dichas variables.
- En caso de existir covariación entre dos variables exógenas, dos términos de perturbación o dos errores de medición, se representará por una flecha bidireccional que los une en ambos sentidos.
- La ausencia de flecha entre dos variables indica que no están directamente relacionadas, aunque puedan estarlo indirectamente.

Tras desarrollar el modelo teórico y representarlo en un diagrama de recorrido, se pasa a especificar el modelo en términos formales, lo que se lleva a cabo mediante una serie de ecuaciones que definen: 1) el modelo estructural que vincula los constructos latentes y 2) el modelo de medida que especifica qué variables observables se emplearán para la medición de los constructos latentes.

A continuación se analizan en detalle cada uno de estos dos submodelos o componentes del modelo general de ecuaciones estructurales.

Tras ello, se presenta la aplicación al modelo propuesto, junto con la representación gráfica o diagrama de recorrido para cada uno de los componentes por separado y, finalmente, de forma conjunta en el modelo completo.

➤ Modelo estructural

Se trata del submodelo que representa las relaciones causales entre variables latentes. Sólo se incluyen relaciones entre variables observadas si no actúan como indicadores de las variables latentes.

Trasladar el diagrama de recorrido a una serie de ecuaciones estructurales es un proceso directo. Cada constructo endógeno será la variable independiente de una ecuación, por lo que existirán tantas ecuaciones como variables endógenas.

Todas las variables predictoras de la ecuación son las que se encuentran en el principio de las flechas que apuntan hacia la endógena.

La nomenclatura que se va a emplear para definir las ecuaciones estructurales es la notación del programa LISREL, dado que su amplia aplicación le ha convertido en la notación estándar. El modelo LISREL se puede expresar a través de matrices, que se emplean para formar las ecuaciones básicas del modelo estructural y de medida.

De este modo, la ecuación del modelo estructural es la siguiente:

$$\eta = \Gamma \xi + B \eta + \zeta$$

Donde denominando “m” al número de variables exógenas y “n” al número de variables endógenas, se tiene:

Elemento	Descripción
$\eta$	Vector “n X 1” de variables endógenas latentes
$\xi$	Vector “m X 1” de variables exógenas latentes
$\zeta$	Vector “n X 1” de términos de perturbación, ya que las variables endógenas no están perfectamente predichas por la ecuación
$\Gamma$	Matriz “n X m” de coeficientes que relacionan las variables exógenas con las endógenas. Estos coeficientes ( $\gamma_{nm}$ ) se interpretan como efectos directos sobre las variables endógenas
B	Matriz “n X n” de coeficientes ( $\beta_{nn}$ ) que relacionan las variables endógenas entre sí.

Como se adelantó en el Capítulo 2, uno de los objetivos de la investigación es determinar la relación causal de seis variables latentes exógenas relacionadas con distintas percepciones sobre el trabajo con la satisfacción laboral manifestada por los empleados. Por tanto, la satisfacción laboral actúa aquí como variable latente endógena.

A su vez, se desea estudiar cómo el constructo “satisfacción laboral”, analizado a través de sus componentes, influye sobre la variable “compromiso organizativo”, constituida de este modo en la otra variable latente endógena de este modelo.

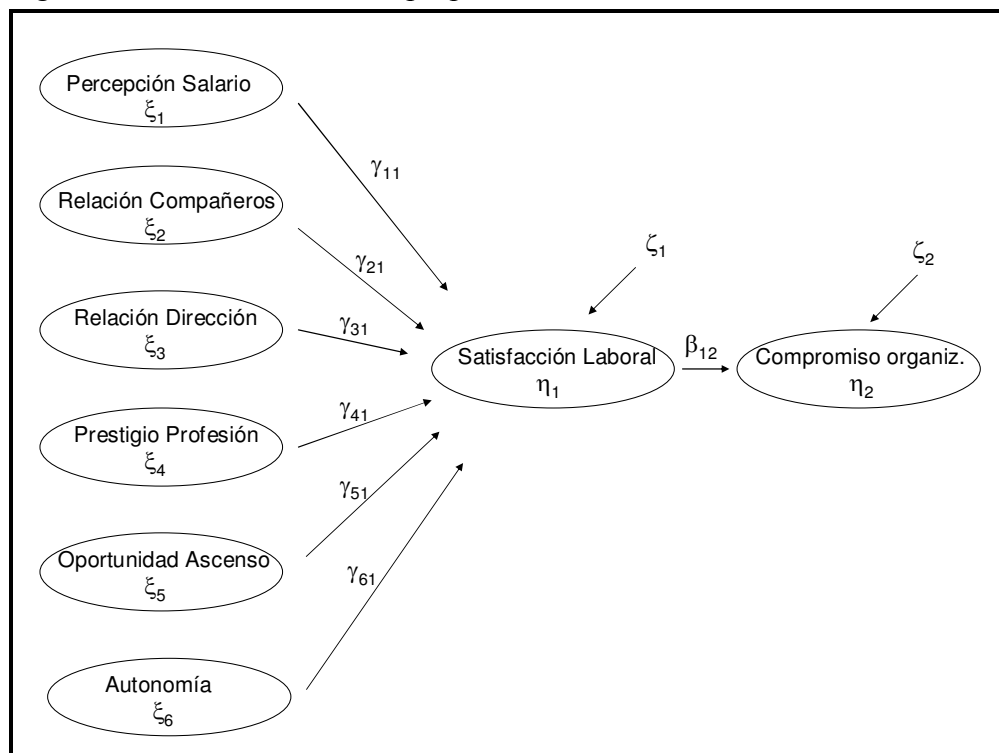
Representando gráficamente a través de un diagrama de recorrido este esquema de relaciones causales, se establece que la variable Satisfacción Laboral ( $\eta_1$ ) está relacionada causalmente con las seis variables latentes exógenas: Percepción Salario ( $\xi_1$ ), Relación Compañeros ( $\xi_2$ ), Relación Dirección ( $\xi_3$ ), Prestigio Profesión ( $\xi_4$ ), Oportunidades Ascenso ( $\xi_5$ ) y Autonomía ( $\xi_6$ ). Cada relación se explica a través de un coeficiente estructural ( $\gamma_{nm}$ ).

Dado que estas seis variables exógenas no explican perfectamente la satisfacción laboral global del empleado, se incluye un término de perturbación  $\zeta_1$ .

Por su parte, la variable endógena latente Compromiso Organizativo se explica causalmente a través de la otra variable endógena Satisfacción Laboral, mediante un coeficiente  $\beta_{12}$  y un término de perturbación  $\zeta_2$ .

<b>Constructos exógenos latentes</b>	Percepción Salario Relación Compañeros Relación Dirección Prestigio Profesión Oportunidades Ascenso Autonomía
<b>Constructos endógenos latentes</b>	Satisfacción Laboral Compromiso Organizativo

Figura 3.3. Modelo estructural propuesto



Fuente: Elaboración propia

Las ecuaciones estructurales que representan el modelo causal anterior son las siguientes:

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{21} \xi_2 + \gamma_{31} \xi_3 + \gamma_{41} \xi_4 + \gamma_{51} \xi_5 + \gamma_{61} \xi_6 + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \beta_{12} \eta_1 + \zeta_2\end{aligned}$$

Y matricialmente:

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & \gamma_{13} & \gamma_{14} & \gamma_{15} & \gamma_{16} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \\ \xi_5 \\ \xi_6 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0 & 0 \\ \beta_{12} & 0 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{pmatrix}$$

#### ➤ Modelo de medida

Este submodelo especifica las reglas de correspondencia entre las variables latentes y las manifiestas. Estas variables observadas, que se obtienen de las respuestas de los encuestados de la muestra, se emplean como indicadores del modelo de medida; es decir, se utilizan para medir o “indicar” los constructos latentes.

El investigador puede utilizar uno o más indicadores para definir cada constructo latente. Se realiza una transición desde el análisis factorial, en que no se tiene control sobre qué variables describen cada factor, a un análisis confirmatorio, en que el investigador especifica las variables observables que van a definir cada una de las latentes.

Por tanto, para cada constructo latente que aparece en el modelo, es necesario definir cuáles van a ser sus indicadores. El objetivo del modelo de medida es, por un lado, representar las relaciones de variables exógenas y endógenas latentes con dichos indicadores, y, por otro, confirmar la adecuación de los indicadores seleccionados en la medición del constructo asociado.



El mínimo de indicadores para cada constructo es uno, aunque emplear este número exige obtener alguna estimación de su fiabilidad. No existe límite superior, aunque, a efectos prácticos, no deberían utilizarse más de siete, a excepción de que se empleen escalas preexistentes.

La estructura general de la relación entre las variables latentes y sus variables observadas o indicadores es la siguiente:

- para los constructos exógenos:

$$X = \Lambda_x \xi + \delta$$

Donde denominando “p” al número de indicadores de constructos exógenos se tiene:

Elemento	Descripción
X	Vector “p X 1” de variables observadas o indicadores exógenos
ξ	Vector “m X 1” de variables exógenas latentes
Λ <sub>x</sub>	Matriz (p X m) de pesos factoriales (λ <sub>xpm</sub> ) que relacionan a las variables observadas (X) con las latentes (ξ)
δ	Vector “p X 1” de errores de medición. Cada indicador está influido por un error en tanto no mide de forma perfecta a la variable latente asociada.

Las relaciones direccionales en el diagrama de recorrido van desde las variables latentes hacia sus indicadores y no a la inversa.

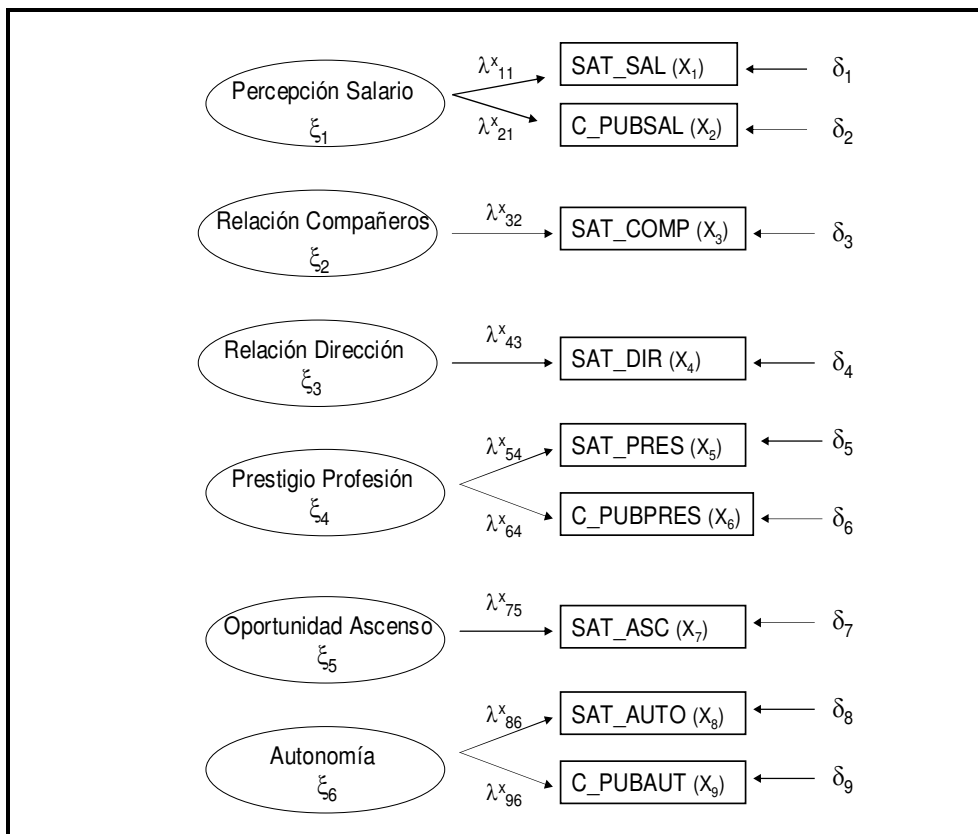
Para el modelo propuesto en la Tesis, en base a los estudios en los que se ha fundamentado el modelo propuesto, las seis variables exógenas latentes van a ser medidas a través de los siguientes indicadores:

Variable	Indicadores
Percepción Salario	-Satisfacción con el salario propio (SAT_SAL) -Comparación con el salario de un profesional del sector público (C_PUBSAL)
Relación Compañeros	-Satisfacción con las relaciones con los compañeros (SAT_COMP)
Relación Dirección	-Satisfacción con las relaciones con la Dirección del Centro (SAT_DIR)
Prestigio Profesión	-Satisfacción con el prestigio de la propia profesión (SAT_PRES) -Comparación con el prestigio de un profesional del sector público (C_PUBPRE)
Oportunidad Ascenso	- Satisfacción con las propias oportunidades de ascenso (SAT_ASC)
Autonomía	- Satisfacción con la autonomía en el propio trabajo (SAT_AUTO) - Comparación con la autonomía de un profesional del sector público (C_PUBAUT)

Cada uno de los indicadores empleados se ha medido en la encuesta a través de una escala de Likert de cinco puntos. Para la satisfacción manifestada con los distintos aspectos del trabajo (salario, relación con compañeros y dirección, prestigio, oportunidades de ascenso y autonomía) la escala va de 1-totalmente insatisfecho a 5-totalmente satisfecho. Para la comparación de las condiciones propias con las de un profesional del sector público (salario, prestigio y autonomía) la escala va de 1-mucho peor a 5-mucho mejor. Por tanto, la puntuación superior significa mayor acuerdo del encuestado con su situación.

La representación gráfica del diagrama de recorrido para el modelo de medición de las variables exógenas se observa en la figura 3.4.

Figura 3.4. Modelo de medición de variables latentes exógenas



Fuente: Elaboración propia

A partir del diagrama de recorrido, las ecuaciones para el modelo de medida de las variables latentes exógenas son las siguientes:

$$\begin{aligned}
 X_1 &= \lambda_{11}^x \xi_1 + \delta_1 \\
 X_2 &= \lambda_{21}^x \xi_1 + \delta_2 \\
 X_3 &= \lambda_{32}^x \xi_2 + \delta_3 \\
 X_4 &= \lambda_{43}^x \xi_3 + \delta_4 \\
 X_5 &= \lambda_{54}^x \xi_4 + \delta_5 \\
 X_6 &= \lambda_{64}^x \xi_4 + \delta_6 \\
 X_7 &= \lambda_{75}^x \xi_5 + \delta_7 \\
 X_8 &= \lambda_{86}^x \xi_6 + \delta_8 \\
 X_9 &= \lambda_{96}^x \xi_6 + \delta_9
 \end{aligned}$$

Que matricialmente se representa del siguiente modo:

$$\begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{32}^x & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{43}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{54}^x & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{64}^x & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{75}^x & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{86}^x \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{96}^x \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \\ \xi_5 \\ \xi_6 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \end{pmatrix}$$

- para los constructos endógenos:

$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

Donde denominando “q” al número de indicadores de constructos endógenos se tiene:

Elemento	Descripción
Y	Vector “q X 1” de variables observadas o indicadores endógenos
$\eta$	Vector “n X 1” de variables endógenas latentes
$\Lambda_y$	Matriz (q X n) de pesos factoriales ( $\lambda_{yq}$ n) que relacionan a las variables dependientes observadas (Y) con las latentes ( $\eta$ )
$\varepsilon$	Vector “q X 1” de errores de medición. Cada indicador está influido por un error en tanto no mide de forma perfecta a la variable latente endógena asociada.

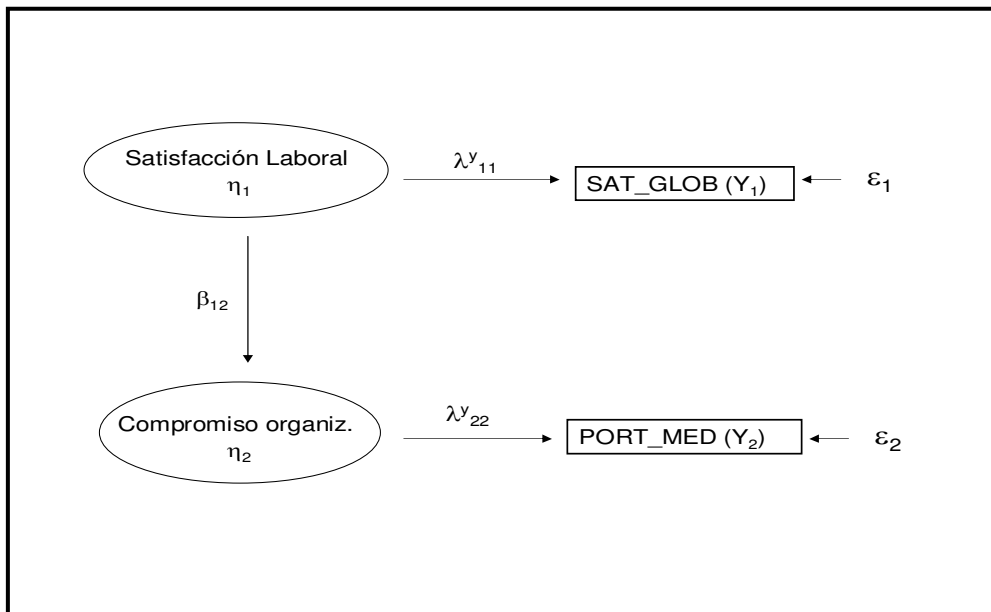
Las dos variables endógenas latentes contempladas, Satisfacción laboral y Compromiso Organizativo, van a ser medidas a través de los siguientes indicadores:

Variable	Indicadores
Satisfacción Laboral	-Satisfacción con el trabajo considerado de forma global (SAT_GLOB)
Compromiso Organizativo	-Media de la puntuación de los quince ítems del Cuestionario de Porter tras invertir la escala de los ítems negativos. (PORT_MED)

El primer indicador se encuentra medido en una escala de Likert de cinco puntos (1-totalmente insatisfecho a 5-totalmente satisfecho). El segundo indicador es una variable continua comprendida entre 1 y 5, ya que todos los ítems del Cuestionario de Porter se encuentran medidos en la misma escala, siendo 5 el resultado que denota mayor grado de compromiso del individuo con su organización.

La representación gráfica del diagrama de recorrido para el modelo de medición de las variables endógenas se presenta en la figura siguiente:

Figura 3.5. Modelo de medición de variables latentes endógenas



Fuente: Elaboración propia

Las ecuaciones para el modelo de medida de las variables latentes endógenas, a partir del diagrama de recorrido previo, son las siguientes:

$$Y_1 = \lambda_{11}^y \eta_1 + \varepsilon_1$$
$$Y_2 = \lambda_{22}^y \eta_2 + \varepsilon_2$$

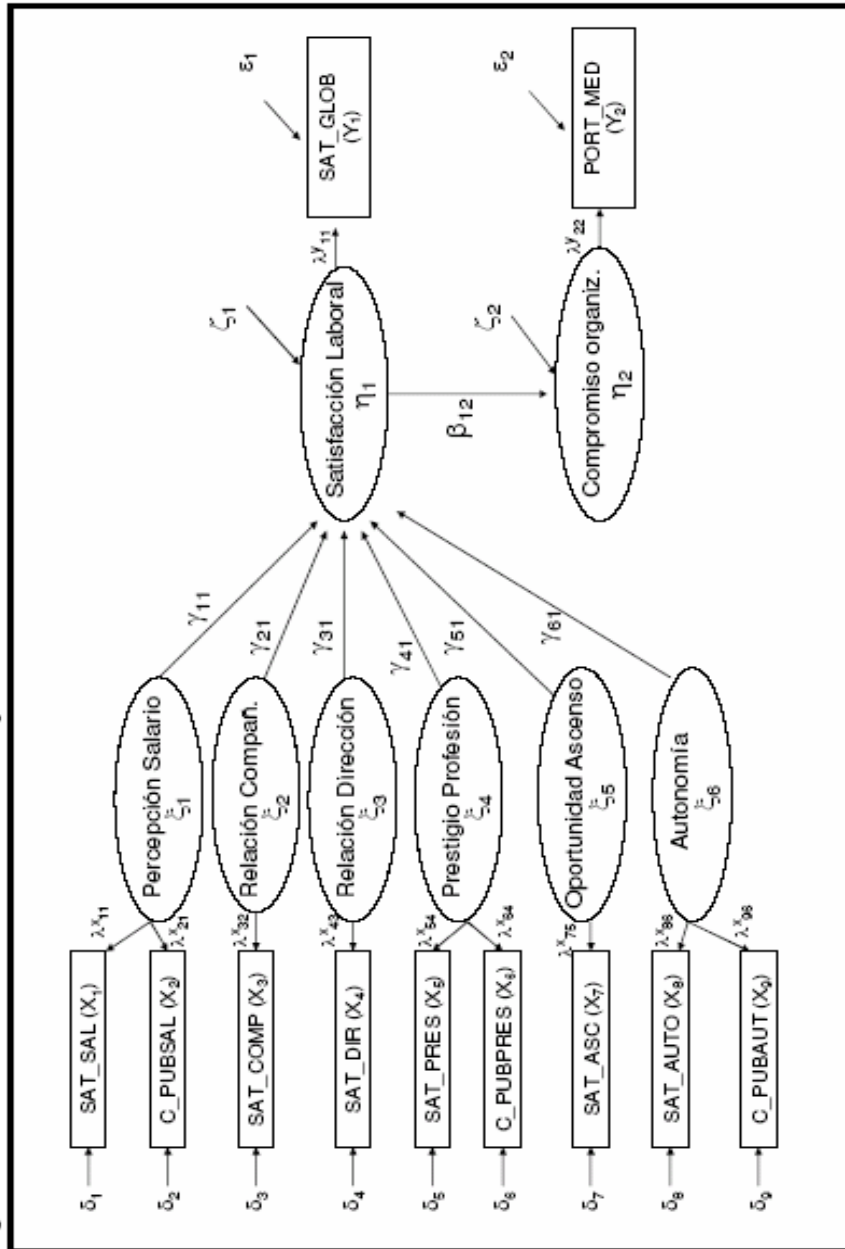
Matricialmente:

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{22}^y \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \end{pmatrix}$$

Finalmente, se presenta en la figura 3.6 el modelo de ecuaciones estructurales final objeto de esta investigación que resulta de la combinación del modelo estructural de la figura 3.3 y los modelos de medida de variables exógenas (figura 3.4) y de variables endógenas (figura 3.5).

Se trata de un modelo “no recursivo” ya que no incluye relaciones causales recíprocas.

Figura 3.6. Modelo de ecuaciones estructurales completo



Fuente: Elaboración propia

## ✓ Análisis exploratorio de los datos

Antes de pasar a la fase de estimación del modelo de ecuaciones estructurales conviene realizar un breve análisis exploratorio de los datos para comprobar ciertos supuestos que subyacen en la metodología SEM.

En primer lugar, es necesario detectar la existencia de valores atípicos entre los datos. Una observación atípica o anómala es aquella que presenta una peculiar combinación de características que la identifica como muy diferenciada de las restantes. Si procede de un error en la recogida de datos debe eliminarse. Si se debe a algún suceso extraordinario, hay que constatar que esa observación puede distorsionar las covarianzas y correlaciones que se emplearán para la estimación del modelo.

El segundo supuesto que debe analizarse se refiere a la normalidad de los datos, para lo que puede emplearse cualquiera de los procedimientos estadísticos conocidos: test de Kolmogorov, histogramas, diagramas probabilísticos, etc. En caso de que no cumplirse el supuesto de normalidad en las variables, Satorra y Bentler (1994) confirman que es posible aplicar el método de Máxima Verosimilitud (que se analizará en el siguiente paso) obteniendo estimadores consistentes.

Por otra parte, el tamaño muestral va a influir directamente en la validez de los resultados de los análisis, especialmente cuando los datos exhiban características no normales, como es el caso de las observaciones de la muestra empleada en esta Tesis. En los modelos de ecuaciones estructurales se suele recomendar un tamaño muestral mínimo de 200 (Hair *et al.*, 1999), aunque Afifi y Clark (1990) establecieron un ratio mínimo de entre 5 y 10 veces más casos que variables predictoras.

Finalmente, en lo que respecta a la no respuesta o datos “*missing*”, LISREL admite dos posibles tratamientos: “*Pairwise*” calculará las covarianzas empleando las observaciones que posean respuesta en las dos variables implicadas en el cálculo de la covarianza; “*Listwise*” elimina todos los casos o individuos que no hayan respondido en cualquiera de las variables del modelo; aunque este último procedimiento supone una drástica reducción del tamaño de la muestra, lo que puede inducir a un sesgo en los cálculos.



No obstante, LISREL admite la aplicación de Máxima Verosimilitud contemplando la existencia de “*missings*”, aprovechando toda la información en que exista respuesta del individuo. Esta opción permite analizar el patrón de *missing at random* (MAR)<sup>44</sup> evitando el sesgo de la muestra.

- ✓ Elección de la matriz de entrada de datos: covarianzas o correlaciones

SEM se formuló inicialmente para ser utilizada empleando la matriz de varianzas y covarianzas para el desarrollo de la estimación del modelo. Sin embargo, es posible también analizar matrices de correlaciones (matriz de varianzas-covarianzas estandarizada), lo que permite las comparaciones directas de coeficientes dentro del modelo. No obstante, su empleo comporta consecuencias negativas, como la modificación del modelo que se analiza o la generación de medidas de bondad de ajuste incorrectas.

Cuando las variables son ordinales, como es el caso de la escala de respuesta Likert empleada en las variables del modelo propuesto en esta investigación, cabe emplear las denominadas correlaciones policóricas, desarrolladas para relacionar variables en principio continuas pero medidas de forma ordinal. Este tipo de correlaciones asumen que el recorrido de la variable continua subyacente bajo la ordinal se divide en tantas regiones como valores posibles presenta la escala de medida de esta última.

Sin embargo, en todas las variables de medida empleadas para el modelo propuesto, la escala Likert utilizada presenta cinco puntos; lo que Satorra (2006) admite suficiente para considerarlas como variables continuas y aplicar de esta forma la matriz de varianzas y covarianzas como matriz de

---

<sup>44</sup> Un dato perdido o *missing* puede presentar distintos patrones. El MCAR (*missing completely at random*) significa que la no respuesta está asociada a un proceso aleatorio. Es decir, no hay una característica particular del individuo que no responde que le distinga del resto; este patrón es inocuo para la estimación ya que no sesga la muestra. El No-MAR (*missing no at random* o *missing informativo*) implica la existencia de alguna particularidad asociada a la no respuesta, por lo que su eliminación supone un sesgo para el análisis. Finalmente, el caso intermedio, MAR (*missing at random*), significa que los individuos que presentan *missings* poseen alguna variable característica que influye en su no respuesta (por ejemplo, la edad) pero se trata de una variable distinta a la que han dejado de responder; es un *missing* no aleatorio, pero considerar este tipo, aún siendo MCAR, protege la estimación del modelo y los resultados ganan fiabilidad.

entrada de datos para la estimación del modelo. El empleo de la misma escala de medida en todas las variables permite igualmente la interpretación de los coeficientes comparándolos de forma directa, pese a no haber utilizado la matriz de correlaciones para su estimación.

## 2. Estimación del modelo

Una vez que el modelo estructural y de medida ha sido definido y se ha llevado a cabo el análisis previo de los datos, se procede a estimar el modelo. Dicha estimación se lleva a cabo mediante un proceso iterativo que trata de minimizar una función de discrepancia  $F(S, \Sigma)$  entre  $S$  y  $\Sigma$ , donde:

$S$  = Matriz de varianzas-covarianzas observada

$\Sigma$  = Matriz de varianzas-covarianzas poblacional y teórica.

Es necesario seleccionar el tipo de técnica de estimación que se va a emplear. En el caso de los modelos de ecuaciones estructurales pueden ser alguna de las siguientes:

- Mínimos cuadrados ordinarios (OLS- *Ordinary Least Squares*): esta técnica de empleo habitual en los análisis de regresión se utilizó en los intentos iniciales de estimación de modelos de ecuaciones estructurales. No obstante, rápidamente fue superada por otros procedimientos.
- Mínimos cuadrados no ponderados (ULS- *Unweighted Least Squares*): calibra la función de discrepancia sin presentar pesos en las posiciones de la matriz de covarianzas.
- Mínimos cuadrados generalizados (GLS- *Generalized Least Squares*): es un método recomendable ya que, pese a su exigencia de normalidad de los datos, obtiene estimadores aceptables, aún no cumpliéndose este supuesto (Satorra, 2006).
- Máxima verosimilitud (ML- *Maximum Likelihood*): obtiene una estimación eficiente y no sesgada en el supuesto de normalidad aunque, al igual que en el método anterior, Satorra (2006) admite resultados fiables cuando no se cumple ese requisito.
- Método asintóticamente libre de distribución (ADF- *Asymptotically Distribution Free*): esta técnica ha recibido atención particular por

su insensibilidad a la no normalidad en los datos, aún cuando supone una exigencia de aumento del tamaño muestral.

En el caso de la presente investigación, se ha optado por este último método, en tanto no se cumple el supuesto de normalidad de los datos y el tamaño muestral es suficientemente amplio.

Para que la estimación obtenida se pueda generalizar, es necesario que el modelo se encuentre sobreidentificado; es decir, posea grados de libertad positivos.

Un grado de libertad es un elemento no restringido de la matriz de datos. En los modelos de ecuaciones estructurales representan la diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas y el número efectivo de coeficientes del modelo. Su cálculo responde a la siguiente expresión:

$$gl = 1/2 * [(p + q) (p + q + 1)] - t$$

Donde:

p = número de indicadores endógenos

q = número de indicadores exógenos

t = número de coeficientes estimados en el modelo propuesto

Cuando los grados de libertad son iguales a cero el modelo está exactamente identificado, lo que supone un ajuste perfecto del modelo, pero la solución no tiene interés en tanto no puede generalizarse. Un modelo con grados de libertad negativos intenta estimar más parámetros de lo que permite la información que posee, por lo que se encuentra infraestimado.

### 3. Evaluación / validación del modelo

Tras la estimación del modelo es necesario comprobar la fiabilidad de su ajuste. En primer lugar se debe examinar la existencia de posibles estimaciones infractoras. Se trata de coeficientes estimados que exceden los límites aceptables y que se detectan por posibles varianzas de error negativas,

coeficientes estandarizados que sobrepasan la unidad o errores estándar muy elevados asociados a los coeficientes.

Una vez verificado que no existen problemas de estimaciones infractoras, el ajuste global del modelo se evalúa a través de alguna medida de calidad de ajuste, que facilita la comprobación de la correspondencia entre la matriz de covarianzas o correlaciones observada con la que se predice mediante el modelo propuesto.

Las medidas de calidad de ajuste son de tres tipos:

- Medidas absolutas de ajuste

Evalúan el ajuste global del modelo. La medida fundamental en este grupo es el estadístico ratio-verosimil chi-cuadrado, para el que niveles de significación superiores a 0,05 implican que las matrices de entrada y efectiva no son estadísticamente diferentes y, por lo tanto, indica un buen ajuste global. No obstante, presenta una tendencia a rechazar el modelo especificado en muestras grandes.

Para datos no normales, se recomienda utilizar el estadístico chi-cuadrado de Satorra-Bentler (Batista y Coenders, 2000).

Otros índices de ajuste absoluto son: el GFI (índice de bondad de ajuste), que representa el grado de ajuste conjunto (0 - mal ajuste hasta 1-ajuste perfecto) pero no establece un umbral de aceptabilidad; y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), que representa la bondad del ajuste que podría esperarse si el modelo fuera estimado con la población y para el que valores comprendidos entre 0,05 y 0,08 se consideran aceptables.

- Medidas de ajuste incremental

Comparan el ajuste del modelo propuesto con un modelo base o nulo. Entre los índices de este grupo más utilizados se encuentran: el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI), con un nivel aceptable y recomendado igual o superior a 0,90; el índice de ajuste no normado (NNFI) o índice de

Tucker-Lewis, con valores recomendados superiores a 0,90; y el índice de ajuste normal (NFI), con el mismo valor recomendado que los anteriores.

- Medidas de ajuste de parsimonia

Se emplean para diagnosticar si el ajuste del modelo se debe a la existencia de demasiados coeficientes, aunque su sentido está limitado principalmente a las comparaciones entre modelos.

Dentro de este grupo se encuentra el índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) que define la parsimonia por la consecución de mayores niveles de ajuste por grado de libertad utilizado, siendo deseable la mayor parsimonia y valores elevados del índice. Su uso principal reside en la comparación de modelos con distintos grados de libertad proponiendo diferencias de 0,06 a 0,09 para que sean significativas.

También se utiliza habitualmente el Criterio de Información de Akaike (AIC) como medida comparativa entre modelos con distinto número de constructos, siendo los valores cercanos a cero indicativos de un mejor ajuste.

Tras las medidas de ajuste global del modelo procede analizar el ajuste del modelo estructural mediante el examen de la significación de los coeficientes estimados a través de sus valores t. Adicionalmente, se obtiene un coeficiente conjunto de determinación ( $R^2$ ) de cada ecuación estructural similar al que se calcula en la regresión múltiple.

Finalmente, la estrategia de comparación de modelos rivales propuestos por la teoría subyacente en la especificación del modelo original puede llevarse a cabo cotejando las medidas de parsimonia descritas anteriormente.

Una vez que el modelo se considera aceptable, el investigador puede proceder a la interpretación de los coeficientes obtenidos en la estimación del modelo y su correspondencia con la teoría propuesta.

#### **IV.- EXPOSICIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---



#### **4. EXPOSICIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos en la Investigación, recopilados en tres bloques.

En una primera parte se exponen las respuestas obtenidas para cada uno de los apartados que constituyen el instrumento de medida empleado en la recogida de información. Se describe la opinión de los encuestados acerca de la situación del sector de la enseñanza en España y sus principales problemas, las ventajas e inconvenientes de su profesión, su grado de satisfacción con distintos aspectos del trabajo y la situación con respecto a los profesionales de la enseñanza pública y el grado de compromiso organizativo manifestado.

Seguidamente, se presenta el análisis bivariante donde se contrastan las distintas hipótesis propuestas acerca de la influencia de los diferentes factores del individuo, del puesto y de la organización sobre la satisfacción laboral.

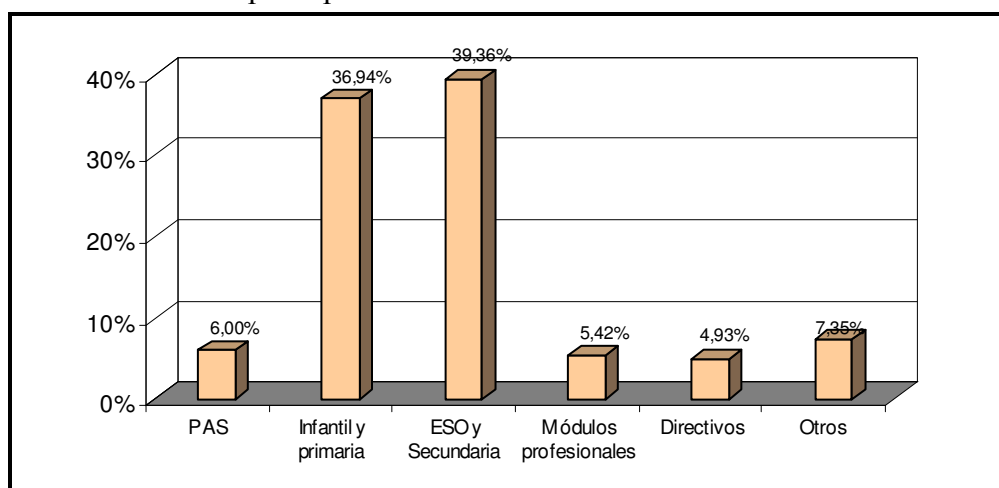
Finalmente, el último bloque estima y valida, por medio de la metodología SEM, el modelo de relaciones causales propuesto, desarrollando una comparativa con modelos rivales e interpretando los resultados obtenidos.

##### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS UNIVARIANTES**

Tal y como se comentó en el capítulo anterior, la muestra de trabajo está compuesta por 1.804 encuestas elaboradas por distintos empleados procedentes de 55 centros de enseñanza reglada privada de Andalucía. El gráfico 4.1 describe los porcentajes de encuestados según el tipo de labor que desarrollan en su centro. Principalmente las actividades pueden dividirse en enseñanza en sus distintos niveles y administración. Dado que algunos de los individuos se dedican a más de una actividad (profesorado en distintos niveles, puestos directivos del profesorado, etc.), se presentan los porcentajes de la función a la que dedican la mayor parte de sus horas de trabajo



Gráfico 4.1. Nivel principal de actividad de los encuestados.



#### 4.1.1. VALORACIÓN DEL SECTOR DE LA ENSEÑANZA EN ESPAÑA

La valoración realizada por los participantes del estudio acerca de la enseñanza en España durante los últimos años resulta significativamente negativa, según se puede apreciar en los gráficos 4.2, 4.3 y 4.4.

Un contundente 75,26% considera que la situación ha empeorado en los últimos 10-15 años, porcentaje similar al que considera que la preparación estudiantil ha disminuido.

Respecto al prestigio de la profesión, las respuestas no son más positivas. Sólo un 5,83% cree que ha aumentado, mientras que los que piensan que ha disminuido o permanece igual superan el 90%. De hecho, más adelante se comprueba cómo el prestigio de la profesión es uno de los aspectos peor valorados por los encuestados.

No obstante, este pesimismo en torno al sector profesional en el que se encuentran inmersos, no se traducirá posteriormente en una baja satisfacción laboral, lo que da idea del carácter vocacional que posee este tipo de trabajo.

Gráfico 4.2. Opinión sobre la enseñanza en España en los últimos años.

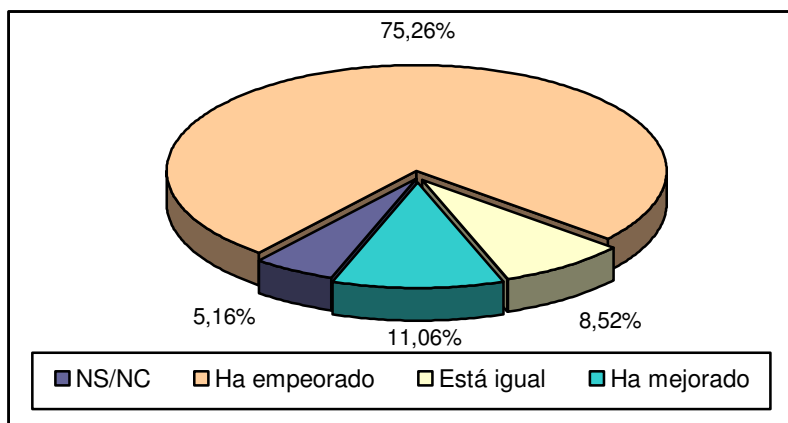


Gráfico 4.3. Opinión sobre el prestigio de su profesión en los últimos años.

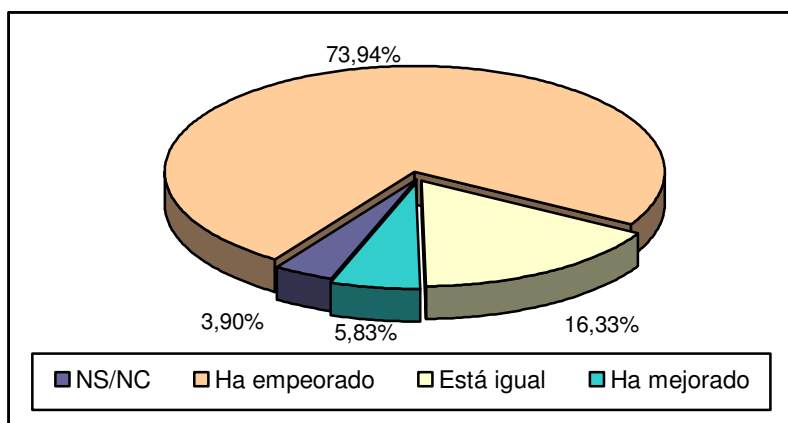
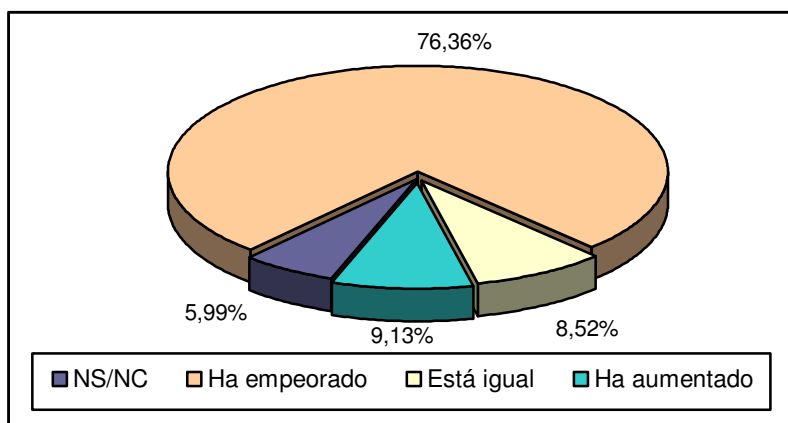


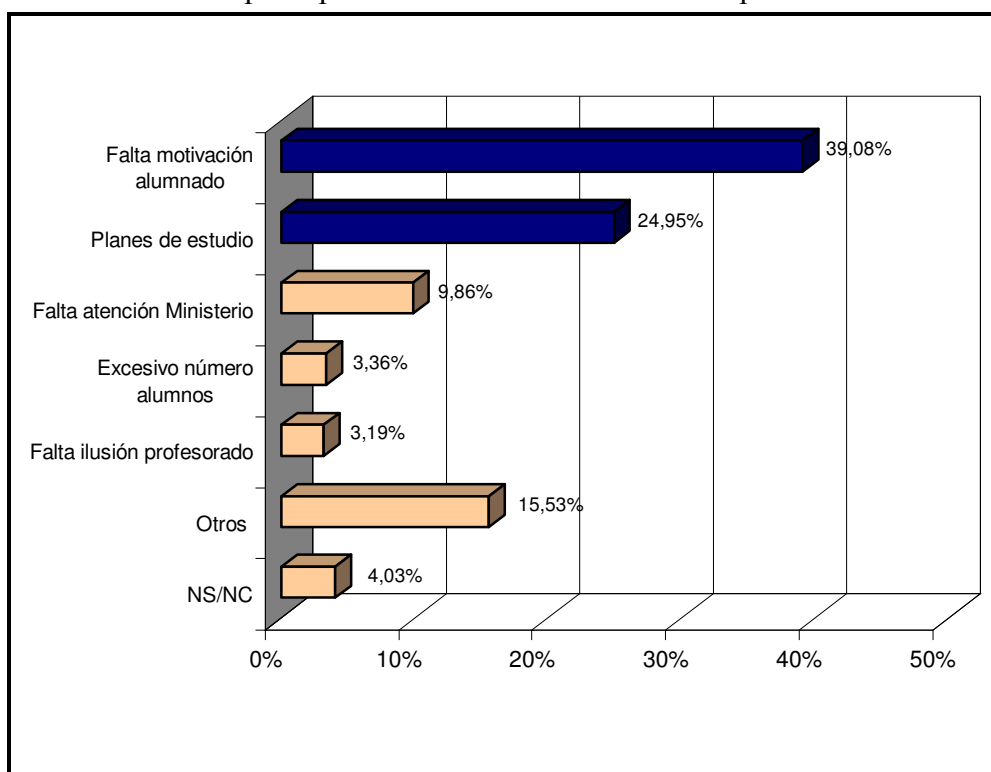
Gráfico 4.4. Opinión sobre la preparación de los estudiantes actualmente.



#### 4.1.2. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ENSEÑANZA EN ESPAÑA

La falta de motivación del alumnado (39,08%) es el principal problema percibido por los encuestados (véase el gráfico 4.5), al que le sigue en importancia la falta de coherencia de los planes de estudio (24,95%). El resto de opciones quedan lejos en porcentaje, únicamente destacando la falta de atención del Ministerio y las Consejerías (cerca al 10 %). En el apartado “Otros” (15,53 %), además de las opciones incluidas en el cuestionario se incluyen aspectos tales como la falta de atención de las familias, la discriminación negativa respecto a los centros públicos o la falta de valores sociales.

Gráfico 4.5. Principales problemas de la enseñanza en España.



#### 4.1.3. MOTIVOS PARA LA ELECCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL DESARROLLADA

Los resultados obtenidos en este apartado reflejan nuevamente un cierto componente vocacional de la actividad educativa, en tanto que cerca de un 90% de los encuestados manifiestan que el motivo que les llevó a elegir su

actividad laboral es sencillamente que les gusta. Igualmente, este dato se corrobora por la mayoría de respuestas que confirman que prefieren continuar en su ocupación actual si pudieran elegir (63,46%).

Gráfico 4.6. Motivo de dedicarse a su actividad.

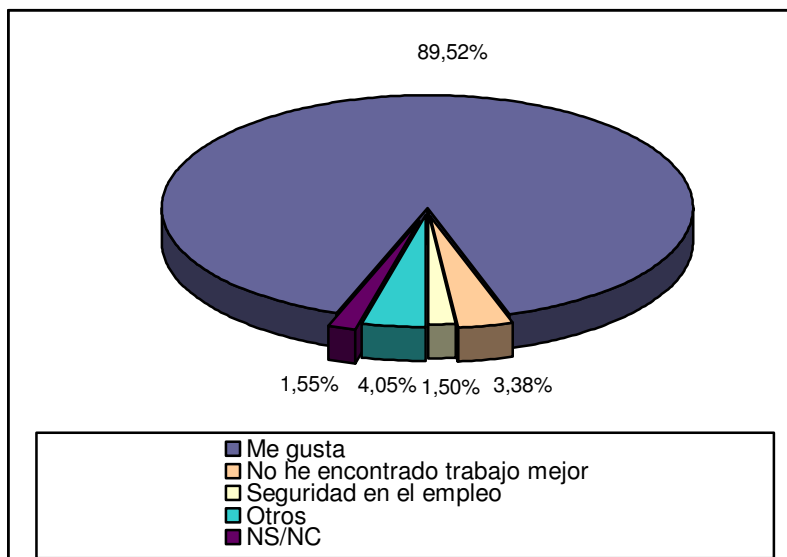
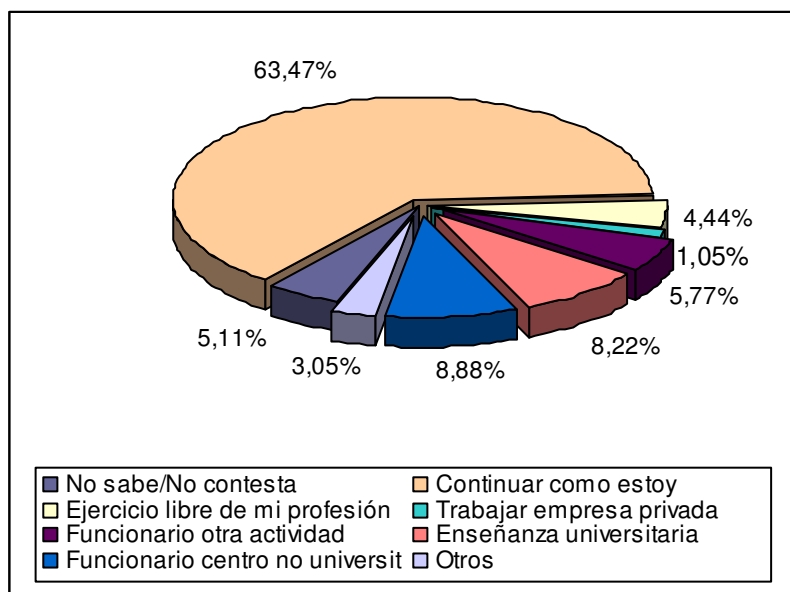


Gráfico 4.7. Ocupación que preferiría si pudiera elegir.



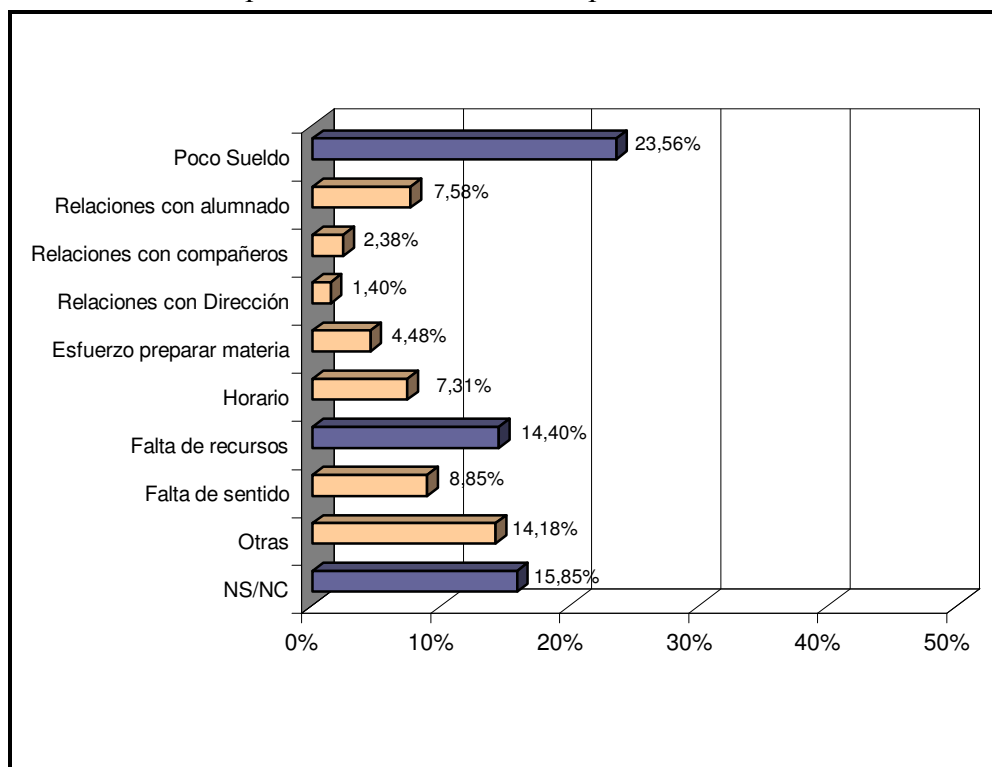
#### 4.1.4. PRINCIPALES INCONVENIENTES DEL TRABAJO

El bajo salario percibido como compensación a su dedicación (23,56%) destaca como el principal inconveniente que advierten los encuestados en su trabajo.

Es significativo, en segundo lugar, el alto porcentaje de NS/NC (15,85%). De hecho, algunos encuestados indican la inexistencia de inconvenientes según su punto de vista.

A los anteriores le sigue la falta de recursos (14,40%) y, muy de cerca, un “cajón de sastre” de otras opciones (14,18%), entre las que cabe destacar la falta de atención o la sobreprotección al alumnado por parte de las familias, la excesiva burocracia que acarrea el trabajo, la falta de prestigio y respeto hacia la profesión o el cambio de valores experimentado por la sociedad.

Gráfico 4.8. Principales inconvenientes de la profesión.



#### 4.1.5. PRINCIPALES VENTAJAS DEL TRABAJO

Tres son las ventajas que destacan sobre el resto de las opciones propuestas en el cuestionario:

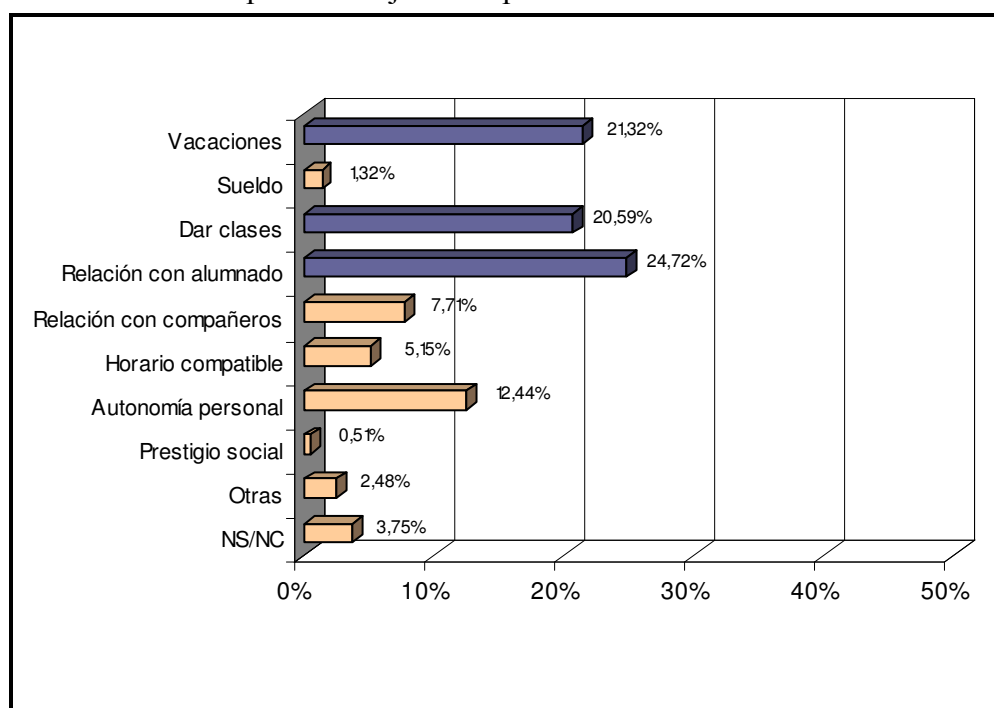
En primer lugar (24,72 %), la relación con el alumnado que, como se apreciaba en el gráfico 4.8 sólo algo más de un 7,5 % ve como un inconveniente.

En segundo lugar, y con un porcentaje similar (21,32%), las amplias vacaciones de las que gozan los empleados de centros educativos en los meses de verano.

Muy en relación con la primera ventaja, y en tercer lugar (20,59%), aparece la propia actividad de impartir clase, que los encuestados ven como una oportunidad de educar e impartir valores positivos entre los jóvenes.

Otra opción que muestra un porcentaje destacado es la autonomía personal que proporciona la profesión, con un 12,44 % de respuesta.

Gráfico 4.9. Principales ventajas de la profesión.



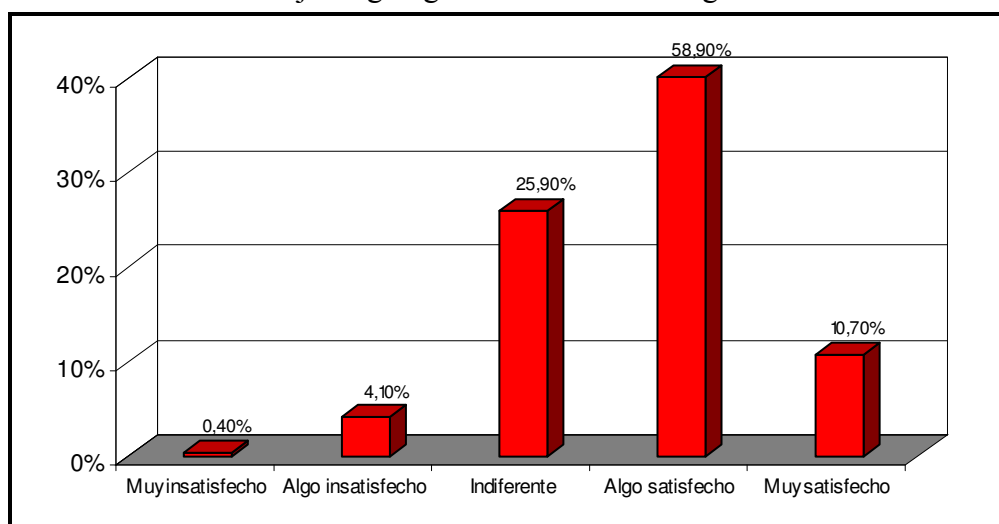
#### 4.1.6. SATISFACCIÓN LABORAL GLOBAL Y SATISFACCIÓN CON LOS DISTINTOS ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD

La media de la satisfacción global con el trabajo se sitúa en 3,75 puntos sobre la escala de Likert de cinco puntos; es decir, alrededor de un 75% de satisfacción, con una desviación típica de 0,711. Analizando las frecuencias para cada respuesta, se comprueba como prácticamente un 70% de los encuestados se declara satisfecho en cierta medida con su trabajo. Únicamente un 4,5% manifiesta algún grado de insatisfacción. Asimismo, uno de cada cuatro individuos se sitúa en el término de indiferencia sin posicionarse en uno u otro sentido.

Tabla 4.1. Porcentajes según grado de satisfacción global.

	Porcentaje
Muy insatisfecho	0,4
Algo insatisfecho	4,1
Indiferente	25,9
Algo satisfecho	58,9
Muy satisfecho	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

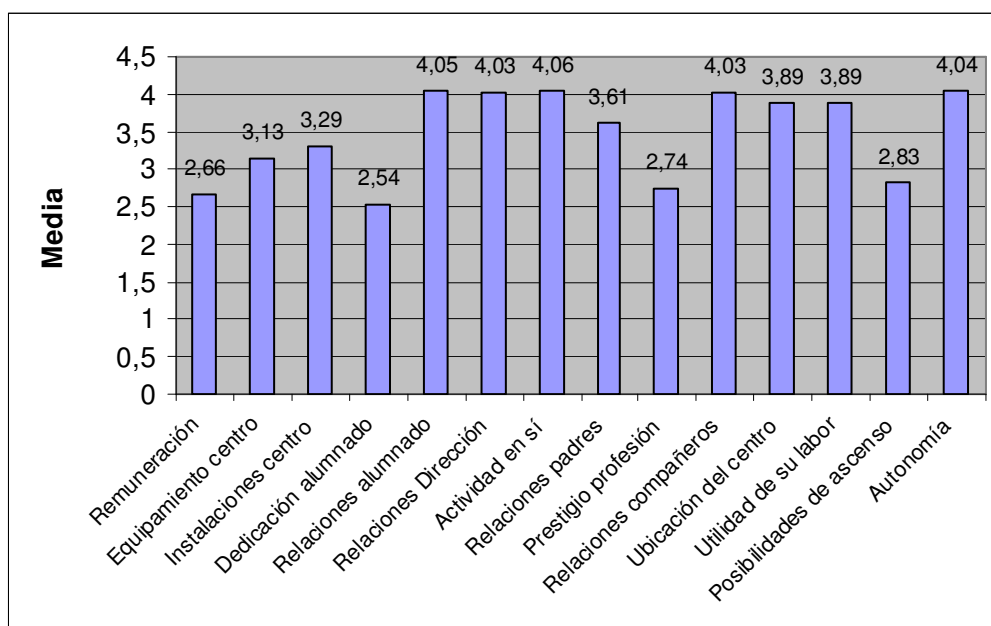
Gráfico 4.10. Porcentajes según grado de satisfacción global.



Por lo que se refiere al grado de satisfacción con los distintos aspectos vinculados a la actividad laboral, destacan con una valoración media de 4

puntos (sobre un máximo de 5) las relaciones con alumnado (lo que es acorde con la principal ventaja manifestada en el epígrafe anterior), Dirección y compañeros, así como la propia actividad realizada y la autonomía de la misma. Entre los aspectos menos valorados se encuentran la escasa dedicación del alumnado al estudio (2,54), la baja remuneración (2,66), el prestigio de la profesión (2,74) y las posibilidades de ascenso y desarrollo profesional (2,83), que muchos consideran inexistentes. Estos resultados confirman los aspectos señalados entre las ventajas e inconvenientes que se han descrito previamente.

Gráfico 4.11. Grado de satisfacción con los distintos aspectos de la actividad.



**4.1.7. COMPARATIVA DE DISTINTOS ASPECTOS DE LA PROFESIÓN RESPECTO AL SECTOR PÚBLICO**

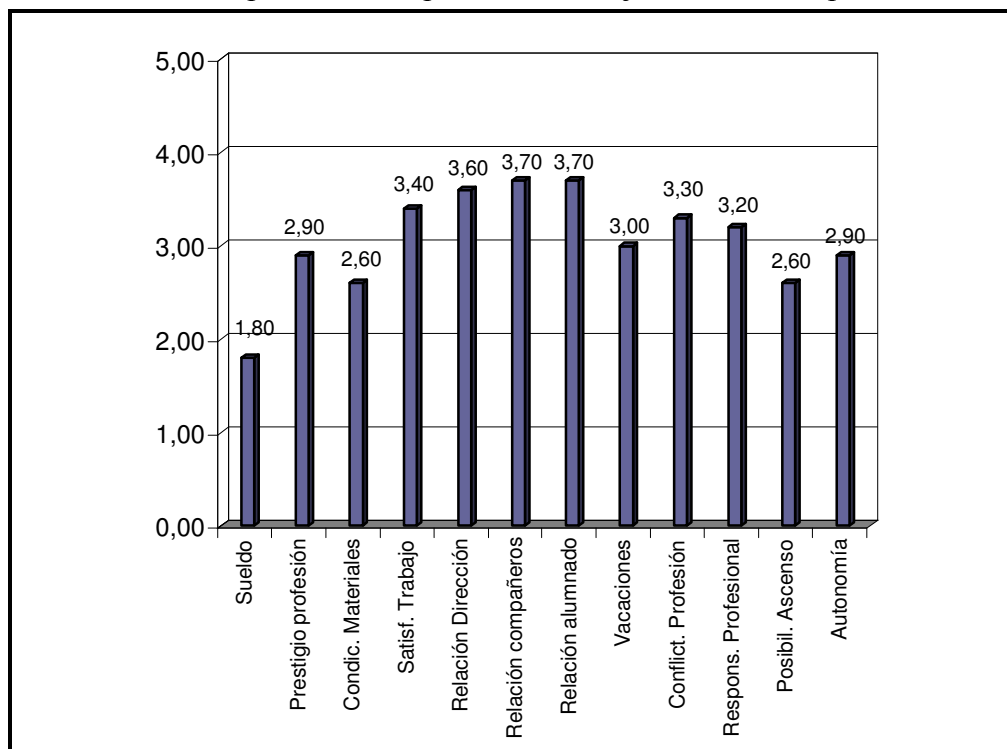
Los elementos que los encuestados consideran que se encuentran en mejor situación respecto a la enseñanza pública son, principalmente, las relaciones con el resto de agentes (alumnado y compañeros y Dirección, en este orden) así como las propias satisfacciones del trabajo. No obstante, ninguno de estos elementos alcanza una calificación media de 4 puntos en la escala de Likert (1-mucho peor, 5-mucho mejor).



De forma muy negativa se valora el salario recibido<sup>45</sup>. Asimismo, se consideran peores las condiciones materiales del trabajo y las posibilidades de ascenso.

El resto de aspectos se sitúan aproximadamente en torno a la posición de indiferencia.

Gráfico 4.12. Comparativa de aspectos del trabajo con el sector público



#### 4.1.8. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL CENTRO DE TRABAJO

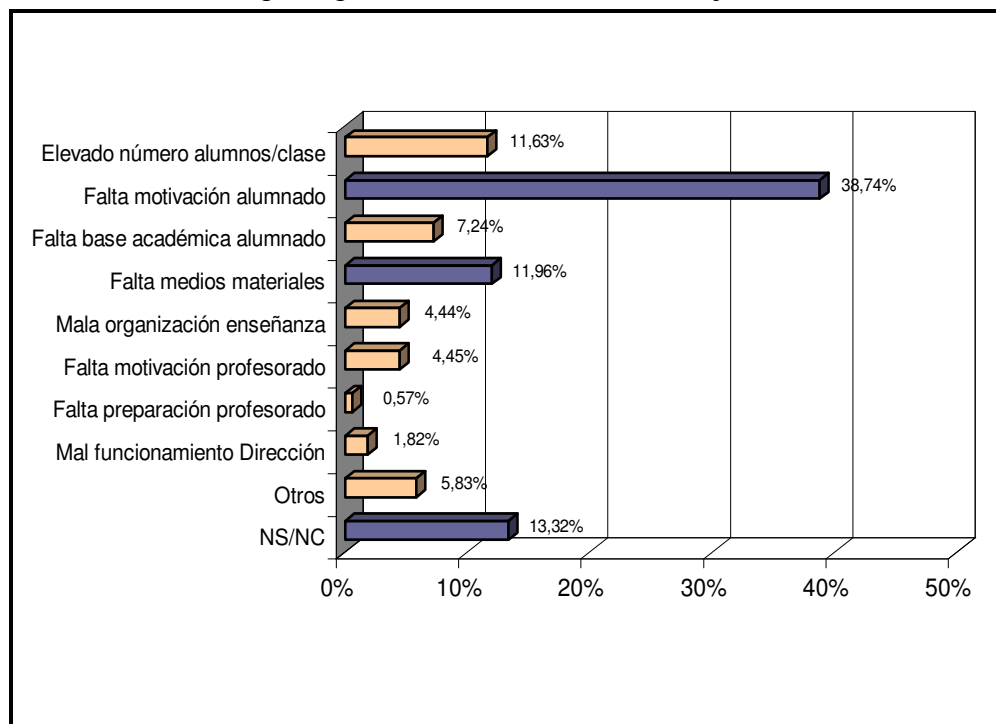
Como principal problema destaca la falta de motivación del alumnado hacia el estudio con el 38,74 % de respuestas.

En segundo lugar, la no respuesta (13,32 %), quizá por temor a la falta de anonimato o confidencialidad de los cuestionarios.

<sup>45</sup> De hecho, el análisis de los convenios colectivos de los profesionales de la enseñanza pública y privada muestra cómo, en efecto, el salario es inferior para la misma categoría profesional en el segundo caso.

En tercer y cuarto lugar la falta de medios materiales (11,96%) o el excesivo número de alumnos por clase (11,63%), lo que los encuestados consideran que puede originar una pérdida de calidad en la enseñanza.

Gráfico 4.13. Principales problemas del centro de trabajo.



**4.1.9. COMPROMISO ORGANIZATIVO**

El grado de compromiso organizativo se ha analizado según la valoración del acuerdo o desacuerdo con los ítems del cuestionario de Porter y Smith (1970), tal y como se describió en el Capítulo anterior.

Los resultados que se exponen a continuación se presentan en una escala de 1 a 5 tras haber procedido a transformar a la inversa los ítems 3, 7, 9, 11, 12 y 15 -cuyo enunciado era negativo-. Es decir, en todos los resultados la mayor cercanía a 5 supone un mayor nivel de acercamiento y compromiso hacia la organización.

Obteniendo la media global para todos los enunciados, se alcanza una cifra de compromiso organizativo de 3,94; por lo que es posible afirmar que

los encuestados se encuentran significativamente apegados al Centro / Institución en que trabajan.

Desglosando los resultados por sexo, se comprueba como el nivel de compromiso es significativamente superior entre las mujeres. Por lo que respecta a la valoración según nivel de actividad, son los directivos junto con los profesores de infantil y primaria los que ostentan un mayor nivel de compromiso (nivel superior a 4 puntos). En los niveles inferiores se sitúan los profesores de Bachillerato y el PAS, aunque siempre por encima de 3,75 puntos, lo que supone un alto grado de compromiso organizativo generalizado en todos los colectivos de profesionales empleados en este tipo de centros.

Tabla 4.2. Valoración de los ítems de compromiso organizativo.

ÍTEMS	MEDIA
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización	4,28
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar	4,03
3- Siento muy poca lealtad hacia la organización (I)	4,39
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí	2,58
5- Considero que mis valores y los de la organización son muy similares	4,05
6- Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización	4,28
7- No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar (I)	2,91
8- La organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo	3,58
9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización (I)	4,25
10- Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento	3,99
11- No merece la pena permanecer en esta organización indefinidamente (I)	4,40
12- A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados (I)	3,44
13- Me importa mucho el futuro de esta organización	4,48
14- Para mí este es la mejor organización posible para trabajar	3,59
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte (I)	4,75
<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO MEDIO TOTAL</b>	<b>3,9429</b>

Tabla 4.3. Compromiso organizativo medio según actividad.

ACTIVIDAD	COMPROMISO ORGANIZATIVO MEDIO
Directivo	4,17
Prof. Infantil y Primaria	4,01
Prof. Aula de Apoyo	3,97
Prof. Módulos Profesionales	3,93
Orientador	3,92
Prof. ESO	3,88
PAS	3,87
Prof. Bachillerato	3,78

Tabla 4.4. Compromiso organizativo medio por género.

SEXO	COMPROMISO ORGANIZATIVO MEDIO
Varones	3,8783
Mujeres	3,9827

## 4.2. ANÁLISIS BIVARIABLE: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS

Este epígrafe se centra en el estudio de la influencia de ciertas variables directamente observables sobre la satisfacción laboral, considerando el empleo de forma global. De forma previa al contraste de las hipótesis que se plantean en esta Tesis, la tabla 4.5 muestra un resumen de los porcentajes de respuestas obtenidos en los distintos ítems de la escala utilizada al efecto.

El mayor porcentaje de respuesta se centra en la opción “algo satisfecho”, salvo en el caso del nivel de formación de bachillerato o inferior.

Para todas las categorías de variables, la masa de probabilidad se acumula en la derecha, en las respuestas donde los encuestados muestran un grado superior de satisfacción con el trabajo que desarrollan. No obstante, los individuos con nivel de estudios más bajo presentan la asimetría en el mismo sentido que para el resto de variables pero con una intensidad menos acusada.

Centrándonos en las opciones extremas de clasificación, puede observarse que los encuestados con edad superior a 60 años son los que presentan un porcentaje más alto para la respuesta “muy satisfecho” (21,9%). Por encima del 15% se encuentran también los individuos con estudios inferiores (17,3%), aspecto que denota cómo esta categoría de encuestados no muestra una tendencia definida en su respuesta, así como los que poseen un tipo de contrato eventual (17%), aquéllos que dependen en un porcentaje inferior al 40% de sus ingresos (15,2%), los solteros (15,1%) y los más jóvenes (15,0%).

Por lo que respecta a las calificaciones negativas, la opción “muy insatisfecho” nunca alcanza el 2,5% de respuesta, siendo los individuos que han estudiado FP/Secretariado los únicos que presentan un porcentaje superior al 2%. “Algo insatisfechos” se definen principalmente los niveles de estudio inferiores (21,2%) y los empleados en centros de más de 100 trabajadores (10,1%).

Tabla 4.5. Porcentajes de niveles de satisfacción laboral según las categorías de las variables analizadas.

		Satisfacción global				
		Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Sexo	Hombre	,3%	5,6%	27,0%	59,1%	8,0%
	Mujer	,5%	3,1%	24,4%	59,3%	12,7%
Nº años	Entre 20 y 29 años		1,7%	19,7%	63,5%	15,0%
	Entre 30 y 39 años	,7%	3,2%	26,6%	59,5%	10,0%
	Entre 40 y 49 años		6,7%	29,2%	54,2%	9,9%
	Entre 50 y 59 años	,6%	3,6%	23,5%	64,0%	8,3%
	Más de 60 años	1,6%		15,6%	60,9%	21,9%
Estado civil	Soltero/a	,2%	2,5%	22,7%	59,4%	15,1%
	Casado/a	,5%	5,0%	26,7%	59,0%	8,9%
	Separado/a	1,6%	3,1%	28,1%	59,4%	7,8%
	Viudo/a			21,4%	71,4%	7,1%
Nivel de formación	Bachillerato	1,9%	21,2%	30,8%	28,8%	17,3%
	FP/Secretariado	2,2%	2,2%	37,8%	48,9%	8,9%
	T.Univ.GM		3,0%	21,7%	63,1%	12,1%
	T.Univ.GS	,4%	4,5%	29,1%	58,3%	7,7%
	Master o doctorado		1,8%	28,1%	59,6%	10,5%
Pertenece a sindicato	Sí	,2%	3,6%	26,3%	61,8%	8,1%
	No	,5%	4,3%	25,1%	58,6%	11,5%
Dependencia ingresos de este trabajo	Menos de un 40%	1,1%	2,5%	20,1%	61,2%	15,2%
	Entre un 40 y un 75%	,3%	4,7%	27,5%	60,1%	7,4%
	Más de un 75%	,2%	4,7%	26,5%	57,1%	11,5%
Tipo contrato	Fijo	,3%	4,4%	27,4%	58,2%	9,7%
	Eventual	,8%	2,1%	17,0%	63,1%	17,0%
Tipo dedicación	Completa	,2%	4,3%	24,9%	59,8%	10,8%
	Parcial	1,3%	3,3%	30,0%	54,7%	10,7%
Horas dedicadas a trabajo	Menos de 15 horas semanales	1,0%	1,0%	35,6%	50,0%	12,5%
	De 16 a 25 horas semanales	,4%	4,1%	23,4%	60,4%	11,6%
	Más de 25 horas semanales	,3%	4,7%	25,5%	59,1%	10,5%
Antigüedad	Menos de 10 años	,4%	3,6%	24,3%	60,1%	11,6%
	Entre 11 y 20 años	,7%	5,4%	30,0%	55,6%	8,3%
	Entre 21 y 30 años		4,5%	25,7%	58,5%	11,3%
	Más de 30 años		,7%	27,5%	61,3%	10,6%
Cargo directivo	No	,5%	4,2%	26,8%	57,2%	11,3%
	Sí		3,5%	19,9%	69,7%	6,9%
Ubicación	Capital	,7%	3,7%	28,2%	56,8%	10,6%
	Pueblo	,2%	4,4%	24,2%	60,4%	10,8%
Número de trabajadores	Menos de 100	,3%	3,4%	26,3%	58,7%	11,3%
	Más de 100	1,1%	10,1%	22,5%	60,1%	6,2%

El contraste de hipótesis sobre la posible influencia de las distintas variables asociadas a las características personales del individuo, las del puesto y las de la organización, va a efectuarse a través de un análisis preliminar, mediante las tablas de contingencia y el contraste de la chi-cuadrado, así como el test de comparación de medias y de Mann-Whitney. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en el modelado de la satisfacción laboral mediante regresión logística binaria y ordenada.

La tabla 4.6 recoge con los resultados de la prueba chi-cuadrado de Pearson para cada una de las variables analizadas, mientras que las tablas de contingencia se muestran en el anexo 3.

Tabla 4.6. Pruebas chi-cuadrado de independencia con satisfacción laboral

Variable	Valor Chi-Cuadrado	Grados de libertad	Signif. asintótica (bilateral)
Sexo	16,562	4	0,002
Edad	50,524	16	0,000
Estado civil	20,980	4	0,000
Nivel educativo	86,786	16	0,000
Afiliación sindical	5,225	4	0,265
Dependencia de ingresos	29,335	8	0,000
Tipo de contrato	23,626	4	0,000
Tipo de dedicación	11,741	4	0,019
Horas de trabajo	11,515	8	0,174
Antigüedad	16,529	12	0,168
Cargo directivo	13,915	4	0,008
Ubicación	6,473	4	0,167
Tamaño del centro	25,064	4	0,000

Respecto al análisis de la diferencia de medias, la aplicación del contraste de Kolmogorov-Smirnov nos lleva a rechazar la hipótesis de ajuste a una distribución normal de los datos sobre satisfacción laboral; de este

modo, se realiza el contraste de Mann-Whitney, prueba no paramétrica alternativa en este caso.<sup>46</sup>

Tabla 4.7. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

		Satisfacción global
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3,75
	Desviación típica	,711
Diferencias más extremas	Absoluta	,331
	Positiva	,258
	Negativa	-,331
Z de Kolmogorov-Smirnov		13,813
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Tabla 4.8. Contraste de diferencia de medias de satisfacción global.

Variable	Categorías	% muestra	Satisf. Media	t-test (p-value)	p-value Mann-Whitney
<b>Sexo</b>	Hombre	41,36	3,69	0,001*	0,001*
	Mujer	58,37	3,81		
<b>Edad<sup>(1)</sup></b>	E1 (20-29 años)	13,23	3,92	E1/E2 (0,001*)	E1/E2 (0,003*)
	E2 (30-39 años)	30,92	3,75	E1/E3 (0,000*)	E1/E3 (0,000*)
	E3 (40-49 años)	31,43	3,67	E1/E4 (0,005*)	E1/E4 (0,009*)
	E4 (50-59 años)	20,58	3,76	E2/E5 (0,005*)	E2/E5 (0,002*)
	E5 (más de 60 años)	3,84	4,02	E3/E5 (0,001*)	E3/E5 (0,000*)
					E4/E5 (0,006*)
<b>Estado civil</b>	Soltero	30,22	3,87	0,000*	0,000*
	Resto de estados	69,78	3,71		

<sup>46</sup> El rechazo de la hipótesis de normalidad de la variable analizada implica la necesidad de emplear el contraste no paramétrico U de Mann-Whitney como se indicó en el epígrafe 3.4.1 del Capítulo anterior. No obstante, se presenta adicionalmente el resultado de la prueba t-student donde se comprueba la similitud de resultados, dada la robustez de esta técnica incluso en supuestos de no normalidad.



Tabla 4.8 (continuación). Contraste de diferencia de medias de satisfacción global.

Variable	Categorías	% muestra	Satisf. Media	t-test (p-value)	p-value Mann-Whitney
<b>Nivel educativo</b> <sup>(2)</sup>	E1 (Bachill. o inferior)	3,06	3,38	E1/E3 (0,003*) E1/E5 (0,020*) E2/E3 (0,045*) E3/E4 (0,000*)	E1/E3 (0,000*)
	E2 (FP/Secretariado)	2,64	3,60		E1/E4 (0,021*)
	E3 (Diplomatura)	50,35	3,84		E1/E5 (0,030*)
	E4 (Licenciatura)	40,60	3,68		E2/E3 (0,020)
	E5 (Máster /Doctorado)	3,35	3,79		E3/E4 (0,000*)
<b>Sindicato</b>	Pertenece a sindicato	25,02	3,74	0,557	0,427
	No pertenece	74,98	3,76		
<b>Depend. ingresos</b>	E1 (menos del 40%)	22,03	3,87	E1/E2 (0,000*)	E1/E2 (0,000*)
	E2 (40-75 %)	44,30	3,70	E1/E3 (0,018*)	E1/E3 (0,007*)
	E3 (más del 75 %)	33,67	3,75	E2/E3 (0,171)	E2/E3 (0,185)
<b>Contrato</b>	Fijo	86,07	3,73	0,000*	0,000*
	Eventual	13,93	3,93		
<b>Dedicac.</b>	Completa	82,31	3,77	0,177	0,165
	Parcial	17,69	3,70		
<b>Horas de trabajo</b>	E1 ( $\leq 15$ )	6,35	3,72	E1/E2 (0,396)	E1/E2 (0,228)
	E2 (16 a 25)	28,37	3,79	E1/E3 (0,718)	E1/E3 (0,486)
	E3 (más de 25)	65,28	3,75	E2/E3 (0,320)	E2/E3 (0,280)
<b>Antig. en años</b> <sup>(3)</sup>	E1 ( $\leq 10$ )	44,75	3,79	E1/E2 (0,003*) E2/E3 (0,048*) E2/E4 (0,018*)	E1/E2 (0,002*) E2/E4 (0,040*)
	E2 (de 11 a 20)	28,89	3,65		
	E3 (de 21 a 30)	17,16	3,77		
	E4 (más de 30)	9,20	3,82		
<b>Cargo Directivo</b>	No posee cargo	86,73	3,75	0,229	0,247
	Posee cargo directivo	13,27	3,80		
<b>Localizac. del centro</b>	Pueblo	57,84	3,77	0,220	0,183
	Capital	42,16	3,73		
<b>Tamaño del centro</b>	< 100 trabajadores	89,77	3,77	0,007*	0,026
	100 ó más trabajadores	10,22	3,60		

<sup>(1)</sup><sup>(2)</sup><sup>(3)</sup> Sólo se presentan las categorías para las que existe diferencia de medias

\* Significativo al 5%

Finalmente, se presentan los resultados obtenidos en el modelado mediante la regresión logística binaria y probit ordenado.

Tabla 4.9. Modelo logit sobre el total de la muestra

	B	Sig.
SEXO	-,271	,032
EDAD	-1,565	,012
EDCUADR	,200	,008
ECIVIL	,081	,605
NI_FORMA	,023	,791
SINDICAT	-,060	,675
DEP_INGR	-,070	,432
CONTRATO	-,730	,002
DEDICAC	,548	,008
HORAS	,008	,948
ANTIGÜEDAD	-,167	,084
CARGO_DIR	,489	,008
UBICAC	,193	,113
Nº TRABAJ	-,126	,525
Constante	1,887	,007

$$-2LL = 1626,98$$

Tabla 4.10. Modelo probit ordenado sobre el total de la muestra

Variable		Estimación	Significación
Sexo	Mujer	0.353	0.002*
	Varón	----	----
Edad	20 a 29 años	-0.631	0.135
	30 a 39 años	-0.683	0,081
	40 a 49 años	-0,953	0,013*
	50 a 59 años	-0,639	0,081
	Más de 60 años	----	----
Estado civil	No soltero/a	-7.522E-02	0.623
	Soltero/a	----	----

Tabla 4.10 (continuación). Modelo probit ordenado sobre total de la muestra

Variable		Estimación	Significación
Nivel de formación	Bachiller o inferior	-1,179	0,007*
	FP/Secret.	-0,209	0,663
	T.U. Medio	0,239	0,433
	T.U Superior	-0,279	0,357
	Máster/Doctorado	-----	-----
Afilación sindical	Afiliado/a	-1,046E-02	0,937
	No afiliado/a	-----	-----
Dependencia ingresos	Menos del 40%	0,176	0,290
	Entre 40 y 75 %	-0,243	0,060
	Más del 75%	-----	-----
Tipo de contrato	Eventual	0,594	0,003*
	Fijo	-----	-----
Tipo de dedicación	Parcial	-0,398	0,042*
	Completa	-----	-----
Horas trabajo a la semana	< 15 horas	-0,182	0,533
	16 a 25 horas	0,175	0,200
	> 26 horas	-----	-----
Antigüedad	Menos de 10 años	0,459	0,109
	11 a 20 años	0,259	0,340
	21 a 30 años	0,321	0,325
	31 a 40 años	-----	-----
Cargo directivo	No posee cargo	-0,325	0,046*
	Posee cargo	-----	-----
Ubicación del centro	Pueblo	0,141	0,202
	Capital	-----	-----
Tamaño del centro	< 100 trabajadores	0,186	0,309
	> 100 trabajadores	-----	-----

\* Significativo al 5%

-2LL = 2339,217

De la observación de los resultados obtenidos se pasa a analizar la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis que se plantearon en el Capítulo 2.

#### **4.2.1. HIPÓTESIS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPLEADO**

**Hipótesis 1:** Las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción.

La prueba chi-cuadrado rechaza la independencia entre las variables satisfacción laboral y sexo, comprobando en la prueba de Mann-Whitney como la diferencia de medias es significativa y superior para las mujeres. Para el modelo logit binario, la codificación de esta variable es 1 para los varones y 0 para las mujeres, con un coeficiente obtenido negativo y significativo; lo que supone una menor satisfacción laboral en el caso de ser varón. Este resultado se verifica en el modelo probit ordenado, donde el coeficiente para el caso de las mujeres es positivo e, igualmente, significativo, es decir, el nivel de satisfacción laboral se eleva en el caso de que el individuo encuestado sea mujer.

Por tanto, todos los resultados estadísticos llevan a aceptar la hipótesis de menor satisfacción entre los varones, en tanto las mujeres se declaran más satisfechas con su empleo. Este resultado es acorde con los trabajos de Clark (1997), Sloane y Williams (2000) y Sanz de Galdeano (2001).

**Hipótesis 2:** La relación entre edad y satisfacción es en forma de U.

La prueba chi-cuadrado derivada de las tablas de contingencia admite la existencia de algún tipo de asociación entre la edad y la satisfacción laboral. De hecho, como puede apreciarse en la tabla 4.8, la satisfacción media comienza a decrecer con la edad alcanzando un punto mínimo en el intervalo de 40 a 49 años, para volver a experimentar un crecimiento acusado, con la satisfacción media más alta en aquellos individuos de más de 60 años. Las diferencias son estadísticamente significativas prácticamente entre todas las categorías de edad y especialmente entre los puntos extremos y el punto central donde la tendencia decreciente se invierte.

Se ha incluido una variable en el modelo logit binario que representa la edad al cuadrado / 100 para analizar su influencia sobre la variable dependiente. El coeficiente obtenido es significativo. Por lo que se refiere al modelo probit ordenado, el coeficiente para la edad comprendida entre 40 y 49 años, donde se observaba el punto mínimo de la curva, es negativo y

significativo; el resto de coeficientes son negativos y, aunque no presentan significación estadística, van decreciendo hasta llegar a ese punto de inflexión tras el cual se mantienen negativos pero en aumento. Por tanto, es posible aceptar la hipótesis de una relación en forma de U entre edad y satisfacción laboral, tal y como apuntaban Clark *et al.* (1996) y, más recientemente, Kaiser (2002).

**Hipótesis 3:** Los solteros presentan niveles superiores de satisfacción.

Esta variable se ha recodificado en variable binaria siendo 1-soltero, 0-resto de estados. La prueba chi-cuadrado rechaza la independencia entre el estado civil y la satisfacción laboral y la prueba de Mann-Whitney admite la significación estadística de la diferencia de medias, que resulta superior en el caso de los solteros. En el modelo logit, el coeficiente es positivo, lo que corrobora el resultado anterior, aunque dicho coeficiente no es estadísticamente significativo.

Del mismo modo, el modelo probit ordenado presenta un coeficiente negativo para los no solteros, aún cuando tampoco presenta significación estadística. Por tanto, la diferencia entre los niveles de satisfacción laboral se manifiesta favorable para los solteros, al igual que en los estudios de Brown y McIntosh (1998) y Gazioglu y Tansel (2002), aunque no es posible admitir una relación estadística significativa entre ambas variables.

**Hipótesis 4:** Los individuos con mayores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.

Al igual que en las variables anteriores, el estadístico chi-cuadrado rechaza la independencia entre el nivel educativo y la satisfacción laboral manifestada. Sin embargo, aunque la satisfacción media comienza a crecer con el nivel educativo alcanzando un punto máximo entre los diplomados, posteriormente se reduce para el caso del nivel de licenciatura y aumenta ligeramente en el caso de máster o doctorado. Las diferencias de medias son especialmente significativas para la categoría de bachillerato o inferior con el resto; y para el título universitario de grado medio con el resto, salvo el máster o doctorado.

En el modelo logit el nivel de formación presenta un coeficiente positivo, lo que podría inducir a la idea de que el nivel de satisfacción aumenta con los estudios, pero el coeficiente no es significativo. Finalmente, el probit ordenado únicamente muestra un coeficiente significativo y altamente negativo para la categoría de bachillerato o inferior. Así pues, no se puede aceptar la hipótesis de aumento de satisfacción con el nivel educativo. Únicamente es admisible la existencia de una satisfacción significativamente más reducida para los individuos con un grado de bachillerato o inferior. Este último aspecto puede ser explicado por el tipo de tarea, más rutinaria y alienante, que desarrollan estos empleado en el centro: especialmente en el caso del personal de limpieza, portería o conserjería.

**Hipótesis 5:** No hay relación significativa entre afiliación sindical y satisfacción.

Esta hipótesis es aceptada sin reservas puesto que los resultados son homogéneos en todas las herramientas empleadas. Se admite independencia de las variables según el estadístico chi-cuadrado, la diferencia de medias entre afiliados y no afiliados no es significativa, ni tampoco lo son los coeficientes obtenidos en el modelo logístico y el modelo probit. Por tanto, el resultado obtenido es acorde con las investigaciones de Gordon y Denisi (1995) o Bryson *et al.* (2004), entre otros.

#### **4.2.2. HIPÓTESIS REFERIDAS A LAS VARIABLES INHERENTES AL PUESTO**

**Hipótesis 6:** Una mayor dependencia del salario implica mayor satisfacción.

A la vista de los resultados, la prueba chi-cuadrado admite la asociación entre el grado de dependencia de los ingresos y la satisfacción laboral. Sin embargo, la prueba de Mann-Whitney presenta diferencias significativas en el caso de una dependencia inferior al 40% (media de satisfacción más alta con 3,87 puntos) y en las otras dos categorías, aunque no de estas últimas entre sí (la tendencia no es decreciente, la media se reduce para la categoría de los que dependen entre un 40 y un 75% del salario con 3,70 puntos, para volver a aumentar para una dependencia superior al 75%, 3,75 puntos).

El modelo logit muestra un coeficiente negativo pero sin significatividad. De igual modo, el probit ordenado no presenta resultados concluyentes, con un coeficiente positivo para la menor dependencia y negativo para la dependencia media, ambos estadísticamente no significativos.

En conclusión, no se acepta la hipótesis de mayor satisfacción cuanto más se depende del salario. Aunque no es posible admitir el resultado inverso, los resultados obtenidos distinguen a los empleados que en menor medida dependen de sus ingresos como los más satisfechos.

**Hipótesis 7:** Los empleados con contrato fijo se encuentran más satisfechos.

Tras comprobar la existencia de asociación de satisfacción y tipo de contrato y la diferencia significativa entre las medias, resulta cuando menos sorprendente el hecho de que los trabajadores con contrato eventual sean los más satisfechos, con una diferencia estadísticamente significativa. Este resultado se corrobora en el modelo logit donde la variable se ha codificado como 1-contrato fijo y 0-contrato eventual, obteniendo un coeficiente negativo y significativo que implica una satisfacción inferior en los empleados con contrato fijo. También el probit ordenado presenta un coeficiente positivo e igualmente significativo para el contrato eventual.

Para explicar este resultado, habría de considerarse la voluntariedad o no de la situación; la posibilidad de que se trate de empleados que acaban de comenzar su relación contractual con el centro y se encuentran ilusionados ante el inicio de su etapa laboral o, muy posiblemente, el hecho de que estos contratos eventuales pertenezcan a empleados que desarrollan algún tipo de sustitución en el centro y desean causar una impresión positiva para mantener la relación laboral en el futuro.

En definitiva, no se acepta la hipótesis propuesta, aún cuando este resultado corrobora la investigación de Eberhardt y Shani (1984), donde se concluía una mayor satisfacción laboral en empleados con contrato temporal.

**Hipótesis 8:** La satisfacción es superior en los empleados con dedicación parcial.

El resultado del test chi-cuadrado rechaza la independencia entre el tipo de dedicación y la satisfacción laboral. Aunque la prueba de Mann-Whitney no admite significación estadística en la diferencia de medias entre los trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial, el modelo logit distingue un coeficiente positivo y estadísticamente significativo (la variable se ha codificado como 1-dedicación a tiempo completo y 0-dedicación a tiempo parcial). Es decir, hay mayor probabilidad para los empleados a tiempo completo de situarse en un nivel de satisfacción laboral elevado. También el probit ordenado presenta un coeficiente negativo y significativo para la dedicación a tiempo parcial.

Así pues, se rechaza la hipótesis propuesta y se confirman los resultados de la investigación de Hall y Gordon (1973) y Miller y Teborg (1979), donde se concluye una relación negativa entre la satisfacción y la dedicación a tiempo parcial.

**Hipótesis 9:** La satisfacción disminuye con las horas de trabajo.

Ninguna de las técnicas estadísticas empleadas deduce algún tipo de relación entre el número de horas de trabajo semanales y el grado de satisfacción laboral. La prueba chi-cuadrado admite independencia de variables, la diferencia de medias no es significativa y, ni el modelo logit ni el probit ordenado conducen a coeficientes significativos interpretables.

Por tanto, no se acepta la hipótesis propuesta y se admite el resultado de Clark (1999), que apoya la inexistencia de relación entre horas de trabajo y satisfacción.

**Hipótesis 10:** La satisfacción disminuye con la antigüedad.

La prueba chi-cuadrado admite independencia de la variable antigüedad con el nivel de satisfacción laboral. Las medias obtenidas no presentan un patrón claro de relación, con altibajos en el grado de satisfacción y un punto máximo para los empleados con mayor número de



años en el centro. Ni el modelo logit ni el probit ordenado obtienen coeficientes significativos.

Por tanto, no se admite la hipótesis de una relación inversa entre satisfacción y antigüedad, ni se concluye algún tipo de dependencia entre las variables; con lo que no es posible confirmar ninguno de los estudios revisados al efecto.

**Hipótesis 11:** Los empleados en puestos directivos se encuentran más satisfechos.

Se ha analizado la variable dicotómica (1-posee cargo directivo, 0-no posee cargo directivo). Se rechaza su independencia con la satisfacción laboral y, pese a que la prueba de Mann-Whitney no admite diferencias significativas entre las medias, tanto el modelo logit como el probit ordenado conducen a la conclusión de que los empleados en puestos directivos presentan una mayor probabilidad de declarar niveles superiores de satisfacción, siendo significativos los coeficientes en ambos casos.

Hay que tener en cuenta que los niveles directivos en la enseñanza concertada no presentan una retribución ampliamente superior a la de los trabajadores no directivos, lo que confirma el hecho de que el estatus del puesto conduce a niveles superiores de satisfacción, en este caso, no influenciado por el posible incremento salarial aparejado.

Se acepta de este modo la hipótesis planteada y se confirman todos los estudios recientes que analizan este aspecto: Clark *et al.* (1996); Robie *et al.* (1998); Kalleberg y Mastenaasa (2001); Kaiser (2002) y Nikolaou (2005).

#### **4.2.3. HIPÓTESIS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE TRABAJO**

**Hipótesis 12:** La localización del centro no influye en el nivel de satisfacción.

Al igual que en la hipótesis anterior, los resultados no dejan lugar a dudas. Se admite la independencia entre la localización del centro y la

satisfacción laboral. La diferencia de medias no es significativa, ni los modelos obtenidos conducen a coeficientes estadísticamente interpretables.

Se admite de este modo la hipótesis propuesta y no se puede confirmar, por tanto, la investigación de Büchel (2000) que planteaba una satisfacción laboral superior en el medio rural.

**Hipótesis 13:** La satisfacción disminuye en los centros de mayor tamaño.

La prueba del estadístico chi-cuadrado confirma la asociación de la variable sobre el número de trabajadores del centro y la satisfacción laboral, resultado apoyado por el test de Mann-Whitney, que admite la significación de la diferencia de medias entre centros con menos de 100 trabajadores y centros con mayor número de empleados.

Sin embargo, pese a que el modelo logístico presenta un coeficiente negativo que confirma este aspecto (la variable se ha codificado como 0-centros con menos de 100 empleados, 1-centros con más de 100 empleados) y el modelo probit igualmente estima un parámetro positivo para los centros de menor tamaño, en ambos casos, los coeficientes no son estadísticamente significativos.

Por tanto, la relación entre satisfacción laboral y tamaño del centro es inversa, tal y como propone la hipótesis planteada y corroborando los resultados de Moguérou (2002), Gazioglu y Tansel (2002), Lydon y Chevalier (2002) y Nikolaou *et al.* (2005) entre otros, pero no estadísticamente significativa.

Como resumen de los resultados de los contrastes sobre las hipótesis propuestas se presenta la siguiente tabla:

Tabla 4.11. Resultados obtenidos para las hipótesis planteadas

Hipótesis	Resultado	Estudios que lo confirman
H1: Mujeres más satisfechas	Se acepta	Clark (1997) Sloane y Williams (2000) Sanz de Galdeano (2001)
H2: Satisfacción y edad relacionadas en forma de U	Se acepta	Clark <i>et al.</i> (1996) Kaiser (2002)
H3: Solteros más satisfechos	La relación es favorable a los solteros pero no estadísticamente significativa	Brown y McIntosh (1998) Gazioglu y Tansel (2002)
H4: Mayor nivel educativo ⇒ mayor satisfacción	No se acepta (la relación no muestra un sentido determinado)	
H5: No hay relación entre afiliación sindical y satisfacción	Se acepta	Gordon y Denisi (1995) Bryson <i>et al.</i> (2004)
H6: Mayor dependencia del salario ⇒ mayor satisfacción	No se acepta (la relación no muestra un sentido determinado)	
H7: Contrato fijo ⇒ mayor satisfacción	Se rechaza, relación estadísticamente significativa y positiva en contratos temporales	Eberhardt y Shani (1984)
H8: Dedicación parcial ⇒ mayor satisfacción	Se rechaza, relación negativa y significativa	Hall y Gordon (1973) Miller y Teborg (1979)
H9: Más horas de trabajo ⇒ menor satisfacción	Se rechaza	Clark (1999)
H10: Mayor antigüedad ⇒ menor satisfacción	Se rechaza (la relación no muestra un sentido determinado)	
H11: Directivos más satisfechos	Se acepta	Clark <i>et al.</i> (1996) Robie <i>et al.</i> (1998) Kalleberg y Mastenaasa (2001) Kaiser (2002) Nikolaou (2005)
H12 : Ubicación del centro no influye en satisfacción	Se acepta	
H13: Satisfacción inferior en centros de trabajo de mayor tamaño	Se admite la relación propuesta pero no es estadísticamente significativa	Moguéro (2002) Gazioglu y Tansel (2002) Lydon y Chevalier (2002) Nikolaou <i>et al.</i> (2005)

#### 4.2.4. RESULTADOS DESAGREGADOS POR GÉNERO

Adicionalmente a los resultados anteriores, se ha efectuado la modelización logit binaria y probit de forma independiente para los varones y las mujeres con la intención de detectar posibles diferencias en la significación estadística de la influencia de las distintas variables sobre los niveles de satisfacción laboral por género.

Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 4.12, 4.13 y 4.14.

Tabla 4.12. Logit binario; mujeres.

	B	Sig.
EDAD	-2,349	,004
EDCUADR	,298	,003
ECIVIL	-,060	,766
NI_FORMA	,117	,303
SINDICAT	-,132	,535
DEP_INGR	-,032	,795
CONTRATO	-,804	,010
DEDICACION	,816	,002
HORAS	-,010	,955
ANTIGÜED.	-,184	,156
CARGO_DIR	,450	,150
UBICAC	,224	,179
Nº TRABAJ	-,117	,701
Constante	1,852	,052

**- 2LL = 877,103**

Tabla 4.13. Logit binario; varones.

	B	Sig.
EDAD	-,449	,649
EDCUADR	,063	,589
ECIVIL	,281	,289
NI_FORMA	-,140	,321
SINDICAT	-,003	,988
DEP_INGR	-,104	,437
CONTRATO	-,614	,100
DEDICACIÓN	,045	,896
HORAS	,052	,787
ANTIGÜED.	-,098	,511
CARGO_DIR	,531	,023
UBICAC	,179	,324
Nº TRABAJ	-,163	,539
Constante	1,754	,092

**-2LL = 741,312**

Tabla 4.14. Modelo probit ordenado para mujeres y varones.

		MUJERES		VARONES	
Variable		Estimac.	Significac.	Estimac.	Significac.
Edad	20 a 29 años	-0.830	0.139	-0.778	0.238
	30 a 39 años	-1,083	0,042*	-0,468	0,422
	40 a 49 años	-1,354	0,010*	-0,740	0,184
	50 a 59 años	-1,156	0,023*	-0,361	0,493
	Más de 60 años	-----	-----	-----	-----
Estado civil	No soltero/a	0.137	0.492	-0.363	0.162
	Soltero/a	-----	-----	-----	-----
Nivel de formación	Bachiller /inferior	-1.656	0.002*	1.565E-02	0.985
	FP/Secret.	-0,319	0,634	-0,246	0,738
	T.U. Medio	0,313	0,402	-1,866E-03	0,997
	T.U Superior	-0,299	0,417	-0,412	0,446
	Máster/Doctorado	-----	-----	-----	-----
Afilación sindical	Afiliado/a	7.420E-03	0.968	5.097E-02	0.786
	No afiliado/a	-----	-----	-----	-----
Tipo de contrato	Eventual	0.455	0.068**	0.811	0.015*
	Fijo	-----	-----	-----	-----
Tipo de dedicación	Parcial	-0.566	0.022*	2.481E-03	0.994
	Completa	-----	-----	-----	-----
Depend. ingresos	Menos del 40%	-5.444E-02	0.798	0.390	0.163
	Entre 40 y 75 %	-0,419	0,028*	-0,154	0,396
	Más del 75%	-----	-----	-----	-----
Horas trabajo semanales	< 15 horas	-0.190	0.623	-0.309	0.500
	16 a 25 horas	0,366	0,046	-5,984E-02	0,775
	> 26 horas	-----	-----	-----	-----
Antigüed.	Menos de 10 años	0.477	0.211	0.211	0.639
	11 a 20 años	4.993E-02	0.893	0.373	0.369
	21 a 30 años	0,530	0,133	-0,107	0,764
	31 a 40 años	-----	-----	-----	-----
Cargo directivo	No posee cargo	-0.205	0.429	-0.475	0.027*
	Posee cargo	-----	-----	-----	-----
Ubicación del centro	Pueblo	-6.99E-02	0.638	-0.212	0.208
	Capital	-----	-----	-----	-----
Tamaño del centro	< 100 trabajadores	0.136	0.620	0.287	0.251
	> 100 trabajadores	-----	-----	-----	-----

\* Signific. al 5%

\*\* Signific. al 10%

-2LL = 1285,801

-2LL = 1023,159

Los resultados obtenidos denotan ciertas diferencias en la influencia de las variables analizadas según género. Se analizan a continuación las discrepancias más notables.

Para las mujeres, los coeficientes significativos son los que afectan a la edad, el tipo de contrato y la dedicación. El signo de la relación es el mismo que para la muestra completa aunque esta categoría presenta pesos superiores de los parámetros. Sin embargo, la variable sobre el desempeño de cargo directivo, que resultaba estadísticamente significativa para el total de la muestra, obtiene ahora un coeficiente positivo que implica mayor satisfacción entre aquellas mujeres que ostentan este tipo de cargos, pero, en este caso, no se mantiene la significación del parámetro.

Por lo que se refiere a los varones, ninguno de los coeficientes obtenidos en el modelo logit binario obtiene significatividad estadística a excepción del parámetro referido a la distinción entre directivos/no directivos. Este resultado pone de manifiesto la diferencia más perceptible entre ambos géneros, de forma que los varones muestran más ambición hacia los cargos directivos con diferencias significativas en el grado de satisfacción expresado entre aquéllos que ocupan puestos de esta índole frente a los que no lo hacen. Para las mujeres la diferencia también es favorable para las directivas, pero con escasa significación.

El tipo de contrato mantiene un coeficiente positivo y significativo en el modelo probit ordenado para los varones, según el cual se muestran más satisfechos los trabajadores eventuales. La dedicación parcial o completa, en este caso, no afecta al nivel de satisfacción.

La mayoría de coeficientes presentan el mismo signo y valores cercanos en ambos géneros a excepción del estado civil y las horas de trabajo semanales. En el primer caso, se observa como las mujeres no solteras obtienen un nivel de satisfacción superior. Para los varones, el resultado es justamente el inverso, con un coeficiente negativo en el modelo probit para los encuestados con estado civil distinto a la soltería. No obstante, en ninguno de los dos géneros el coeficiente es significativo para esta variable.

Por lo que se refiere al nivel de formación, se detecta un coeficiente negativo y significativo en el modelo probit ordenado para las mujeres con estudios de bachillerato o inferiores. De hecho, es el coeficiente con valor absoluto más alto de los obtenidos en el modelo. Para los varones, el nivel de formación no presenta parámetros significativos y el coeficiente se hace más negativo en el caso de estudios universitarios superiores. Este aspecto se puede explicar considerando que los puestos para los que las mujeres declaran un nivel formativo reducido suelen ser en los que se realizan tareas de limpieza o similares. Se trata, por tanto, de trabajos rutinarios y escasamente gratificantes, lo que lleva a declarar reducidos niveles de satisfacción por las empleadas que los desarrollan.

En definitiva, puede afirmarse en cierta medida que existen diferencias notables por lo que respecta a la influencia de determinadas variables analizadas en este epígrafe según el sexo de los encuestados. No obstante, para la mayoría de aspectos los resultados no difieren en exceso.

### 4.3. ESTIMACIÓN, VALIDACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Tras el análisis del modelo propuesto en el Capítulo 2, se procede a continuación a desarrollar los pasos que conducen a su estimación y validación. En caso de aceptarse los criterios de calidad de ajuste del modelo se realizará una comparativa a través de la estrategia de modelos rivales con el fin de contrastar la validez del marco teórico propuesto sobre otros posibles. Finalmente, se procederá a la interpretación de los coeficientes obtenidos bajo la óptica de las relaciones causales propuestas entre los constructos exógenos y la satisfacción laboral y, asimismo, de ésta sobre el compromiso organizativo.

#### 4.3.1. ANÁLISIS PREVIO DE LOS DATOS

Como paso previo para realizar la estimación del modelo propuesto es necesario realizar un análisis exploratorio de los datos. Los estadísticos obtenidos sobre los errores típicos y desviaciones respecto a la media no detectan la existencia de valores atípicos que puedan distorsionar la muestra.

Por lo que se refiere al supuesto de normalidad de los datos, se ha efectuado el contraste de Kolmogorov-Smirnov, junto al de Shapiro-Wilk para las variables que configuran el modelo de medida. Del resultado obtenido, se desprende el rechazo de la hipótesis nula de normalidad en todos los casos.

Tabla 4.15. Contrastes de normalidad sobre las variables de medida.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SAT_SAL	,220	1211	,000	,897	1211	,000
SAT_DIR	,263	1211	,000	,841	1211	,000
SAT_AUTO	,285	1211	,000	,818	1211	,000
SAT_PRES	,199	1211	,000	,904	1211	,000
SAT_COMP	,265	1211	,000	,841	1211	,000
SAT_ASC	,282	1211	,000	,875	1211	,000
SAT_GLOB	,326	1211	,000	,817	1211	,000
C_PUBSAL	,375	1211	,000	,703	1211	,000
C_PUBPRE	,310	1211	,000	,826	1211	,000
C_PUBAUT	,291	1211	,000	,840	1211	,000
PORTMED	,071	1211	,000	,972	1211	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



Igualmente, el programa PRELIS, incluido en el software LISREL empleado para la estimación del modelo, obtiene el contraste de hipótesis sobre los coeficientes de asimetría y curtosis, donde los valores de la hipótesis nula corresponden a la distribución normal. Los p-valores asociados no aceptan dicha hipótesis, por lo que se confirma el rechazo del supuesto de distribución normal univariante para las variables. Finalmente, se obtiene el estadístico de Mardia (1974) que contrasta la normalidad multivariante y que asimismo invalida por su p-valor ese supuesto.

Tabla 4.16. Contrastes de asimetría y kurtosis y normalidad multivariante.

Variable	Asimetría		Kurtosis		Asimetría y Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-square	P-Value
Sat Sal	0,757	0,449	-2,706	0,007	7,894	0,019
Sat Dir	-10,575	0,000	3,403	0,001	123,404	0,000
Sat Auto	-9,178	0,000	5,747	0,000	117,262	0,000
Sat Pres	2,465	0,014	-3,312	0,001	17,049	0,000
Sat Comp	-9,395	0,000	3,667	0,000	101,717	0,000
Sat Asc	-3,151	0,002	-0,991	0,322	10,913	0,004
Sat Glob	-6,790	0,000	4,060	0,000	62,596	0,000
C PubSal	4,296	0,000	12,593	0,000	177,027	0,000
C PubPre	-0,656	0,512	4,174	0,000	17,851	0,000
C PubAut	4,412	0,000	5,521	0,000	49,949	0,000
PortMed	-7,949	0,000	2,187	0,029	67,964	0,000

Test de Normalidad Multivariante							
Valor	Asimetría		Kurtosis			Asimetría y Kurtosis	
	Z-Score	p-value	Valor	Z-Score	p-value	Chi-Square	p-value
5,925	21,949	0,000	168,20	17,200	0,000	777,570	0,000

Así pues, se empleará el método asintóticamente libre de distribución para la estimación del modelo propuesto, en virtud de su menor sensibilidad al incumplimiento de normalidad de los datos y que el tamaño muestral del que se dispone es suficientemente amplio para las exigencias de este método de estimación.

La matriz de entrada de datos empleada, tal y como se explicó en el Capítulo anterior, será la de varianzas y covarianzas.

Por lo que respecta a los constructos medidos a través de un único indicador, la extensa investigación existente sobre las escalas empleadas ha permitido fijar la fiabilidad de las mismas en los niveles previamente obtenidos.

#### 4.3.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO

El modelo de ecuaciones estructurales propuesto se ha estimado con el programa LISREL versión 8.7, que evalúa la identificación del modelo y señala la posible existencia de errores. En este caso, el proceso de estimación no ha señalado ninguna restricción por problemas de identificación.

El tratamiento de los valores perdidos se ha basado en el procedimiento *listwise*, ya que, pese a la pérdida de observaciones consiguiente, el amplio tamaño muestral disponible permite el uso de este sistema, que evita los posibles sesgos implícitos en el proceso *pairwise*.

Se presenta a continuación el resultado de las estimaciones obtenidas para los parámetros del modelo estructural.

Tabla 4.17. Estimación de parámetros para el modelo estructural

Constructos endógenos		Constructos exógenos						
	Satisf. Laboral	Compr. Organiz.	Percep. Salario	Relac. Compañ.	Relac. Direc.	Prestig. Profes.	Oport. ascenso	Auton.
Satisf. Laboral	-----	-----	0,183	0,073	0,190	0,123	0,104	0,342
Compr. Organiz.	0,818	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

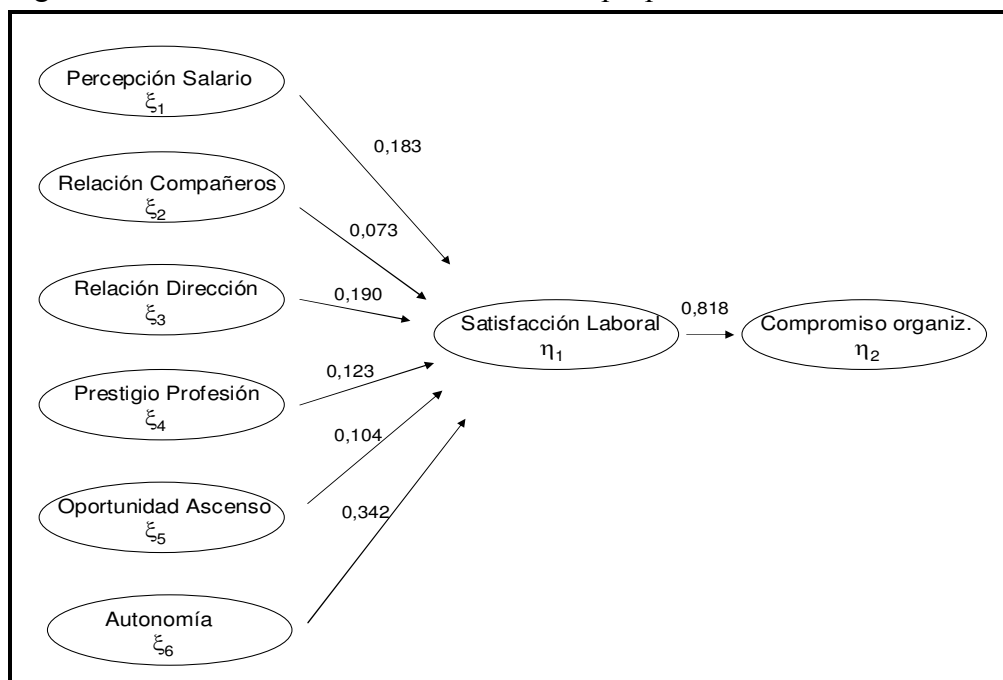
$R^2$  (ajuste ecuación) Satisf. Laboral: 0,641

$R^2$  (ajuste ecuación) Compromiso Organizativo: 0,636

No se detectan estimaciones infractoras en el examen de resultados de SEM (no hay varianzas de error negativas, coeficientes estandarizados que superen el valor 1 ó errores estándar elevados).

Gráficamente, el resultado obtenido es el siguiente:

Figura 4.1. Estimación del modelo estructural propuesto



Por lo que se refiere al modelo de medida de los constructos exógenos, no se han tenido en cuenta correlaciones causales entre éstos. Esta circunstancia obedece a dos motivos: en primer lugar, la ausencia de este tipo de relación en los modelos teóricos en que se basa la propuesta presentada; en segundo lugar, la observación de las correlaciones entre las variables no ha detectado ningún valor significativamente alto que lleve a suponer la existencia de posibles relaciones lineales entre las mismas. La estimación de parámetros estandarizados es la siguiente:

Tabla 4.18. Estimación parámetros para el modelo de medida.

Indicadores	Ponderaciones de los constructos exógenos					
	Percep. Salario	Relación Compañ.	Relación Dirección	Prestigio Profesión	Oport. ascenso	Auton.
Sat_sal	0,656	-----	-----	-----	-----	-----
C_pubsal	0,730	-----	-----	-----	-----	-----
Sat_comp	-----	0,887	-----	-----	-----	-----
Sat_dir	-----	-----	0,884	-----	-----	-----
Sat_pres	-----	-----	-----	0,361	-----	-----
C_pubpre	-----	-----	-----	0,373	-----	-----
Sat_asc	-----	-----	-----	-----	0,890	-----
Sat_auto	-----	-----	-----	-----	-----	0,115
C_pubaut	-----	-----	-----	-----	-----	0,741

### 4.3.3. VALIDACIÓN DEL MODELO

Antes de analizar el modelo estructural obtenido, se revisan algunas de las medidas de ajuste global según los tres tipos que se describieron en el capítulo de metodología.

#### 4.3.3.1. Medidas de ajuste absoluto

La tabla 4.19 recoge los resultados obtenidos para las medidas chi-cuadrado de Satorra-Bentler, GFI y RMSEA.

Tabla 4.19. Medidas de ajuste absoluto del modelo estimado.

Chi-cuadrado de Satorra-Bentler (nivel de significación)	46,893 (0,002)
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,8571
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,031

No se analiza el estadístico chi-cuadrado por el incumplimiento del supuesto de normalidad en los datos, así como el amplio tamaño muestral utilizado, lo que puede conducir erróneamente a aceptar la hipótesis de

existencia de diferencias significativas entre la matriz de covarianzas observadas y la matriz real.

El estadístico chi-cuadrado de Satorra-Bentler presenta un nivel de significación por debajo del 5%, lo que significa la existencia de diferencias significativas entre las matrices de covarianzas. No obstante, el elevado número de indicadores conlleva una mayor sensibilidad de este tipo de contraste, por lo que será preciso analizar las otras medidas.

El índice de bondad de ajuste presenta un valor elevado pero, dado que no existen umbrales establecidos, se considerará su aceptabilidad de forma marginal.

Finalmente, el error de aproximación cuadrático medio muestra un valor de 0,031 (el intervalo de confianza al 90% para este índice presenta un límite inferior de 0,018 y un límite superior de 0,043), por lo que, al encontrarse por debajo de 0,05 ambos extremos, es posible aceptar la hipótesis de ajuste más que aceptable.

#### 4.3.3.2. Medidas de ajuste incremental

Se presentan los resultados para las medidas AGFI, NNFI y NFI.

Tabla 4.20. Medidas de ajuste incremental del modelo estimado.

Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,826
Índice de ajuste normado (NFI)	0,991
Índice de ajuste no normado o de Tucker-Lewis (NNFI)	0,988

Salvo el índice AGFI, las restantes medidas superan el valor de 0,9; ello supone un nivel de ajuste aceptable.

#### 4.3.3.3. Medidas de ajuste de parsimonia

El uso de estas medidas en sentido absoluto se limita a la comparación entre modelos, dado que no existen niveles recomendados o test estadísticos para su interpretación en un modelo aislado. Por tanto, se analizarán conjuntamente en la comparación de modelos rivales posterior.

#### 4.3.3.4. Ajuste del modelo estructural

El examen de los resultados obtenidos para el modelo estructural revela que ambas ecuaciones estructurales contienen coeficientes estadísticamente significativos, a excepción de la variable latente referida a la relación con los compañeros, que no presenta una influencia significativa sobre la satisfacción global con el trabajo.

La varianza explicada por la ecuación relativa a este constructo es del 64,1%. Asimismo, en la ecuación que mide el compromiso organizativo en función de su relación con la satisfacción global, el coeficiente obtenido es igualmente significativo con un  $R^2$  aceptable del 63,6% de varianza explicada.

#### 4.3.3.5. Estrategia de modelos rivales

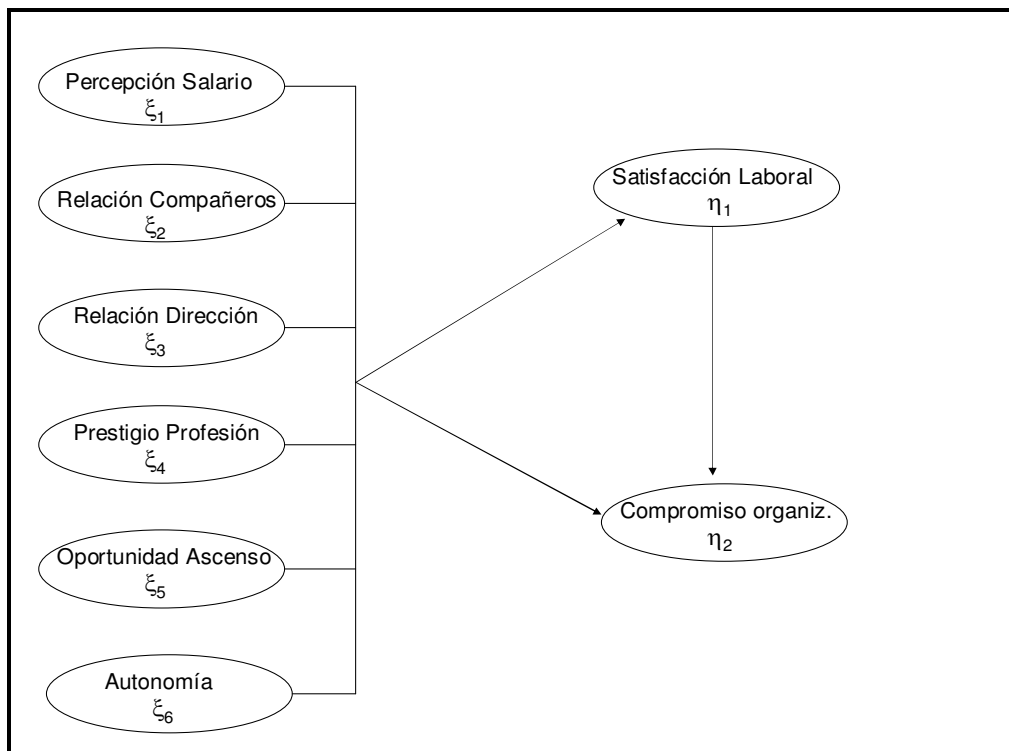
Finalmente, se seguirá una estrategia de modelos rivales para la comparación del modelo propuesto con una serie de alternativas, con el fin de evaluar si, pese al ajuste dentro de los límites aceptables del modelo propuesto, existe algún otro, de formulación similar, con un nivel de ajuste más elevado.

Para el desarrollo de esta estrategia, se presentan dos modelos alternativos:

- El primer modelo plantea la relación causal directa de los constructos exógenos, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizativo, sin que exista intermediación de la primera en la influencia originada por dichos determinantes sobre el compromiso. La relación causal entre los constructos endógenos,

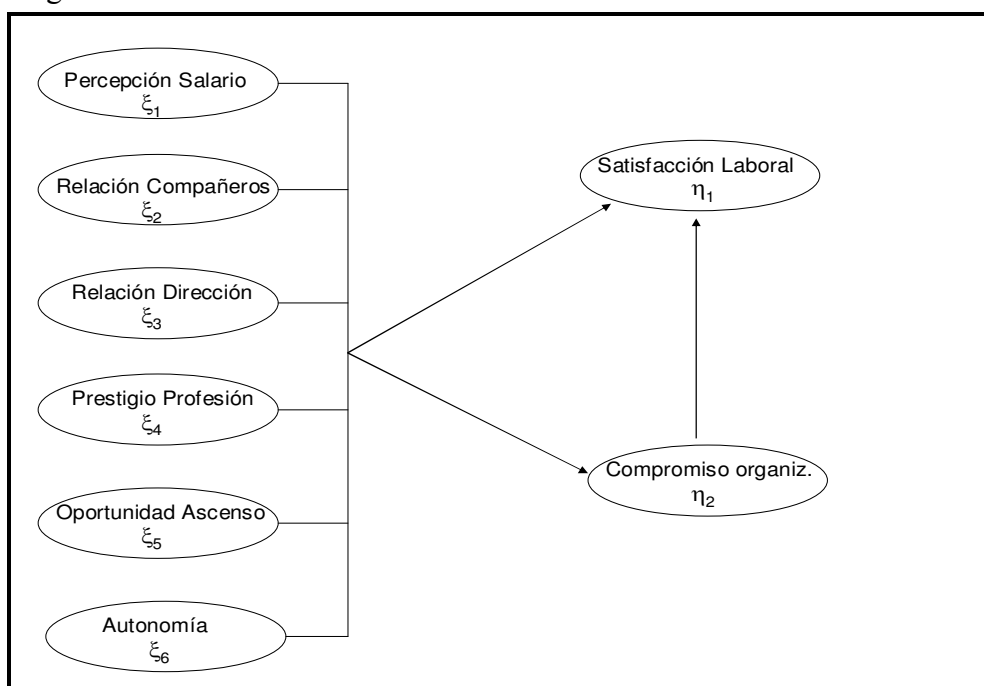
no obstante, mantiene el orden establecido, siendo la satisfacción el antecedente del compromiso en las actitudes del empleado respecto a su trabajo y la organización. Esta es la tesis defendida por Kim *et al.* (1996) analizada en el capítulo 2.

Figura 4.2. Modelo alternativo 1.



- El segundo modelo plantea igualmente la relación causal directa de los constructos exógenos con los dos endógenos. No obstante, en este caso, se cambia el orden causal de forma que el compromiso se convierte en antecedente y no consecuencia de la satisfacción laboral. Se analiza, por tanto, la posición defendida por autores como Bateman y Strasser (1984) o Vandenberg y Lance (1992) que argumentaban el ajuste de la satisfacción laboral del empleado en función del compromiso mantenido con la organización en cada momento.

Figura 4.3. Modelo alternativo 2.



Como comparación entre los modelos, se calculan una serie de medidas de calidad de ajuste, cuyos resultados se presentan en la tabla 4.21.

Tabla 4.21. Comparación de medidas de bondad de ajuste entre el modelo estimado y los modelos rivales.

Medidas de bondad de ajuste	Modelo estimado	Modelo rival 1	Modelo rival 2
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,857	0,993	0,893
Error de aproxim.cuadrático medio (RMSEA)	0,031	0,076	0,313
<b>Medidas de ajuste incremental</b>			
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,826	0,971	0,559
Índice de ajuste normado (NFI)	0,991	0,961	0,413
Índice de Tucker-Lewis (NNFI)	0,988	0,880	0,368
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>			
Índice de ajuste normado de parsimonia	0,468	0,290	0,120
Criterio de información de Akaike (AIC)	132,000	227,552	2013,06



De las medidas obtenidas se desprende que el modelo alternativo 2, que únicamente presenta un índice GFI superior al modelo propuesto, no obtiene un buen ajuste en el resto de medidas. Esto nos lleva a considerarlo como alternativa no viable y se rechaza el supuesto teórico subyacente de causalidad anterior para el compromiso organizativo.

Respecto al modelo alternativo 1, los resultados son mixtos, quedando favorecido en las medidas GFI y AGFI, pero peor ajustado para el resto que el modelo propuesto. Si el interés se limita a los índices de parsimonia, como medidas de comparación entre modelos, el modelo propuesto presenta el ajuste más parsimonioso y, en último término, lo aceptamos como el mejor, sustentándonos en las bases teóricas que lo fundamentan y en la validación empírica realizada.

#### **4.3.4. INTERPRETACIÓN DEL MODELO**

La estimación del modelo estructural ha ofrecido como resultado unas ponderaciones mayoritariamente significativas y de relación positiva de los constructos exógenos sobre la satisfacción laboral.

El determinante con mayor peso (coeficiente 0,342) es la sensación de autonomía en el trabajo. Este hecho se corrobora por el resultado referido a la valoración de los distintos aspectos de la actividad laboral de los encuestados, donde la autonomía obtenía una de las mayores puntuaciones<sup>47</sup>. Según el modelo de medida, el indicador que más peso presenta sobre este constructo es la comparación con los profesionales del sector público. A juicio de los encuestados, la mayor autonomía que se consigue en el desarrollo de su labor en un centro privado de enseñanza reglada sobre un centro público, se valora muy positivamente a la hora de manifestar la satisfacción con el trabajo.

Tras este constructo y con pesos similares se encuentran las relaciones con la Dirección del centro (equivalente a las relaciones con el supervisor en los modelos que han servido de base) y la percepción sobre el salario recibido. Respecto a este último, presenta mayor peso el indicador de la comparativa con los profesionales del sector público que la satisfacción con

---

<sup>47</sup> Ver gráfico 4.11

el propio salario. Resulta significativo que el salario se encuentre únicamente en tercer lugar de influencia de seis determinantes exógenos sobre la satisfacción laboral.

Por lo que se refiere al prestigio de la profesión y las oportunidades de ascenso, ambas obtienen coeficientes similares (0,123 y 0,104 respectivamente) por lo que se sitúan entre los elementos con menor influencia. Sin embargo, resalta en último lugar la relación con los compañeros de trabajo, con un coeficiente estadísticamente no significativo de 0,073; ello puede interpretarse en base al carácter eminentemente individualista que presenta la labor docente y administrativa en un centro educativo.

El hecho de poseer una mejor o peor relación con el resto de colegas no influye en último término en la satisfacción con el trabajo realizado. Posiblemente este resultado dependa en gran medida del tipo de labor que desarrollen los encuestados así como la filosofía de trabajo de la organización. En empresas donde el trabajo en grupo se torna indispensable para el buen funcionamiento del proceso productivo, este constructo posiblemente presentaría un coeficiente positivo más alto y con mayor significación estadística.

La ecuación estructural que relaciona la satisfacción laboral con el compromiso organizativo presenta un coeficiente de 0,818, con un ajuste relativamente aceptable del 63,6%. En vista de que el parámetro es significativo y presenta la dirección apropiada (positiva) es posible admitir con ciertas precauciones la influencia que mantiene el nivel de satisfacción laboral del empleado sobre su grado de compromiso con el centro. El sentido de esta relación ha sido preferido sobre otras opciones planteadas en los modelos rivales, con lo que la satisfacción se establece como mediador en la relación de los constructos exógenos del modelo sobre el compromiso organizativo.

Finalmente, hay que señalar que las restricciones sobre la bondad de ajuste obtenidas en la fase de validación indican la posibilidad de la existencia de ciertos efectos adicionales que pueden afectar a la satisfacción. Por tanto, hay que admitir con reservas las conclusiones obtenidas, en tanto

investigaciones posteriores puedan añadir medidas más refinadas, con mayor número de indicadores o relaciones causales reespecificadas para una mejor convergencia y ajuste del modelo. Las modificaciones potencialmente significativas podrán esclarecer el marco teórico que delimita los orígenes y causas de la satisfacción laboral.

## **V.- CONCLUSIONES**

---



## **5. CONCLUSIONES**

1-La idea básica que ha sustentado la investigación realizada se centra en la necesidad de que las organizaciones posean medidas de satisfacción laboral de sus empleados, desde la importancia del factor humano en la empresa. Precisamente, un entorno crecientemente competitivo y dinámico como el actual hace que sólo puedan sobrevivir las organizaciones que son capaces de lograr el máximo compromiso y rendimiento de sus recursos humanos. En aras de una búsqueda continua de la excelencia, mejorar internamente el clima laboral supone una ventaja competitiva añadida que puede llegar a traducirse en una mayor productividad y satisfacción de los clientes.

2- La aproximación inicial realizada al constructo objeto de estudio pone de manifiesto la amplia variedad de disciplinas que han abordado su análisis, por lo que el enfoque adoptado se nutre de las visiones de la Psicología, la Sociología y la Economía buscando una perspectiva integradora del concepto desde la que se apoyen nuevos puntos de vista en cuanto a su metodología de análisis. Así, la recopilación de las diferentes definiciones propuestas a lo largo del amplio espectro de trabajos dedicados al estudio del fenómeno ha permitido distinguir dos corrientes de pensamiento, conceptuándolo, por un lado, como una actitud, estado o respuesta afectiva y, por otro, como el resultado de una comparación entre lo que se obtiene del puesto de trabajo y lo que se desea o aspira a conseguir. Aunando ambas corrientes, se ha llegado a la propuesta de una definición holística del término donde se resalta su naturaleza multidimensional e interdisciplinar y se argumenta que la actitud o estado que propugnan el primer grupo de definiciones es la consecuencia del producto de la comparación mencionada en el segundo grupo.

3- Por lo que respecta a las distintas teorías sobre la dimensión y naturaleza de la satisfacción laboral, se puede comprobar que no existe una clara distinción entre los fenómenos de motivación y satisfacción del trabajador como hechos diferenciados. Sólo en las teorías económicas más recientes, se ha centrado la atención de forma exclusiva en la satisfacción laboral como instrumento de medida del bienestar subjetivo del individuo en su trabajo.

4- La revisión de los métodos aplicados para la investigación empírica de la satisfacción laboral ponen de manifiesto que, pese al uso ampliamente aceptado del cuestionario como instrumento principal en la obtención de respuestas sobre las percepciones de los individuos acerca de su trabajo, resulta indudable que la complejidad del fenómeno que se desea analizar hace necesario el empleo de otras técnicas de medición, a fin de reforzar la validez de los estudios.

5- Analizando las fuentes estadísticas nacionales e internacionales que ofrecen información acerca de las múltiples facetas asociadas a la satisfacción laboral de los individuos se observa una falta de armonización en la metodología de estudio que permitiera la homogeneidad en la medición de los niveles de bienestar de los empleados.

6- El estudio de los niveles de satisfacción laboral en distintos países ha mostrado que las diferencias de percepción entre los trabajadores que operan en cada territorio son un hecho claramente manifiesto. Ello supone un rasgo distintivo dentro del proceso de globalización en que nos encontramos inmersos, debido a que distintas nacionalidades originan niveles de satisfacción laboral diferentes, dependiendo fundamentalmente de la cultura o estilo de vida que impera en cada una de ellas.

7- Los análisis que abordan el impacto de las características sociodemográficas del individuo (género, edad, estado civil, nivel educativo y afiliación sindical) sobre la satisfacción laboral se han llevado a cabo desde distintos campos (Psicología, Sociología, y, más recientemente, la Economía). Es de destacar la existencia de discrepancias en los resultados obtenidos por gran parte de estas investigaciones, aunque la mayoría conducen a una mayor satisfacción entre las mujeres y una relación en forma de “U” con la edad. Igualmente, pese a la presencia de estudios que llegan a distintos resultados, parece argumentada la inexistencia de conexión entre la posible afiliación sindical del empleado y su nivel de satisfacción laboral. Más confusas son las dependencias respecto al estado civil y el nivel educativo, donde no se aprecia una tendencia clara en la relación.

8- Por lo que se refiere a las variables asociadas al puesto de trabajo (salario, tipo de contrato, horas de trabajo, antigüedad, estatus del puesto y

afiliación sindical) los principales esfuerzos investigadores se han efectuado desde el terreno económico. Así, el salario es la característica del empleo que más interés ha suscitado entre los determinantes de la satisfacción laboral. Los estudios más recientes han detectado la débil relación existente entre la renta absoluta del empleado y su grado de satisfacción, por lo que se ha argumentado la mayor relevancia que posee el término de renta relativa, entendido como un efecto de la comparación del salario real obtenido por el empleado y un salario de referencia que éste percibe como equitativo.

En cuanto al tipo de contrato, las horas de trabajo y la antigüedad en el puesto, nuevamente se ponen de manifiesto las discrepancias en cuanto a las conclusiones obtenidas. Mayor grado de acuerdo se encuentra en lo referido al estatus del puesto, donde la relación parece claramente directa; con una satisfacción superior en los directivos y trabajadores empleados en puestos de más alta categoría.

9- En lo que respecta a las variables referentes a la organización, los análisis se han centrado en dos aspectos: el tipo de ubicación del centro de trabajo, con resultados dispares según el medio urbano o rural; y el tamaño de la empresa medido a través del número de trabajadores, con una conclusión firme, según la cual la satisfacción es superior en los centros de menor tamaño.

10- Se ha realizado una recopilación de los modelos diseñados para el análisis de las relaciones causales sobre la satisfacción laboral de ciertos determinantes que no son directamente observables (elementos percibidos por el trabajador sobre algunos aspectos de su tarea, como las relaciones con sus colegas o con la dirección, la consideración acerca del grado de autonomía de su labor o el prestigio de su profesión, etc.). En estos modelos, se encuentra asimismo implícita la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, siendo esta última variable un elemento delimitado en la literatura especializada como un factor de mejora de la productividad y la competitividad de la empresa.

11- El estudio de campo previsto, se ha basado en una muestra que proviene de la población de empleados de centros de enseñanza privada y concertada de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Aplicando una



encuesta postal basada en el cuestionario sobre satisfacción docente de Zubieta y Susinos (1992) y el cuestionario sobre compromiso organizativo OCQ de Porter y Smith (1970), y las herramientas econométricas descritas en el capítulo sobre metodología y materiales, destacan los siguientes resultados:

- ✓ Alta satisfacción en la muestra: Existe un alto grado de satisfacción manifestado entre los individuos que configuran la muestra de análisis. Cerca de un 70% se declaran algo o muy satisfechos en su trabajo.
- ✓ Alta vocación hacia la docencia: Se detecta un alto componente vocacional en la elección del tipo de labor desarrollada por los encuestados. Así, pese a que la valoración de la enseñanza en España y el prestigio de la profesión son manifiestamente negativas, casi un 90% afirma haber elegido su actividad porque le gusta y más de un 60% preferiría continuar tal y como está actualmente si pudiera elegir.
- ✓ Salario, principal inconveniente; actividad docente, principal ventaja: El salario aparece como el inconveniente principal del trabajo, frente a las relaciones con el alumnado y la propia actividad como fuente de ventajas. De hecho, tanto estos dos últimos aspectos como las relaciones con los compañeros, con la dirección y la autonomía de la labor desarrollada, son los elementos mejor valorados del trabajo.
- ✓ Alto compromiso organizativo: En cuanto al compromiso organizativo, el resultado obtenido muestra, al igual que en el caso de la satisfacción, unos niveles considerablemente altos, con medias superiores para las mujeres y para los directivos y profesores de primaria.
- ✓ Mujeres más satisfechas: Centrándonos en el análisis de las hipótesis propuestas, las características personales del trabajador sobre las que se obtiene alguna influencia en el nivel de satisfacción se refieren al género, detectando niveles superiores entre las mujeres, y la edad, con una relación en forma de U. Pese a que el estado civil muestra un grado de satisfacción más alto entre los solteros, el coeficiente no es estadísticamente significativo. Asimismo, el nivel educativo no

presenta una tendencia definida, quedando patente únicamente que los empleados con un nivel de estudios más bajo son los más insatisfechos.

- ✓ Mayor satisfacción en contrato temporal, tiempo completo y en directivos: Sobre las características del puesto, se han hallado relaciones significativas con el tipo de contrato, manifestándose más satisfechos los encuestados con contrato temporal; la dedicación, con un coeficiente negativo y significativo para los empleados a tiempo parcial y, finalmente, el tipo de puesto, donde claramente se detecta mayor grado de satisfacción entre los puestos directivos. Se apoya asimismo la inexistencia de relación significativa con las horas de trabajo, la afiliación sindical o la antigüedad. Por lo que respecta al salario, no se ha analizado la influencia de la renta absoluta percibida por los trabajadores, sino del grado de dependencia de los ingresos obtenidos en el desarrollo de su labor. El resultado alcanzado no muestra una tendencia definida aunque sí queda patente cómo los empleados con menor dependencia se declaran más satisfechos.
  
- ✓ Influencias estadísticamente no significativas de las características de la organización: No se han alcanzado resultados concluyentes en cuanto a la influencia ejercida por las características de la organización. Concretamente, la distinción del centro de trabajo según se encuentre en la capital o en algún pueblo de las provincias analizadas, no conlleva diferencias significativas en la satisfacción de sus empleados. Por lo que se refiere al tamaño de los centros, se detecta una media superior de satisfacción en aquéllos con menos de 100 trabajadores, pese a que los coeficientes asociados a este aspecto en los modelos logit y probit ordenado no son estadísticamente significativos.
  
- ✓ Diferencias en la influencia de ciertas variables evaluando por género: Al desagregar los resultados obtenidos por sexo, se advierten diferencias notables en ciertas variables. Así, el tipo de puesto, donde quedan más insatisfechos los varones que no ostentan cargos directivos frente a las mujeres en la misma situación. También el estado civil es fuente de discrepancias, ya que el grado de satisfacción

es superior en el caso de las trabajadoras solteras y, en cambio, para los varones, sucede justamente al contrario. Finalmente, el nivel educativo plantea distinciones, ya que las mujeres con niveles inferiores de estudios se declaran significativamente insatisfechas, mientras que en el caso de los varones, el grado más bajo de satisfacción se encuentra entre las titulaciones superiores.

- ✓ Autonomía como factor más influyente en la satisfacción: Por lo que se refiere al modelo de relaciones causales con variables latentes propuesto, se observa cómo la percepción de la autonomía en el trabajo es el factor de mayor peso sobre la satisfacción laboral, seguido por la relación mantenida con la Dirección del centro y la percepción salarial. Las relaciones con compañeros muestran el parámetro con menor peso y estadísticamente no significativo, lo que indica el carácter independiente de la labor realizada.
- ✓ Satisfacción como causa del compromiso: La relación entre satisfacción laboral y compromiso organizativo ha sido planteada en diversos modelos alternativos obteniendo mejores resultados en el modelo en que la primera es causa del segundo y mediadora en las relaciones con los constructos exógenos. No obstante, hay que admitir con ciertas reservas esta suposición, en tanto la fase de validación sugiere la posibilidad de realizar nuevas reespecificaciones del modelo que conlleven un nivel de ajuste superior.

12- Finalmente, se avanza desde aquí algunas líneas de investigación futuras que persigan el avance en la comprensión de la satisfacción laboral, desde su definición precisa al establecimiento de su medida.

- Es prioritario el análisis de los determinantes de la satisfacción laboral por el fuerte impacto que ésta causa sobre determinadas conductas organizativas tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc. Por tanto, parece interesante abordar investigaciones que analicen no sólo las variables explicativas sino, de forma simultánea, las variables explicadas por la satisfacción laboral, permitiendo de este modo ampliar el marco de relaciones causa-efecto del constructo.

Estas investigaciones pueden y deben realizarse desde un enfoque y equipos multidisciplinares (Economía, Psicología, Sociología, etc.)

- Se recomienda incidir en la valoración de la estabilidad laboral que hacen los trabajadores, ya que la utilización del tipo de contrato como indicador puede presentar sesgos importantes en cuanto a la percepción subjetiva de los empleados sobre este aspecto. Se podría analizar, por ejemplo, el efecto de la voluntariedad de la situación de contratado eventual o indefinido.
- Según el trabajo realizado se han encontrado evidencias de la necesidad de considerar determinados aspectos de la esfera privada de los trabajadores con relevante influencia en la satisfacción laboral declarada (como el estado civil o la edad y el sexo del propio trabajador) que deben ser tenidos en cuenta también a la hora de realizar análisis, incluyéndose factores de ajuste cuando se compare por ejemplo el clima laboral en departamentos maduros (o con trabajadores en edad intermedia) con otras unidades recién creadas o con trabajadores jóvenes. Sería de gran utilidad llegar a cuantificar las diferencias y contar con una estimación de factores de ajuste de los diferentes elementos externos.

Los citados factores sociodemográficos se deberían tener en cuenta a la hora de realizar acciones diferenciales para incrementar la motivación de los grupos de empleados menos satisfechos o comprometidos y la integración de sus objetivos individuales en los objetivos organizativos.

- Centrándonos en el campo educativo, sería positivo contextualizar los resultados obtenidos y relacionarlos con otros resultados de investigaciones en centros públicos o analizar el efecto de las prácticas de externalización de las administraciones públicas. Asimismo, debería realizarse una comparación con estudios realizados en otras Comunidades Autónomas y países de nuestro entorno económico. Igualmente, debería ampliarse el análisis con estudios de carácter longitudinal.

- Es necesario realizar progresos en el diseño de instrumentos de medición estandarizados y aplicables a distintos sectores económicos que permitan un perfeccionamiento en el análisis de los diferenciales de satisfacción originados en parcelas organizativas de diferente naturaleza.
- Se propone el empleo de metodologías matemáticas o econométricas alternativas de aplicación en estudios empíricos, de forma que se minimicen las imprecisiones asociadas a la definición de medidas e indicadores de la satisfacción laboral.
- Finalmente, se deberían realizar análisis similares en otros sectores económicos a fin de poder contrastar las conclusiones obtenidas.

13- Para el avance en la investigación sobre el concepto sería deseable el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales que permitan la realización de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales encaminadas a incrementar el bienestar de los trabajadores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---



**BIBLIOGRAFÍA**

- ADAMS, J. (1963): "Inequity in social Exchange", en BERKOWITZ, L. (1965). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, Nueva York.
- AFIFI, A. A. y CLARK, V. (1990): *Computer-aided multivariate analysis*. Chapman & Hall, Nueva York.
- AKERLOFF, G. A.; ROSE, A.K. y YELLEN, J. L (1988): "Job switching and job satisfaction in the U.S labor market", *Brooking Papers on Economic Activity*, vol. 2, pp. 495-582.
- ALDERFER, C. (1969): "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 4, pp. 16.
- ALFARO DE PRADO, A. M. y VECINO, J. D. (1999): "Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 15, n. 1, pp. 63-75.
- ALFARO DE PRADO, A. M.; LEAL, A. y RODRÍGUEZ, L. (2001): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.
- ALONSO, E. y POZO, C. (2002): "La satisfacción laboral como indicador de calidad", *Capital Humano*, n. 151, pp. 38-42.
- ALLEN, N. J. y MEYER, J. P. (1996): "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276.
- ALLEN, J. y VAN DER VELDEN, R. (2001): "Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on-the-job search", *Oxford Economics Papers*, n.3, pp. 434-452.



- ÁLVAREZ, J. A. y VILLALOBOS, J. (1999): "Diagnóstico del clima laboral del personal no sanitario en un hospital terciario", *Capital Humano*, n. 125, pp. 40- 46.
- ANGEL, H. L. y PERRY, J. L. (1981): "Empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 1-14.
- ANTECOL, H. y COBB-CLARK, D. (2001): "The sexual harassment of female active-duty personnel: effects on job satisfaction and intentions to remain in the military", *IZA Discussion Papers*, n. 379.
- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. y KALLEBERG, A. (2000): *Manufacturing advantage : Why High Performance Work Systems Pay Off*. ILR Press, Nueva York.
- ARGYLE, M. (1989): *The psychology of happiness*. Routledge, Londres.
- ARNOLD, H.J. y FELDMAN, D. C. (1982): "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, pp. 350-360.
- ASHFORD, S. J.; LEE, C. y BOBKO, P. (1989): "Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 4, pp. 803-820.
- ASKENAZY, P. y CAROLI, E. (2002): "New organizational practices and working conditions: evidence for France in the 1990s", *Louvain Economics Review*, vol. 68, pp. 91-110.
- BABCOCK, P. (2005): "Find what employees want", *HR Magazine*, abril 2005, pp. 51-56.

- BAILEY, T.; BERG, P. y SANDY, C. (2001): "The effect of High Performance Work Practices on employee earnings in the steel, apparel and medical electronics and imaging industries", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n. 2, pp. 525-543.
- BALZER, W. K.; KIHM, J. A.; SMITH, P. C.; IRWIN, J. L.; BACHIOCHI, P. D.; ROBIE, C.; SINAR, E. F. y PARRA, L. F. (1997): *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job In General scales*. Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio.
- BAKER, W. K. (1995): "Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling", *Human Relations*, vol. 48, n. 2, pp. 169-186.
- BARRIOS, I.; CORREA, A.; ACOSTA, M. y GONZÁLEZ, A. L. (2004): "Indicadores de capital humano en las Pymes", *Capital Humano*, n. 174, pp. 65-74.
- BARTEL, A. P. (1981): "Race Differences in job satisfaction: a reappraisal", *Journal of Human Resources*, vol. 16, pp. 294-303.
- BASS, B. M. y DUNTEMAN, G. (1963). Behavior in groups as a function of self, interaction and task organization. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 66, pp. 419-428.
- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. (1984): "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp.95-112.
- BATISTA, J. M. y COENDERS, G. (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales. Cuadernos de Estadística*, 6. La Muralla, Madrid.

- BAUER, T. K. (2004): "High Performance Workplace Practices and job satisfaction: evidence from Europe", *IZA Discussion Papers*, n. 1265.
- BAUMGARTEL, H. y SOBEL, R. (1959): "Background and organizational factors in absenteeism", *Personnel Psychology*, n. 12, pp. 431-443.
- BAXTER, J. L. (1993): *Behavioural foundations of economics*. MacMillan, Londres.
- BECKER, G. S. (1964): *Human Capital*. Columbia University Press, Nueva York.
- BECKER, H. S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol. 66, n. 1, pp. 33-42.
- BENDER, K. A. y SLOANE, P. J. (1998): "Job satisfaction, trade unions, and exit-voice revisited", *Industrial Relations Review*, vol. 51, n. 2, pp. 222-240.
- BENFIELD, C. R. y HARRIS, R. D. F. (2002): "How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates", *Applied Economics*, vol. 34, pp. 535-548.
- BERGER, C. J.; OLSON, C. A. y BOUDREAU, J. W. (1983): "Effects of union on job satisfaction: the role of work related values and perceived rewards", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, pp. 289-324.
- BIGONESS, W. J. y TOSI, H. L. (1984): "Correlates of voting behaviour in a union decertification election", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 654-659.

- BLACKBURN, R. y ROSEN, B. (1993): "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive*, vol. 7, n. 3, pp. 49-66.
- BLANCHFLOWER, D.G. y OSWALD, A. J. (1992): "Entrepreneurship, happiness and supernormal returns: evidence from Britain and the US", *NBER Working Paper 4228*. Cambridge, MA.
- BLANCHFLOWER, D.G. y OSWALD, A. J. (1999): "Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction", *presentado en la Cornell University conference*, mayo 1999.
- BLUEN, S. D y ZWAM, C. (1987): "Trade union membership and job satisfaction", *South African Journal of Psychology*, vol. 17, n. 4, pp. 160-164.
- BOOTH, A. L.; FRANCESCONI, M. y FRANK, J. (2002): "Temporary jobs: stepping stones or dead ends?", *Economic Journal*, vol. 112, pp. 189-213.
- BORJAS, G. J. (1979): "Job satisfaction, wages and unions", *Journal of Human Resources*, vol. 14, pp. 21-40.
- BOWEN, D. E. y LAWLER, E. E. III (1992): "The empowerment of service workers: waht, why, how and when", *Sloan Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 31-39.
- BRAVO, M. I., PEIRÓ, J. M. y RODRÍGUEZ, I. (1996): "Satisfacción Laboral", en PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (Eds). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I. La actividad laboral en su contexto*. Síntesis, Madrid

- BRAYFIELD, A. H. y CROCKETT, W. H. (1955): "Employee attitudes and employee performance", *Psychological Bulletin*, vol. 52, pp. 396-424.
- BRAYFIELD, A. H. y ROTHE, H. (1951): "An index of satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, n. 3, pp. 307-311.
- BROSCHAK, J. P. y DAVIS-BLAKE, A. (1999): "Is temporary employment an effective selection tool?: The relationship between temporary employment and job performance", *presentado en el Annual meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL.
- BROWN, D. y MCINTOSH, S. (1998): "If you're happy and you know it... Job satisfaction in the low wage service sector", *Centre for Economic Performance, Working Paper*, 405, London School of Economics.
- BRYSON, A.; CAPPELLARI, L. y LUCIFORA, C. (2004): "Does union membership really reduce job satisfaction?", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n. 3, pp. 439-459.
- BÜCHEL, F. (2000): "The effects of overeducation on productivity in Germany-The firm's viewpoint", *IZA Discussion Papers*, n. 16.
- BUENO, E. (2000): "La economía del conocimiento: la importancia de los intangibles", en BUENO, E. y SALMADOR, M. P. (Dirs), *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y el Capital Intelectual* (pp. 17-21), I. U. Euroforum, Madrid.
- CABALLERO, J. (2001): *Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares*. Grupo Editorial Universitario, Granada.
- CANTERA, F. J. (1988): "Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos", *Notas Técnicas de Prevención, NTP-212*, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- CAPELLERAS, J. L. y VECIANA, J. M. (2004): "Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la Universidad", *Esic Market*, septiembre-diciembre, pp. 47-74
- CAPELLI, P y SHERER, P. D. (1988): "Satisfaction, market wages and labour relations: an airline study", *Industrial Relations*, n. 13, pp. 56-73.
- CARPENTER, C. G. y STRAWSER, R. H. (1971): "A study of the job satisfaction of academic accountants", *The Accounting Review*, vol. 46, pp. 509-518.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M. y WALKER, O.C. (1974): "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, vol. 11, pp. 254-260.
- CIC-IADE (2003): "Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual", *Documentos Intellectus*, n. 5.
- CLARK, A. E. (1996): "Job satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, pp. 189-217.
- CLARK, A. E. (1997). "Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?", *Labour Economics*, vol. 4, pp. 341- 418.
- CLARK, A. E. (1998): "Measures of job satisfaction: what makes a good job? Evidence from OECD countries", *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, n. 34.
- CLARK, A. E. (2001): "What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data", *Labour Economics*, vol. 8, pp. 223-242.
- CLARK, A. E. y GEORGELLIS, Y. (2004): "Kahneman meets the quitters: peak-end behaviour in the labour market", *Mimeo*.

- CLARK, A. E. y OSWALD, A. J. (1996): "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, vol. 61, pp. 359-381.
- CLARK, A. E.; OSWALD, A. J. y WARR, P. B. (1996): "Is job satisfaction u-shaped in age?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, pp. 57-81.
- CLARK, A. E.; GEORGELLIS, Y. y SANFEY, P. (2001): "Scarring: the psychological impact of past unemployment", *Economica*, vol. 68, pp. 221-241.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (2000): *Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- COHEN, A. (1993): "Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness", *Journal of Business Research*, vol. 26, n. 1, pp. 75-90.
- COHEN, A. (2000): "The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models", *Human Relations*, vol. 53, pp. 387-417.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Employment in Europe*, capítulo 3.
- COOK, J.D.; HEPWORTH, S.J.; WALL T.D. y WARR, P.B. (1981): *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. Academic Press, London.
- CORNER, J. M.; MACHLEIT, K. A. y LAGACE, R.R. (1989): "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES", *Journal of Business Res*, vol. 18, pp. 291-302.
- COSTA, P. T. y MCCRAE, R. R. (1999): *Manual técnico del NEO-PI-R*. Tea, Madrid.

- CRANNY, C. J.; SMITH, P. C. y STONE, E. F. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Press, Nueva York.
- CURRIVAN, D. (1999): "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, vol. 9, n. 4, pp. 495-524.
- CURRY, J. P.; WAKEFIELD, D. S.; PRICE, J. L., y MUELLER, C. W. (1986): "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 847-858.
- D'ADDIO, A. C.; ERIKSSON, T. y FRIJTERS, P. (2003): "An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals' baseline satisfaction levels may differ", *CAM Working Paper*, n. 2003-16.
- DARDEN, W. R.; HAMPTON, R. y HOWELL, R. D. (1989): "Career versus organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeople's commitment", *Journal of Retailing*, vol. 65, pp. 80-106.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1996): *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México, 8ª ed.
- DAVIS, R. V. y LOFQUIST, L. H. (1984): *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- DESHPANDÉ, S. P. (1996): "The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, pp. 655-660
- DINHAM, S. y SCOTT, C. (1996): "Teacher satisfaction, motivation and health, phase one of the Teacher 2000 Project", *presentado en el Annual*



*Meeting of the American Educational Research Association*, Nueva York.

- DINHAM, S. y SCOTT, C. (2002): "The international Teacher 2000 Project: an international study of teacher and school executive satisfaction, motivation and health in Australia, England, USA, Malta and New Zealand", *presentado en el Challenging Futures Conference*, Universidad de New England, Armidale.
- DOMÍNGUEZ, J. (1997): "Cómo motivar en tiempos de crisis", *Training & Development Digest*, n.3, pp. 60.
- DOERING, M.; RHODES, S. R. y SHUSTER, M. (1983): *The aging worker*. C.A: Sage, Beverly Hills.
- DOUGHERTY, T. W.; BLUEDORN, A. C. y KEON, T. L. (1985): "Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis", *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 6, pp. 259-271.
- DRAKOPOULOS, S. A. y THEODOSSIOU, I. (1997): "Job satisfaction and target earnings", *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, pp. 693-704.
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A. y CASTANEDA, M. B. (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 370-380.
- DUNHAM, R.B.; SMITH, F. y BLACKBURN, R. (1977): "Validation of the Index of Organizational Reactions with the JDI, MSQ and Faces Scale", *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 420-432.
- EBERHARDT, B. J. y SHANI, A. B. (1984): "The effects of part-time versus full-time employment status on attitudes toward specific

- organizational characteristics and overall job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.4, pp. 893-900.
- EDWARDS, C. y ROBINSON, O. (2001): “Better part-time jobs? A study of part-time working in nursing and the police”, *Employee Relations*, vol. 23, n. 5, pp. 438-453.
- ELIZUR, D. y KOSLOWSKY, M. (2001): “Values and organizational commitment”, *International Journal of Manpower*, vol. 22, n. 7/8, pp. 593-599.
- ENSHER, E.; GRANT-FALLONE, E. y DONALDSON, S. (2001): “Effects on perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and grievances”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n. 1, pp. 53-72.
- EREZ, M. y SAARI, L. (2002): “Changes in Cultural Values: From Hofstede 1980 to the year 2000”, *The International Congress of Psychology*, Singapur, Julio, 2002.
- ESKILDSEN, J. K.; KRISTENSEN, K. y WESTLUND, A. H. (2002): “Measuring employee assets”, *Business Process Management Journal*.
- ESKILDSEN, J. K.; KRISTENSEN, K. y WESTLUND, A. H. (2004): “Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries”, *Employee Relations*, vol. 26, pp. 122-136.
- ETHINGTON, C. A; SMART, J. C. y ZELTMANN, M. L. (1989): “Institutional and departmental satisfaction of women faculty”, *Research in Higher Education*, vol. 30, n. 3, pp. 261-271.

- EUROPEAN EMPLOYEE INDEX (2002): "A benchmarking model for increasing the value of Human Capital", [http://www.european-quality.co.uk/option.com\\_docman/task\\_doc\\_details/gid.104/Itemid.29/](http://www.european-quality.co.uk/option.com_docman/task_doc_details/gid.104/Itemid.29/)
- EWEN, R. (1964): "Some determinants of job satisfaction: a study of the generality of Herzberg's theorie", *Journal of Applied Psychology*, n. 48, pp. 161-163.
- FARBER, B. (1991): "Urban School Restructuring and Teacher Burnout", *ERIC/CUE Digest*, 75.
- FARKAS, A. J. y TETRICK, L. E. (1989): "A three -wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 855-868.
- FELDMAN, C. (1990): "Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work", *Academy of Management Review*, vol. 15, n.1, pp-103-112.
- FERNÁNDEZ, J. (1987): *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)*. TEA, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J. (1991): "Opinión de los profesores sobre su situación en la Universidad", *Gaceta Complutense*, vol. 78, pp. 25-32.
- FERNÁNDEZ, J. A. y OVEJERO, A. (1994): "Satisfacción laboral en un centro hospitalario. Un análisis del cuestionario de Porter", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* vol.10, n. 28, pp. 39-61.
- FESTINGER, L. y KATZ, D. (1953): *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. The Dryden Press, Inc, Nueva York.

- FLOWERS, V. S. y HUGHES, C. L. (1973): "Why employees stay?", *Harvard Business Review*, vol. 51, n. 4, pp. 49-60.
- FORGIONNE, G. A. y PEETERS, V. E. (1982): "Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers", *Human Relations*, vol. 35, n. 2, pp. 101-118.
- FOSAM, E. B.; GRIMSLEY, M. F. J. y WISHER, S. J. (1998): "Exploring models for employee satisfaction with a particular reference to police force", *Total Quality Management*, vol. 9, pp. 235-247.
- FREEMAN, R. B. (1978): "Job satisfaction as an economic variable", *American Economic Review*, vol. 68, pp. 135-141.
- FRUTOS, B.; RUÍZ, M.A. y SAN MARTÍN, R. (1998): "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso de la organización", *Psicológica*, vol. 19, pp. 345-366.
- FRYER, D. y PAYNE, R. (1986): "Being unemployed: a review of the psychological literatura on the psychological experience of unemployment", *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, vol. 1, pp. 235-278.
- FURNHAM, A. y SCHAEFFER, R. (1984): "Parson-environment fit, job satisfaction and mental health", *Journal of Occupational Psychology*, n. 57, pp. 295-307.
- FURNHAM, A.; PETRIDES, K. V.; JACKSON, C. J. y COTTER, T. (2002): "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, vol. 33, pp. 1325-1342.

- GAERTNER, S. (1999): "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", *Human Resource Management Review*, vol. 9, n. 4, pp. 479-493.
- GAIRÍN, J y VILLA, A. (1999): *Los equipos directivos de los centros docentes: análisis de su funcionamiento*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- GALAZ-FONTES, J. F. (2002): "Job satisfaction of Mexican faculty in a public state university: institutional reality through the lens of the professoriate". *Tesis Doctoral*. Claremont Graduate University, Claremont.
- GAMERO, C. (2005): *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social, Madrid.
- GARCÍA, I. (1999): "La satisfacción con el trabajo en España", *Documentación laboral*, vol. II, n. 59, pp. 113-129.
- GARCÍA-SEDEÑO, M.; BARBERO, M. I. y GARCÍA, M. C. (1999): "La función de utilidad subjetiva como índice de satisfacción laboral", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 15, n. 1, pp 45-62.
- GAZIOGLU, S. y TANSEL, A. (2002): "Job satisfaction in Britain: individual and job related factors", *ERC Working Papers in Economics*, 03/03.
- GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. (1970): "Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualisation", *Academy of Management Journal*, n. 13, pp. 411-425.
- GLENN, N. D.; TAYLOR, P. A. y WEAVER, C.D. (1977): "Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, pp. 189-193.

- GODARD, J. (2001): "High Performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n. 4, pp. 776-805.
- GÓMEZ, F. J.; RUÍZ, M. J.; TORRONTERAS, A. y RODRÍGUEZ, J. (2000): "Encuesta sobre tensión laboral y estrés en la enseñanza preuniversitaria. Análisis del perfil según centro educativo", *II Congreso Español de Medicina y Enfermería del Trabajo*. Zaragoza, mayo-2000.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y BALKIN, D. B. (1984): "Faculty satisfaction with pay and other job dimensions under union and nonunion conditions", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 591-602.
- GORDON, M. E. y DENISI, A. S. (1995): "A re-examination of the relationship between union membership and job satisfaction", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 222-236.
- GOWLER, D. y LEGGE, K. (1972): "The internal labour market and the property to stay", *Research into the behaviour of the labour market*. Doc. HS/H/201/399, OCDE, pp. 6-9.
- GREENHALGH, L. y ROSENBLATT, Z. (1984): "Job insecurity: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 438-448.
- GROOT, W. y MAASEN VAN DEN BRINK, H. (1999): "Job satisfaction of older workers", *International Journal of Manpower*, vol. 20, pp. 343-360.
- GRUND, C. y SLIVKA, D. (2001): "The impact of wage increases on job satisfaction-Empirical evidence and theoretical implications", *IZA Discussion Papers*, 387, noviembre.

- GYLFASON, T. y LINDBECK, A. (1984): "Competing wage claims, cost inflation and capacity utilisation", *European Economic Review*, vol. 24, pp. 1-21.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1975): "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, n. 60, pp. 159-170.
- HAGEDORN, L. S. (1994): "Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe", *Research in Higher Education*, vol. 35, n. 6, pp. 711-728.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid.
- HALL, D. T. y GORDON, F. E. (1973): "Career choices of married women: effects on conflict, role behavior and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, pp. 42-48.
- HAMMER, T. H. (1978): "Relationships between local union characteristics and worker behaviour and attitudes", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n. 4, pp. 560-577.
- HAMMERMESH, D. S. (1975): "Interdependence in the labour market", *Economica*, noviembre, pp. 420-429.
- HAMMERMESH, D. S. (1977): "Economic aspects of job satisfaction", en. Ashenfelter, O. C y Oates, W. E. (eds), *Essays in Labor Market Analysis*. Halsted Press, Nueva York.
- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A. y ROTH, P. L. (2006): "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural

- outcomes and time sequences”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 2, pp. 306-325.
- HATCHER, T. (1999): “How multiple interventions influenced employee turnover: a case study”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, n.4, pp. 365-382.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.B. (1959): *The motivation to work*. Wiley, Nueva York.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; PETERSON, R. O y CAPWELL, D. R. (1957): *Job attitudes: review of research and opinion*. Psychological service of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- HILL, M. D. (1984): “Faculty sex composition and job satisfaction of academic women”, *International Journal of Women’s Studies*, vol. 1, pp. 179-189.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture’s consequences: international differences in work-related values*. Sage, Newbury Park, Cambridge.
- HOFSTEDE, G. (1985): “The interaction between national and organizational value systems”, *Journal of Management Studies*, vol. 22, pp. 347-357.
- HOLLAND, J. L. (1985): *Making vocational choices: Theory of Careers*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- HOM, P. W. y GRIFFETH, R. W. (1995): *Employee turnover*. South Western, Cincinnati, OH.
- HOPPOCK, R. (1935): *Job Satisfaction*. Arno Press, Nueva York.



- HOUSE, R. J.; SHANE, S. A. y HEROLD, D. M. (1996): "Rumors of death of dispositional research are vastly exaggerated", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 203-224.
- HULIN, C. L. y SMITH, P. C. (1965): "A linear model of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, n. 49, pp. 209-216.
- HUNT, J. W. y SAUL, P. N. (1975): "The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females", *Academy of Management Journal*, n. 18, pp. 690-702.
- IAFFALDANO, M. T. y MUCHINSKY, P. M. (1985): "Job satisfaction and job performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 97, pp. 251-273.
- IBRAHIM, N. y RUE, L. (1994): "Organizational commitment : are there differences between American and Egyptian employees of US multinational corporations in Egypt ?", *Journal of Transnational Management Development*, vol. 1, n. 1, pp. 23-34.
- IDSON, T. L. (1990): "Education match and job match", *Review of Economics and Statistics*, vol. 73, pp. 140-144.
- INFESTAS, A. (2001): *Sociología de la empresa*. Amarú Ediciones, Salamanca.
- INGVAR, J. (2000): "Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?", *Managing Service Quality*, vol. 10, n.3, pp. 187-200.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (1999): "Experiencias de recursos humanos del Instituto Speyer de Alemania:

Autoevaluación, modernización, mejora del rendimiento”, *Documentos INAP*, n. 20, pp. 18-21.

ISR (INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH), (2001): “Employee Satisfaction in the world’s 10 largest economies: globalisation or diversity?”, *white paper*.

<http://www.isrinsight.com/pdf/insight/employee-satisfaction.pdf>

ISR (INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH) (2004): “Survey design and implications for driving job satisfaction and employee commitment”, *Case study 901*.

<http://www.isrinsight.com/pdf/insight/CaseStudy901.pdf>

ISR (INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH), (2005): “Measuring and managing Human capital in today’s organisations: a study of company practice”, *white paper*.

<http://www.isrinsight.com/pdf/insight/Human%20Capital%20Measurement%20Survey%20Report.pdf>

IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. (1968) : “Job satisfaction research : a manageable guide for practitioners”, *Personnel Journal*, n. 47, pp. 172-177.

JACKSON, T. (2002): “The management of people across cultures: valuing people differently”, *Human Resource Management*, vol. 41, pp. 455-475.

JOHANSSON, P. y PALME, M. (1996): “Do economic incentives affect work absence? Empirical evidence using Swedish micro data”, *Journal of Public Economics*, vol. 59, pp. 195-218.

- JOHNSON, J. J. y MCINTYE, C. L. (1998): "Organizational culture and climate correlates of job satisfaction", *Psychological Reports*, vol. 82, pp. 843-850.
- JOHNSRUD, L. K. (2002): "Measuring the quality of faculty and administrative work life: implications for college and university campuses", *Research in Higher Education*, vol. 43, n. 3, pp. 379-395.
- JOSEPH, J. y DESHPANDÉ, S. P. (1997): "The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses", *Health Care Manage Review*, vol. 22, pp. 76-81.
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; THORESEN, C. J. y PATTON, G. K. (2001): "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, vol. 127, pp. 376-407.
- JUDGE, T. A.; HELLER, D. y MOUNT, M. K. (2002): "Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 530-541.
- JUDGE, T. A. y WATANABE, S. (1994): "Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, pp. 101-107.
- JÜRGES, H. (2001): "Age, cohort and the slump of job satisfaction among West-German workers", *Dortmund University, Discussion Papers in Economics*, 2001-02, (Wirtschaftsund Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund).
- KAHN, R.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P. y SNOEK, J.D. (1964): *Organizational stress, studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, Nueva York.

- KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L. y THALER, R. (1986): "Fairness as a constraint on profit seeking: fairness in the market", *American Economic Review*, n. 76, pp. 728-741.
- KAISER, L. (2002): "Job satisfaction: a comparison of standard, non-standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox", *EPAG, Working Paper 27*.
- KALLEBERG, A. L. y MASTEKAASA, A. (2001): "Satisfied movers, commitment stayers", *Work and Occupations*, vol. 28, n. 2, pp. 183-209.
- KAPLAN, A. (1964): *The conduct of inquiry*. Chandler, San Francisco.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- KARPICK, L. (1966) : "Urbanisation et satisfaction au travail", *Sociologie du Travail*, n. 2, pp. 179-204.
- KATZELL, R. A.(1964): "Personal values, job satisfaction and job behaviour" en BOROW H. (eds). *Man in a world at work*. Houghton Mifflin, Boston.
- KELLER, R. T. (1983): "Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors and nonattitudinal factors", *Journal of Applied Psychology*, n. 68, pp. 536-540.
- KEON, T. y McDONALD, B. (1982): "Job satisfaction and life satisfaction: an empirical evaluation of their interrelationship", *Human Relations*, vol. 35, n. 3, pp. 167-180.
- KETCHAND, A. y STRAWSER, J. (1998): "The existence of multiple measures of organizational commitment and experience related differences in a

- public accounting setting”, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 10, n. 1, pp. 109-137.
- KIM, J. S. (1984): “Effect of behaviour plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp. 139-149.
- KIM, S. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. y WATSON, T. W. (1996): “The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital”, *Human Relations*, vol. 49, pp. 947-975.
- KORMAN, A. K. (1978): *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Motova, Madrid.
- LABAND, D. N. y LENTZ, B. F. (1998): “The effects of sexual harassment on job satisfaction, earnings and turnover among female lawyers”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, n. 4, pp. 594-607.
- LACY, F. J. y SHEEHAN, B. A. (1997): “Job satisfaction among academic staff: an international perspective”, *Higher Education*, vol. 34, n. 3, pp. 305-322.
- LANCE, C. E. (1991): “Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover”, *Multivariate Behavioral Research*, vol. 26, pp. 137-162.
- LARRAINZAR, M. J., MIÑARRO, J., MOLINOS, F. J. y VERDÚ, M. A. (2001): “La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo”, *Capital Humano*, nº 143, pp 46-50.
- LASCHINGER, H. K.; FINEGAN, J. E.; SHAMIAN, J. y WILK, P. (2004): “A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on

- work satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 527-545.
- LAWLER, E. E. (1967): “Attitude surveys as predictors of employee behavior: The missing link”, *Personnel Administration*, vol. 30, n. 5, pp. 22-24.
- LAWLER, E.E. (1973): *Motivation in work organizations*. Brooks, Monterrey.
- LAWLER, E. E. III; MOHRMAN, S. y LEDFORD, G. (1992): *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 corporations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- LAWLER, E. J. (1992): “Affective attachments to nested groups: A choice-process theory”, *American Sociological Review*, vol. 57, pp. 327-339.
- LEAL, A. (coord); ALFARO DE PRADO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.
- LEPPÄANEN, R. A. y OLKINUORA, M. A. (1987): “Psychological stress experienced by health care personnel”, *Scandinavian Journal of Environmental Health*, vol. 13, pp. 1-7.
- LÉVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (1994): *On reported job satisfaction : a test of subjective well-being models and a new interpretation*. Université du Paris, París.
- LEVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (1997): “Reported job satisfaction : what does it mean?”, *Cahier de recherché LAMIA et Cahier d recherché CIRANO, Série Scientifique*, n. 97-09.
- LEVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (2001): “Satisfaction judgements and utility analysis”, *18èmes Journées de Micro-économie Appliquée*, 7-8 Jun. , Nancy, Francia.

- LINCOLN, J. y KALLEBERG, A. (1985): "Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the US and Japan", *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 738-760.
- LINCOLN, J. y KALLEBERG, A. L. (1990): *Culture, control and commitment: A study of work organization and work orientations in the United States and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge.
- LINZ, S. J. (2003): "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, vol. 24, n. 6, pp. 626-645.
- LOCKE, E. A. (1968): "Towards a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3.
- LOCKE, E. A. (1969): "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 309-336.
- LOCKE, E. A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M. D. (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- LOGAN, N. y O'REILLY, C. A. (1973): "Job satisfaction among part-time and full-time employees", *Journal of vocational behavior*, vol. 3, pp. 33-41.
- LÓPEZ, L. (1983). *Inventario IST. Adaptación a España del cuestionario de P. Smith*. Aird y Asociados, Barcelona.
- LUCAS, A. (1981). "Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander", *Revista de Investigaciones Sociológicas*, n. 13.

- LUTHANS, F. y THOMAS, L. T. (1989): "The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study-a research note", *Personnel Review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-26.
- LYDON, R. y CHEVALIER, R. (2002): "Estimates of the effect of wages on job satisfaction", *CEP-LSE Discussion Papers*, 0531.
- MAERH, M. L.; SMITH, J. y MIDGLEY, C. (1990): "Teachers commitment and job satisfaction", *ERIC Document Reproduction Service No.ED 327 951*, Project Report of the Office of Educational Research and Improvement, Washington DC.
- MAIER, N. R. F. (1963): *Psicología Industrial*. Rialp, Madrid.
- MANGER, T. y EIKELAND, O. (1990) : "Factors predicting staff's intention to leave in the university", *Higher Education*, vol. 19, pp. 281-291.
- MANGIONE, T. W. y QUINN, R. P. (1975): "Job satisfaction, counterproductive behavior and drug use at work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 114-116.
- MANHARDT, P. J. (1972). Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*, n. 25, pp. 361-368.
- MANPOWER, (2002): "International Employee Loyalty Survey", <http://www.manpower.com/mpcom/files?name=ExecSummary.pdf>
- MANPOWER, (2005): "What makes a great employer? A study into work trends across the Emea Region", <http://www.manpower.com/mpcom/files?name=GE-Brochure-English.pdf>



- MARDIA, K. V. (1974): "Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies", *Sankhya B, The Indian Journal of Statistics*, n. 13, pp. 335-361.
- MASLOW, A. (1954): *Motivation and Personality*. Harper and Row, Nueva York.
- MATHIEU, J. E. (1991): "A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 607-618.
- MATHIEU, J. E. y HAMMEL, K. (1989): "A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, pp. 299-317.
- MATHIEU, J. E. y ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171-194.
- MAYO, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*. MacMillan, New York.
- MC EVOY, G. M. y CASCIO, W. F. (1985): "Strategies for reducing employee turnover: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 342-353.
- MCCLELLAND, D. C. y WINTER, D. G. (1969): *Motivating economic achievement*. Free Press, Nueva York.
- MCGEE, G. W. y FORD, R. C. (1987): "Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 638-642.

- MELIÁ, J.L.; PEIRÓ, J. M. y CALATAYUD, C. (1986): “El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82)”, *Millars, Revista de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación*, vol. 11 n.3-4, pp. 43-78.
- MENG, R. (1990): “The relationship between unions and job satisfaction”, *Applied Economics*, vol. 22, pp. 1635 – 1648.
- MEYER, J. P. y ALLEN N. J. (1991): “A three component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.
- MICHALOS, A. C. (1986): “Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: A review and preview”, en Andrews, F. M. (Eds), *Research on the quality of life*. Ann Arbor, Survey Research Center Institute, Michigan.
- MILLER, H. E. y TERBORG, J. R. (1979): “Job attitudes of part-time and full-time employees”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, pp. 380-386.
- MILLER, P. W. (1990): “Trade unions and job satisfaction”, *Australian Economic Papers*, vol. 29, n. 55, pp. 226-248.
- MOGUÉROU, P. (2002): “Job satisfaction among US Ph.D graduates: the effects of gender and employment sector”, *19èmes Journées de Micro-économie Appliquée*, 6-7 junio, Rennes, Francia.
- MOORMAN, R. H. (1993): “The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour”, *Human Relations*, n. 46, pp. 759-775.

- MORÁN, C. (2004): "Factores de personalidad que influyen en la satisfacción en el trabajo", *Capital Humano*, n. 175, pp. 84-90.
- MORIN, P. (1991): *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- MORRISON, K. A. (1997): "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchiser relations, and intention to remain", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n. 3, pp. 39-45.
- MORSE, N. (1953): *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan, Michigan.
- MORSE, N. C. y LORSCH, J. H. (1977): *Más allá de la teoría "Y"*. Harvard-Deusto, Bilbao.
- MOSES, I. (1986): "Promotion of academic staff", *Higher Education*, vol. 12, pp. 35-47.
- MOTTAZ, C. J. (1987): "Age and work satisfaction", *Work and Occupations*, vol. 14, n. 3, pp. 387-409.
- MOTTAZ, C. J. (1988): "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, vol. 41, pp. 467-482.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. y STEERS, R. M. (1982): *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, Nueva York.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1979): "The measure of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.

- MUCHINSKY, P. M. (1978): "Age and job facet satisfaction: a conceptual reconsideration", *Aging and Work*, n. 1, pp. 175-179.
- MUELLER, C. W. y LAWLER, E. J. (1996): *Commitment to different foci: The case of nested organizational units*. Department of Sociology, The University of Iowa, Iowa.
- MUELLER, C. W.; BOYER, E. M.; PRICE, J. L. e IVERSON, R. D. (1994): "Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists", *Work and Occupations*, vol. 21, pp.179-212.
- MUMFORD, E. (1976). *Work design and Job satisfaction*. Business School, Manchester.
- MUNCHINSKY, P. M. (1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizacional psychology*. Dorsey Press, Homewood, Illinois.
- NADLER, D. y LAWLER, E. (1991): "Motivation: a diagnostic approach", en Kolb, D.; Rubin, D. y Osland, J. (Eds), *The Organisational Behaviour Reader*. Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, Nueva Jersey.
- NEAR, J. P.; RICE, R. W. y HUNT, R. G. (1987): "Job satisfaction and life satisfaction: a profile analysis", *Social Indicators Research*, vol. 19, pp. 383-401.
- NETER, J.; WASSERMAN, W. y KUMER, M. H. (1989): *Applied linear regression models*. Irwin, Homewood, Illinois.
- NSUYEN, A. N.; TAYLOR, J. y BRADLEY, S. (2003): "Job autonomy and job satisfaction: new evidence", *Working Paper 2003/50*, Lancaster University Management School.

- NIKOLAOU, A.; THEODOSSIOU, I. y VASILEIOU E. G. (2005): « Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience”, presentado en 2nd World Conference SOLE/EALE, European Association of Labour Economists, San Francisco.
- NORTON, M. S. y KELLY, L. K. (1997): *Resource, Allocation: Managing money and peoples eye on education*. Larchmoont, Nueva York.
- O'BRIEN, G. E. y DOWLING, P. (1981): “Age and job satisfaction”, *Australian Psychologist*, vol. 16, pp. 49-61.
- ODEWAHN, C. A. y PETTY, M. M. (1980): “A Comparison of levels of job satisfaction, role stress, and personal competence between union members and nonmembers”, *Academy of Management Journal*, vol. 23, n.1, pp. 150-155.
- ORGAN, D. W. (1988): “A restatement of the satisfaction-performance hypothesis”, *Journal of Management*, vol. 14, pp. 547-557.
- ORGAN, D. W. y RYAN, K. (1995): “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour”, *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 775-800.
- OSHAGBEMI, T. y HICKSON, C. (2003): “Some aspects of overall job satisfaction: a binomial logia model”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n. 4, pp. 357-367.
- OSTROFF, C. (1992): “The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 963-974.

- OSTROFF, C. (1993): "The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organization", *Organizational Behavior of Human Performance*, vol. 56, pp. 56-90.
- PADRÓN, M. (1998): "La satisfacción del profesorado de formación profesional: análisis descriptivo y diferencial respecto a otros docentes no universitarios", *Revista de Psicología de la Educación*, n. 23, pp. 5-22.
- PADRÓN, M. (1994): *Satisfacción Profesional del Profesorado*. Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de la Laguna.
- PALOMARES, M. C. (2000): "Variables que condicionan la satisfacción de los profesores que trabajan en colegios rurales agrupados", *Bordón*, vol. 52, n. 2, pp. 213-227.
- PEARSON, D. A. y SEILER, R. E. (1983): "Environmental satisfiers in academe", *Higher Education*, vol. 12, pp. 47-59.
- PÉNARD, T.; SOLLOGOUB, M. y ULRICH, V. (1998): "The integration of youths into the labour market and the type of employment contract: an approach based on the theory of repeated games", *TSER / STT Working Papers*, WP-30-99.
- PÉREZ, J. A. (1997): "Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis", *REIS*, pp. 133-167.
- PÉREZ, J. A. y ROBINA, R. (2003): "Una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados públicos: el caso de Extremadura", *Actas XIII Jornadas Hispanolusas*, 12, 13 - 14 febrero, Lugo.

- PÉREZ, J. A. y ROBINA, R. (2004): “Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: el caso de Extremadura”, *Cepade*, n. 30, pp. 79-87.
- PETTY, M. M.; MCGEE, M. y CAVENDER, J. (1984): “A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance”, *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 4, pp. 712-721.
- PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1990): “Unions and job satisfaction: an alternative view”, *Work and Occupations*, vol. 17, n. 3, pp. 259-283.
- PIERCE, L. L.; HAZEL, C. M. y MION, L. C. (1996): “Effect of a professional model on autonomy, job satisfaction and turnover”, *Nurse Management*, vol. 27, pp. 48.
- PINDER, C.C. (1998): *Work motivation in organizational behavior*. Prentice-Hall, Unpper Saddle River, NuevaJersey.
- PODSAKOFF, P. M. y MACKENZIE, S. B. (1997): “Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: a review and suggestions for future research”, *Human Performance*, vol. 10, pp. 133-151.
- POND, S. B. y GEYER, P. D. (1987): “Employee age as a moderador of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, n. 72, pp. 552-557.
- POPE, S. y STREMMEL, A. J. (1992): “Organizational climate and job satisfaction among child care teachers”, *Child and Youth Care Forum*, vol. 21, n. 1, pp. 39-52.

- PORTER, L. W. (1961): "A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 45, pp. 1-10.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. F. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. y BOULIAN, P. V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
- PORTER, L. W. y SMITH, F. J. (1970): "The etiology of organizational commitment", *Unpublished paper*, University of California.
- PRICE, J. L. (1997): "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower*, vol. 18, pp. 303-558.
- PRICE, J. L. y MUELLER, C. W. (1986): *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Jai Press, Greenwich.
- PRICE, J. L. y MUELLER, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Ballinger, Cambridge.
- PUCHOL, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Esic, Madrid.
- QUARSTEIN, V.; MCAFEE, R. B. y GLASSMAN, M. (1992): "The situational occurrences theory of job satisfaction", *Human Relations*, vol. 42, pp. 859-873.
- QUINN, R.; STAINES, G. L. y MCCULOUGH, M. R. (1974): *Job satisfaction : is there a trend ?*. U. S. Department of Labor, Washington.



- QUINN, R.; STAINES, G. L. (1977): *Quality of Employment Survey*. Ann Arbor, Institute for Social Research, Michigan.
- RANDALL, M. D. y COTE, J. A. (1991): "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupation*, vol. 18, n. 2, pp. 194-211.
- REES, A. (1993). The role of fairness in wage determination. *Journal of Labor Economics*, vol. 11, pp. 243-252.
- REICHHELD, F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston.
- RIFFE, D.; SALOMONE, K. y STEMPEL, G. H. III. (1998): "Characteristics, responsibilities and concerns of teaching faculty: a survey of AEJMC members", *Journalism & Mass Communication Educator*, vol. 52, pp. 102-120.
- RITTER, J. A. y ANKER, R. (2002): "Good jobs, bad jobs: workers' evaluations in five countries", *International Labour Review*, vol. 141, n. 4, pp. 337-358.
- ROBBINS, S. P. (1994): *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México.
- ROBIE, C. R.; RYAN, A. M.; SHMEIDER, R. A.; PARRA, L. F. y SMITH, P. C. (1998): "The relation between job level and job satisfaction", *Group and Organization Management*, vol. 23, n. 4.
- RODRÍGUEZ-SERRANO, J. C. (2000). "Hacia nuevos modelos relacionales y universales de gestión de personas", *Comunicación del 35º Congreso AEDIPE*, 3, 4, 5-6 octubre, Barcelona.

- ROGERS, J. D.; CLOW, K. E. y KASH, T. J. (1994): "Increasing job satisfaction on service personnel", *Journal of Service Management*, vol. 8, pp. 14-26.
- RONEN, S. (1978): "Job satisfaction and the neglected variable of job seniority", *Human Relations*, abril, pp. 333-346.
- ROUSSEAU, D. M. y LIBUSER, C. (1997): «Contingent work in high risk environments», *California Management Review*, vol. 39, n. 2, pp. 103-123.
- ROZNOWSKI, M. y HULIN, C. (1992): "The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal", en CRANNY, C. J.; SMITH, P. C. y STONE, E. F. (Eds), *Job Satisfaction*. Lexington Books, Nueva York.
- SAARI, L. M. (2000): "Employee surveys and attitudes across cultures. In business as unusual? Are I/O psychology practices applicable across culture?", *presentado en Fifteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Nueva Orleans.
- SAARI, L. M. y SCHNEIDER, B. (2001): "Going global: surveys and beyond", *presentado en Sixteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego.
- SALEH, S. D. y OTIS, J. L. (1964): "Age and level of job satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 17, n. 4, pp. 425-430.
- SANZ DE GALDEANO, A. (2001): "Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score". *13<sup>th</sup> EALE Annual Conference*, 13-16 sept., Jyväskylä, Finlandia.

- SATORRA, A. (2006): *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. VI Jornadas de Técnicas de Investigación Cuantitativas, Castellón.
- SATORRA, A. y BENTLER, P. M. (1994): "Corrections to test statistics and estándar errors in covariance structure analysis", en VON EYE, A. y CLOGG, C. (Eds). *Latent variables analysis: applications to developmental research* (pp. 399-419). Sage, Thousand Oaks.
- SCHNEIDER, B. (1972): "Organizational climate: individual preferences and organizational realities", *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, pp. 211-217.
- SCHNEIDER, B. (1985): "Organizational behaviour", *Annual Review of Psychology*, vol. 36, pp. 573-611.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D. E. (1985): "Employee and customer perception of service in banks: replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n. 3, pp. 423-433.
- SCHNEIDER, B. y SNYDER, R. A. (1975): "Some relationships between job satisfaction and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 318-328.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. y PAUL, M. C. (1998): "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 150-163.
- SCHWEPKER, C. (2001): "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in salesforce", *Journal of Business Research*, vol. 54, pp. 39-52.
- SCHWOCHAU, S. (1987): "Union effects and job attitudes", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, pp. 209-224.

- SEASHORE, S. E. (1974): "Job satisfaction as an indicator of the quality of employment", *Social Indicators Research*, vol. 1, n. 2, pp. 135-168.
- SECORD, P. F. y BACKMAN, C. W. (1976): *Psicología Social*. McGraw-Hill, México.
- SHANA, M. (1998): "Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools", *The Journal of Educational Research*, vol. 92, pp. 37-73.
- SHEA, J. R.; PAINES, H. S. y SPTIZ, R. S. (1970): *Dual careers*. Manpower Administration, Us Department of Labor, Washington DC.
- SHIELDS, M. y WARD, M. (2001): "Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit", *Journal of Health Economics*, vol. 20, pp. 677-701.
- SHIELDS, M. y WHEATLEY PRICE, S. (1999): "Racial Harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession", *Economica*, vol. 69, pp. 295-326.
- SHOTT, G. L.; ALBRIGHT, L. E. y GLENNON, J. R. (1963): "Predicting turnover in an automated office situation", *Personnel Psychology*, n. 16, pp. 213-219.
- SKINNER, B. F. (1971): *Beyond Freedom and Dignity*. Knopf Inc., Nueva York.
- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (1994): *Job satisfaction, comparison income and gender differences in earnings*. University of Aberdeen, Aberdeen.
- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (1996): "Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance", *Labour*, vol. 10, pp. 3-15.

- SLOANE, P. y WILLIAMS, H. (2000): "Job satisfaction, comparison earnings and gender", *Labour*, vol. 14, pp. 473-502.
- SMITH, F. J. (1962): "Problems and trends in the operational use of employee attitude measurements", *presentado en el Annual Meeting of the American Psychological Association*.
- SMITH, K.; GREGORY, S. R. y CANNON, D. (1996): "Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workforce", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n. 6, pp. 3-9.
- SMITH, P. C.; KENDALL, L. M. y HULIN, C. L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally, Chicago.
- SOUSA-POZA, A. y HENNEBERGER, F. (2004): "Analyzing job mobility with turnover intentions: an international comparative study", *Journal of Economic Issues*, vol. 38, pp. 113-137.
- SOUSA-POZA, A. y SOUSA-POZA, A. A. (2000): "Taking another look at the gender/job satisfaction paradox", *Kiklos*, vol. 53, pp. 135-152.
- SOUSA-POZA, A. y SOUSA-POZA, A. A. (2002): "Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, vol. 29, pp. 517-538.
- STAW, B. M. y ROSS, J. (1985): "Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 469-480.
- STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1987): *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, Nueva York.

- STERNS, A. A.; MARSH, B. A. y MCDANIEL, M. A. (1994): "Age and job satisfaction: a comprehensive review and meta-analysis", *presented at the 9<sup>th</sup> Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Nashville.
- STEWART, T. A. (1996): "La satisfacción de los empleados en España: una perspectiva europea", *Capital Humano*, n. 93, pp. 16-22.
- STOGDILL, R. M. (1965): *Managers, employees, organizations*. State University Press, Columbus, Ohio.
- STRAWSER, J. A; FLAGG, J. C. y HOLMES, S. A. (2000): "Job perceptions and turnover behaviour of tenure-track accounting educators", *Journal of Accounting Education*, vol. 18, pp. 315-340.
- SUMMER, T. y HENDRIX, W. (1991): "Modeling pay equity perceptions: a field study", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, pp. 145-157.
- TACK, M. W. y PATITU, C. L. (1992): *Faculty job satisfaction: women and minorities in peril. ASHE-ERIC higher education report n. 4*. The George Washington University, School of Education and Human Development, Washington DC.
- TAYLOR, F. W. (1911): *Principles of Scientific Management*. Harper & Row, Nueva York.
- THOMAS, K. W. y VELTHOUSE, B. A. (1990): "Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 666-681.
- THUROW, L. (1970): *Investments of Human Capital*. Wadsworth Publishing, Belmont, California.

- TOURAINÉ, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Seuil, París.
- TSANG, M. C.; RUMBERGER, R. W. y LEVIN, H. M. (1991): "The impact of surplus schooling on work productivity", *Industrial Relations*, vol. 30, pp. 209-228.
- TURNER, A. y LAWRENCE, P. R. (1965): *Industrial jobs and the worker. An investigation of response to task attributes*. Harvard University, Boston.
- UGBORO, I. O. y OBENG, K. (2000): "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, vol. 5, pp. 247-272.
- US DEPARTMENT OF EDUCATION (1993): *America's teachers: Profile of a profession*. US Government Printing Office, Washington DC.
- US DEPARTMENT OF EDUCATION (1997): *Job Satisfaction among America's Teachers: effects of workplace conditions, background characteristics and teacher compensation*. National Center for Education Statistics, US Department of Education, Washington, DC.
- VAN DE VEN, A. H. y FERRY, P. L. (1980): *Measuring and assessing organizations*. Wiley, Nueva York.
- VAN DYNE, L. y ENG, S. (1998): "Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 692-703.
- VANDENBERG, R. J. y LANCE, C. E. (1992): "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 153-167.

- VICTOR, B. y CULLEN, J. B. (1988): "The organizational bases of ethical work climates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 101-125.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, Nueva York.
- WALKER, O.C.; CHURCHILL, G. A. y FORD, N. M. (1977): "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 156-168.
- WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E. y HUDY, M. J. (1997): "Overall job satisfaction: how good are single-item measures?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 247-253.
- WARD, M. E. y SLOANE, P. J. (2000): "Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages: job satisfaction among male and female academics in scottish universities", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47, n. 3, pp. 273-303.
- WARR, P. (1992): "Age and occupational well-being", *Psychology and aging*, vol. 7, pp. 37-45.
- WARR, P.; COOK, J. y WALL, T. (1979): "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Psychology*, vol.52, n. 2, pp. 129
- WATSON, R.; STOREY, D.; WINARCZYK, P.; KEASEY, K. y SHORT, H. (1994): *An empirical analysis of the salaries and satisfaction levels of managers in small and medium-size UK enterprises*. Warwick Business School, Birmingham.
- WATSON, R.; STOREY, D.; WINARCZYK, P.; KEASEY, K. y SHORT, H. (1996): "The relationship between job satisfaction and managerial



- remuneration in small and medium sized enterprises: an empirical test of comparison income and equity theory hypotheses”, *Applied Economics*, vol. 28, pp. 567-576.
- WEAVER, C. N. (1977): “Relationships among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, work autonomy and job satisfaction in a national sample”, *Personnel Psychology*, vol. 30, pp. 437-445.
- WEAVER, C. N. (1980): “Job satisfaction in the United States”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, pp. 364-367.
- WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. y LOFQUIST, L. H. (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minnesota.
- WILLIAMS, L. J. y ANDERSON, S. E. (1991): “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 3, pp. 601-617.
- WILLIAMS, L. J. y HAZER, J. T. (1996): “Antecedents and consequences of job satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 219-231.
- WINKELMANN, L. y WINKELMANN, R. (1998): “Why are the unemployed so unhappy? Evidence from panel data”, *Económica*, vol. 65, pp. 1-16.
- WISSMAN, J. R. (1988): “Job satisfaction in a divided academy”, *Journal of the National Association of Women Deans, Administrators and Counselors*, vol. 51, n. 4, pp. 39-43.

- WOITTEZ, Y. y THEEUWES, J. (1998): "Well-being and labor market status", en JENKINS, S. P.; KAPTEYN, A. y VAN PRAAG, B. M. S. (eds), *The distribution of welfare & household production. International Perspectives*. Cambridge. University Press, Cambridge.
- WRIGHT, T. A. (2006): "The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research", *Journal of Management History*, vol. 12, n. 3, pp. 262-277.
- YOUSEF, D. (1998): "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", *International Journal of Manpower*, vol. 19, n. 3, pp. 184-194.
- ZEDECK, S. (1987): "Satisfaction in union members and their spouses", *presentado en Job Satisfaction: Advances in Research and Practice Conference*, Bowling Green, Ohio.
- ZEMBYLAS, M. y PAPANASTASIOU, E. (2004): "Job satisfaction among school teachers in Cyprus", *Journal of Educational Administration*, vol. 42, n. 3, pp. 357-374.
- ZUBIETA, J. C. y SUSINOS, T. (1992): *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

---



**Índice de tablas y figuras**

Tabla 1.1: “Teorías de Contenido y Proceso sobre satisfacción laboral”

Figura 1.1: “Teoría Bifactorial de Herzberg”

Figura 1.2: “Modelo de las Características del Trabajo”

Figura 1.3: “Teoría de los Eventos Situacionales”

Tabla 1.2: “Teorías Económicas sobre satisfacción laboral”

Figura 1.4: “Modelo *Service-Profit-Chain*”

Tabla 1.3: “Cuestionarios para la medición de la satisfacción laboral”

Tabla 1.4: “Fuentes estadísticas para la medición de la satisfacción laboral”

Gráfico 1.1: “Nivel de satisfacción en el trabajo en España 2001-2004”

Gráfico 1.2: “Porcentaje de trabajadores satisfechos en países de la UE”

Gráfico 1.3: “Satisfacción laboral en 14 países miembros de la UE (1997)”

Gráfico 1.4: “Porcentaje de trabajadores satisfechos en países UE (2000)”

Gráfico 1.5: “Porcentaje de trabajadores satisfechos en 8 países (1995).”

Gráfico 1.6: “Porcentaje de satisfacción en 10 potencias económicas”

Gráfico 1.7: “Evolución de la satisfacción laboral en el mundo (1995-2001)”

Figura 2.1: “Variables influyentes en el nivel de satisfacción laboral”

Tabla 2.1: “Influencia sobre la satisfacción laboral de variables socio-demográficas”

Tabla 2.2.: “Influencia sobre la satisfacción laboral de variables asociadas al puesto de trabajo”

Tabla 2.3: “Influencia sobre la satisfacción laboral de variables relacionadas con la organización”

Tabla 2.4: “Influencia sobre la satisfacción laboral de otras variables no aplicadas a la investigación”

Figura 2.2: “Modelo ISR sobre Satisfacción Laboral”

Figura 2.3: “Modelo del Nordic Employee Index”

Figura 2.4: “Modelo de diez factores estructurales sobre satisfacción y compromiso”

Figura 2.5: “Determinantes estructurales y características individuales que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo”

Figura 2.6: “Modelo propuesto”

Figura 2.7: “Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo”

Tabla 2.5: “Satisfacción laboral como factor explicativo de variables organizacionales”

Figura 3.1: “Etapas de la realización de un estudio de campo”

Tabla 3.1: “Número de centros y personal de la enseñanza reglada concertada en Andalucía, desglosado por provincias. Curso 2004-2005”

Tabla 3.2: “Número de centros y cuestionarios recogidos por provincia”

Tabla 3.3: “Ficha técnica de la investigación”

Tabla 3.4 : “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter y Smith ”

Figura 3.2: “Principales pasos a seguir para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales”

Figura 3.3: “Modelo estructural propuesto”

Figura 3.4: “Modelo de medición de variables latentes exógenas”

Figura 3.5: “Modelo de medición de variables latentes endógenas”

Figura 3.6: “Modelo de ecuaciones estructurales completo”

Gráfico 4.1: “Nivel principal de actividad de los encuestados”

Gráfico 4.2: “Opinión sobre la enseñanza en España en los últimos años”

Gráfico 4.3: “Opinión sobre el prestigio de su profesión en los últimos años”

Gráfico 4.4: “Opinión sobre la preparación de los estudiantes actualmente”

Gráfico 4.5: “Principales problemas de la enseñanza en España”

Gráfico 4.6: “Motivo de dedicarse a su actividad”

Gráfico 4.7: “Ocupación que preferiría si pudiera elegir”

Gráfico 4.8: “Principales inconvenientes de la profesión”

Gráfico 4.9: “Principales ventajas de la profesión”

Tabla 4.1: “Porcentajes según grado de satisfacción global”

Gráfico 4.10: “Porcentajes según grado de satisfacción global”

Gráfico 4.11: “Grado de satisfacción con los distintos aspectos de la actividad”

Gráfico 4.12: “Comparativa de aspectos del trabajo con el sector público”

Gráfico 4.13: “Principales problemas del centro de trabajo”

Tabla 4.2: “Valoración de los ítems de compromiso organizativo”

Tabla 4.3: “Compromiso organizativo medio según actividad”

Tabla 4.4: “Compromiso organizativo medio por género”

Tabla 4.5: “Porcentajes de niveles de satisfacción laboral según las categorías de las variables analizadas”

Tabla 4.6: “Pruebas chi-cuadrado de independencia con satisfacción laboral”

Tabla 4.7. “Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra”

Tabla 4.8: “Contraste de diferencia de medias de satisfacción global”

Tabla 4.9: “Modelo logit sobre el total de la muestra”

Tabla 4.10: “Modelo probit ordenado sobre el total de la muestra “

Tabla 4.11. Resultados obtenidos para las hipótesis planteadas

Tabla 4.12: “Logit binario; mujeres”

Tabla 4.13: “Logit binario; varones”

Tabla 4.14: “Modelo probit ordenado para mujeres y varones”

Tabla 4.15: “Contrastes de normalidad sobre las variables de medida”

Tabla 4.16: “Contrastes de asimetría y kurtosis y normalidad multivariante”

Tabla 4.17: “Estimación de parámetros para el modelo estructural”

Figura 4.1: “Estimación del modelo estructural propuesto”

Tabla 4.18: “Estimación parámetros para el modelo de medida”

Tabla 4.19: “Medidas de ajuste absoluto del modelo estimado”

Tabla 4.20: “Medidas de ajuste incremental del modelo estimado”

Figura 4.2: “Modelo alternativo 1”

Figura 4.3: “Modelo alternativo 2”

Tabla 4.21: “Comparación de medidas de bondad de ajuste entre el modelo estimado y los modelos rivales”



**ANEXOS**

---



**ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO 1. PROTOCOLO, CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO APLICADO**

**ANEXO 2. FIV ASOCIADO A LAS VARIABLES DEL MODELO LOGIT**

**ANEXO 3. TABLAS DE CONTINGENCIA ENTRE LAS VARIABLES ANALIZADAS EN LAS HIPÓTESIS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

**ANEXO 4. HISTOGRAMAS DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL PROPUESTO**

## ANEXO 1. PROTOCOLO, CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO APLICADO

**A/ A Sr. Director del Centro:**

Distinguido/a Sr/Sra.:

El motivo de esta carta es solicitar su colaboración en el estudio: *“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN CENTROS PRIVADOS DE ENSEÑANZA REGLADA”* llevado a cabo por el área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba.

La investigación gira en torno a los determinantes de la satisfacción laboral y su relación con la lealtad y compromiso organizativos manifestados por los empleados de los Centros señalados. El análisis de la satisfacción laboral es un elemento de vital importancia en el seno de una organización, ya que el éxito de las instituciones actuales reside, en gran medida, en la integración de sus recursos humanos en su proyecto, de forma que los objetivos de la entidad sean también los de sus trabajadores.

Es por ello, que el conocimiento de las cuestiones que afectan a los empleados supone un avance en cuanto a la resolución de las posibles problemáticas que surgen cada día en el desarrollo del trabajo, mejorando de este modo, el desempeño organizativo y creando un clima laboral adecuado.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del presente estudio y la trascendencia de sus resultados para la Institución en que se encuadra su Centro. Por ello, rogamos la máxima colaboración en la distribución y cumplimiento de los cuestionarios enviados entre el personal bajo su dirección.

Adjunto encontrará el protocolo del estudio que acompañará al cuestionario. Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador de la Universidad.

Córdoba, 2006

**A la atención de todo el personal del Centro**

Estimado Sr/a:

En virtud de un reciente acuerdo de colaboración entre su Centro educativo y el Departamento de Estadística y Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba, se va a llevar a cabo un estudio sobre la **satisfacción en el trabajo**, que consideramos un aspecto clave para conseguir la excelencia en las organizaciones que prestan servicios de carácter social.

El núcleo central de dicha investigación se basa en el cuestionario que le adjuntamos, dirigido a todo el personal del centro educativo, tanto docente como de administración y servicios. Los resultados y conclusiones globales del estudio serán presentados a la Dirección del Centro de forma agregada y comparada con la media del resto de centros andaluces participantes en este proyecto de investigación.

Consideramos que es una excelente oportunidad para que usted y sus compañeros expresen **su opinión**, ofreciendo una imagen fiel del clima laboral existente en el Centro. Nuestra posición, independiente, nos permite garantizarle la total confidencialidad de sus respuestas, que serán tratadas estadísticamente de **manera anónima y global**.

En rellenar el cuestionario **empleará unos 15 minutos**, tómese su tiempo y reflexione antes de contestar a las preguntas que le planteamos. Intente huir de la tendencia natural a señalar las respuestas centrales. Marque con una X la casilla de su elección o déjela en blanco si desconoce la respuesta. Si le surge alguna duda o quiere consultar algún aspecto, puede contactar con los responsables de la investigación, los profesores Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares (sandra.sanchez@uco.es), Fernando Fuentes García (fernando.fuentes@uco.es) o Carlos Artacho Ruíz (carlos.artacho@uco.es).

Agradeciéndole de antemano su colaboración, le rogamos nos remita el cuestionario antes del **28 de abril de 2006**.

## PROTOCOLO DEL ESTUDIO

### **OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN:**

El objetivo fundamental de la presente investigación es el análisis de la **satisfacción en el trabajo** de los empleados de los centros privados de enseñanza reglada y concertada andaluces.

Como objetivos secundarios, pueden plantearse los siguientes:

- Contrastar diversas hipótesis en relación a la satisfacción laboral (como influencia de la edad, grado de formación, jornada de trabajo, etc.);
- Avanzar en el perfeccionamiento del diseño de un modelo de encuesta que serviría de herramienta de análisis en otras organizaciones de servicios;
- Contar con una evidencia práctica de algunas de las distintas teorías existentes sobre satisfacción e insatisfacción en el trabajo;
- Proponer sugerencias de mejora en la gestión de recursos humanos a los responsables de la Dirección de la Institución;
- Evaluar la percepción del personal en relación a su situación comparada respecto al sector público;
- Analizar el posicionamiento del personal respecto a las amenazas y oportunidades del sector.

### **EQUIPO DE TRABAJO:**

**Coordinadores:** *Prof. Dr. Fernando J. Fuentes García y Prof. Dr. Carlos Artacho Ruiz*, pertenecientes al área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba.

**Profesora de contacto:** *Prof<sup>a</sup>. Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares* – área de Organización de Empresas–. E-mail: [sandra.sanchez@uco.es](mailto:sandra.sanchez@uco.es); Teléfono de contacto: 957-218669.

### **POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:**

La totalidad del personal laboral, con dedicación completa o parcial, de los centros de enseñanza objeto de estudio, incluyéndose el personal docente de todos los niveles, el de administración y servicios (PAS) y el personal adscrito a la Dirección de la Institución.

### **TRABAJO DE CAMPO (responsabilidad de los Centros):**

Se realizará mediante el cuestionario de preguntas cerradas adjunto, que se pasará a todo el personal.

La Dirección deberá proporcionar al equipo de trabajo la información relativa al número de personas que componen la plantilla del Centro, desglosada por categorías, así como las características destacables de cada unidad.

La Institución deberá fijar un responsable por cada centro a fin de asegurar la máxima participación (puede ser el director, jefe de estudios o administrador) o bien enviar a una persona a asegurar el proceso de recogida de la información. Es conveniente que quien se responsabilice de esta labor cuente con un listado nominal del personal y vaya tachando a medida de que vayan devolviendo las encuestas cumplimentadas.

A fin de garantizar el mayor grado de sinceridad y validez de las respuestas, la recogida de las encuestas se realizará mediante una **caja-urna** y/o **sobres cerrados** que serán remitidos en bloque (igualmente cerrados) a la Facultad de Ciencias del Trabajo, c/ Adarve, 30 – 14071 Córdoba (A/A de la Profª Sandra Mª Sánchez Cañizares)

Además, se ha de informar a los encuestados que los cuestionarios serán procesados por la Universidad de Córdoba. La Institución sólo tendrá acceso a resultados agregados, del conjunto de la organización. De esta manera, queda garantizada la confidencialidad y el anonimato de los resultados individuales obtenidos.

### **TRABAJOS A REALIZAR POR LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA:**

El equipo de trabajo, realizará las siguientes labores:

- elaboración del cuestionario;
- tratamiento informático y estadístico de las encuestas;
- análisis de resultados y emisión de informe de conclusiones y, en caso que se detectaran necesidades de mejora, las correspondientes propuestas de acciones correctoras.

### **COSTE Y FINANCIACIÓN DEL TRABAJO:**

Los centros docentes objeto de estudio realizarán las copias de la encuesta remitida por correo electrónico y correrán con los gastos de envío de las respuestas al equipo de investigación.

Atendiendo a la naturaleza de estas instituciones el equipo de trabajo *no percibirá remuneración alguna de las mismas.*

### **USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA:**

Las conclusiones serán globales, preservando el anonimato de los trabajadores de los Centros. En ningún caso se realizarán alusiones en el estudio a personas concretas que puedan dan lugar a su identificación.

Los datos e informes obtenidos durante la realización del proyecto, así como los resultados finales tendrán carácter confidencial. Cuando una de las partes (el Centro docente o la Universidad) pretenda difundir la información científico-técnica citando el nombre de la otra (la Institución objeto de estudio o el nombre de los autores del trabajo), deberá solicitarlo por escrito mediante carta certificada. La otra parte deberá contestar en un plazo de 30 días comunicando su autorización. Transcurrido dicho plazo sin obtener respuesta, se entenderá como autorización tácita.

El equipo de trabajo podrá utilizar libremente la información o datos de la investigación sin citar el nombre de las Instituciones en



trabajos destinados a ser publicados en revistas, libros o congresos científicos. Si se estimase necesario utilizar el nombre de alguno de los Centros se pediría previamente autorización a su Director o Jefe de Estudios, aplicándose los mismos plazos para la autorización o denegación del párrafo anterior.

## CUESTIONARIO APLICADO

### INSTRUCCIONES:

- Este cuestionario es totalmente autónomo y confidencial. Las respuestas serán tratadas de forma global.
- Rellenar este cuestionario no le llevará más de 15 minutos. Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de contestar.
- Evite la tendencia natural a señalar las respuestas centrales y marque con una X la casilla de su elección, dejándola en blanco si desconoce la respuesta.
- Muchas gracias por su colaboración

## 0. Información general

Centro educativo al que pertenece: _____
Localidad: _____

## 1. Datos del puesto de trabajo

<b>1.1. Tipo de trabajador</b>
1 <input type="checkbox"/> Fijo      2 <input type="checkbox"/> Eventual
<b>1.2. Dedicación</b>
1 <input type="checkbox"/> Completa      2 <input type="checkbox"/> Parcial
<b>1.3. Años de antigüedad en la empresa</b> _____
<b>1.4. Nivel en el que desempeña principalmente su actividad</b>
1 <input type="checkbox"/> Personal de Administración y Servicios (PAS)
2 <input type="checkbox"/> Profesor Infantil y Primaria
3 <input type="checkbox"/> Profesor ESO
4 <input type="checkbox"/> Profesor Módulos Profesionales
5 <input type="checkbox"/> Profesor Bachillerato
6 <input type="checkbox"/> Profesor Aula de Apoyo
7 <input type="checkbox"/> Orientador
8 <input type="checkbox"/> Cuidador R <sup>a</sup> Escolar
9 <input type="checkbox"/> Directivo
En el caso (1), indicar la categoría _____
<b>1.5. Indique la dedicación docente al curso principal:</b>
1 <input type="checkbox"/> Igual o superior al 80 %
2 <input type="checkbox"/> Entre el 50 y el 80 %
3 <input type="checkbox"/> Inferior al 50 %
Cursos en los que da clase (indique curso y nivel principal; p. e.): 2 <sup>a</sup> ESO) _____

1.6. Indique el nivel o niveles en que imparte principalmente su docencia

1 <input type="checkbox"/> Educación Infantil	6 <input type="checkbox"/> Religión
2 <input type="checkbox"/> Primaria	7 <input type="checkbox"/> Música
3 <input type="checkbox"/> Ciencias en ESO o superior	8 <input type="checkbox"/> Educación Física
4 <input type="checkbox"/> Letras en Eso o Superior	9 <input type="checkbox"/> Otras
5 <input type="checkbox"/> Tecnología	10 <input type="checkbox"/> No imparto docencia

1.7. Número de horas que trabaja semanalmente \_\_\_\_\_ horas

1.8. De éstas, ¿cuántas dedico a la docencia? \_\_\_\_\_ horas

1.9. Ocupa actualmente o ha ocupado algún cargo directivo

1.- Director	<input type="checkbox"/>
2.- Jefe de estudios	<input type="checkbox"/>
3.- Administrador	<input type="checkbox"/>

1.10. Antigüedad total como directivo \_\_\_\_\_ años

## 2. La enseñanza en España

2.1. En su opinión, la enseñanza en España en los últimos 10-15 años:

1 <input type="checkbox"/> Ha empeorado
2 <input type="checkbox"/> Está igual
3 <input type="checkbox"/> Ha mejorado
0 <input type="checkbox"/> No sabe / No contesta

2.2. El prestigio de su profesión en los últimos años:

1 <input type="checkbox"/> Ha permanecido igual
2 <input type="checkbox"/> Ha disminuido
3 <input type="checkbox"/> Ha aumentado
0 <input type="checkbox"/> No sabe / No contesta

2.3. En comparación con los estudiantes de hace años, la preparación de los estudiantes de hoy:

1 <input type="checkbox"/> Es peor
2 <input type="checkbox"/> Es igual
3 <input type="checkbox"/> Es mejor
0 <input type="checkbox"/> No sabe / No contesta

2.4. En su opinión, ¿cuáles son los dos principales problemas de la Enseñanza en España?: (Numerar según importancia con 1 y 2)

- |  |  |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Falta de atención del Ministerio/ Consejerías | 9 <input type="checkbox"/> Falta de ilusión del profesorado                                  |
| 2 <input type="checkbox"/> Falta de libertad docente                     | 10 <input type="checkbox"/> Excesivo número de alumnos                                       |
| 3 <input type="checkbox"/> Los planes de estudio                         | 11 <input type="checkbox"/> Ausencia de actividades de perfeccionamiento para el profesorado |
| 4 <input type="checkbox"/> Falta de interés y motivación del alumnado    | 12 <input type="checkbox"/> Mala remuneración del profesorado                                |
| 5 <input type="checkbox"/> Falta de preparación del alumnado             | 13 <input type="checkbox"/> Problemas de instalaciones, recursos...                          |
| 6 <input type="checkbox"/> Escasa preparación de los profesores          | 14 <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____  |
| 7 <input type="checkbox"/> Métodos pedagógicos anticuados                | _____  |
| 8 <input type="checkbox"/> Poca dedicación del profesorado               | 0 <input type="checkbox"/> No sabe / No contesta   |

### 3. Satisfacción laboral

3.1. Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad:

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Me gusta esta actividad           | 5 <input type="checkbox"/> Por la seguridad del empleo  |
| 2 <input type="checkbox"/> No he encontrado un trabajo mejor | 6 <input type="checkbox"/> Por la autonomía profesional |
| 3 <input type="checkbox"/> Por el sueldo                     | 7 <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____    |
| 4 <input type="checkbox"/> Por las vacaciones                | 8 <input type="checkbox"/> No sabe / no contesta        |

3.2. En la actualidad, si pudiera elegir, ¿qué ocupación preferiría?:

- |  |  |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Continuar como estoy                  | 5 <input type="checkbox"/> Enseñanza universitaria                           |
| 2 <input type="checkbox"/> Ejercicio libre de mi profesión       | 6 <input type="checkbox"/> Funcionario de un centro público no universitario |
| 3 <input type="checkbox"/> Trabajar en la empresa privada        | 7 <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____                         |
| 4 <input type="checkbox"/> Funcionario en una actividad distinta | 8 <input type="checkbox"/> No sabe / no contesta                             |

3.3. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes de su profesión? Señale 1 y 2 según importancia:

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Poco sueldo                            | 6 <input type="checkbox"/> Horario no compatible con otra actividad |
| 2 <input type="checkbox"/> Relaciones con el alumnado             | 7 <input type="checkbox"/> Falta de recursos                        |
| 3 <input type="checkbox"/> Relaciones con los compañeros          | 8 <input type="checkbox"/> Falta de sentido, esfuerzo vano          |
| 4 <input type="checkbox"/> Relaciones con la Dirección del Centro | 9 <input type="checkbox"/> Otras (especificar) _____                |
| 5 <input type="checkbox"/> Esfuerzo en preparar la materia        | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta                     |

3.4. ¿Cuáles son las dos principales ventajas o aspectos positivos de su profesión? Indique 1 y 2 según importancia

- |  |  |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Vacaciones                  | 6 <input type="checkbox"/> Horario compatible con otra actividad |
| 2 <input type="checkbox"/> Sueldo                      | 7 <input type="checkbox"/> Autonomía personal, libertad          |
| 3 <input type="checkbox"/> Dar clases                  | 8 <input type="checkbox"/> Importancia social, prestigio         |
| 4 <input type="checkbox"/> Relación con el alumnado    | 9 <input type="checkbox"/> Otras (especificar) _____             |
| 5 <input type="checkbox"/> Relación con los compañeros | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta                  |

3.5. Indique cuál es su nivel de satisfacción / insatisfacción respecto a los aspectos vinculados a su actividad que se señalan a continuación:

	Muy insatisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5
1- Remuneración económica que recibe					
2- Equipamiento de su Centro					
3- Instalaciones del Centro					
4- Dedicación e interés del alumnado por el estudio					
5- Relaciones que mantiene con el alumnado					
6- Relaciones con la Dirección del Centro					
7- Su actividad en sí					
8- Relaciones con los padres del alumnado					
9- Prestigio o reconocimiento social de su profesión					
10- Relaciones con los compañeros de trabajo					
11- Ubicación del Centro (cerca o lejos de su casa)					
12- Utilidad de su labor para el alumnado					
13- Posibilidades de ascenso					
14- Autonomía					

3.6. Indique su nivel de satisfacción general con su trabajo considerando todos los aspectos de forma global:

Muy insatisfecho			Muy satisfecho	
1	2	3	4	5

3.7. En comparación con otros profesionales del sector público de la enseñanza, valore los siguientes aspectos de su profesión. (E): Mi sueldo es \_\_\_\_\_ que el de un profesional del sector público):

	1	2	3	4	5
	Mucho peor	Peor	Igual	Mejor	Mucho mejor
1- Sueldo					
2- Prestigio de la profesión					
3- Condiciones materiales de trabajo					
4- Satisfacciones que produce el trabajo					
5- Relaciones con la Dirección del Centro					
6- Relaciones con los compañeros					
7- Relaciones con el alumnado					
8- Vacaciones					
9- Conflictividad de la profesión					
10- Responsabilidad profesional					
11- Posibilidades de ascenso					
12- Autonomía, libertad de la profesión					

3.8. Según su opinión, ¿cuáles son los dos principales problemas del Centro donde ejerce su actividad? Marque 1 y 2 según su importancia

- 1  Elevado número de alumnos en clase
- 2  Falta de motivación del alumnado
- 3  Falta de una buena base académica del alumnado
- 4  Falta de medios materiales y recursos
- 5  Mala organización y planificación de la enseñanza
- 6  Falta de motivación entre el profesorado
- 7  Falta de preparación del profesorado
- 8  Mal funcionamiento de la Dirección del Centro
- 9  Otros (especificar) \_\_\_\_\_
- 0  No sabe / No contesta

#### 4. Compromiso organizativo

4.1. Indique su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes cuestiones. (Nota: tenga en cuenta que el concepto "organización" se utiliza como sinónimo de la institución o el centro en que se encuentra)

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la organización					
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi organización es un gran lugar para trabajar					
3- Siento muy poca lealtad hacia la organización					
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí					
5- Considero que mis valores y los de la organización son muy similares					
6- Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta organización					
7- No me importaría trabajar en otra organización si el tipo de trabajo fuera similar					
8- La organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo					
9- En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar esta organización					
10- Estoy encantado de haber escogido esta organización para trabajar y no otras a las que consideré unirme en su momento					
11- No merece la pena permanecer en esta organización indefinidamente					
12- A menudo discrepo con la política de la organización en asuntos relacionados con los empleados					
13- Me importa mucho el futuro de esta organización					
14- Para mí este es la mejor organización posible para trabajar					
15- Definitivamente, la decisión de trabajar en esta organización ha sido un error por mi parte					

## 5. Datos sociológicos

## 5.1. Sexo:

- 1  Hombre                      2  Mujer

## 5.2. Estado Civil:

- 1  Soltero/a    2  Casado/a    3  Separado/a    4  Viudo/a

## 5.3. Edad:

<input type="checkbox"/>	1	Entre 20 y 29 años
<input type="checkbox"/>	2	Entre 30 y 39 años
<input type="checkbox"/>	3	Entre 40 y 49 años
<input type="checkbox"/>	4	Entre 50 y 59 años
<input type="checkbox"/>	5	Más de 60 años

5.4. Número de hijos: \_\_\_\_\_

5.5. Número de personas que viven en su casa contándole a usted: \_\_\_\_\_

## 5.6. Nivel de formación:

- 1  Bachillerato o inferior  
 2  F. P. /Secretariado  
 3  Título Universitario de Grado Medio  
 4  Título Universitario de Grado Superior  
 5  Máster o Doctorado

En los casos 3, 4 y 5 detallar el título (Ej. Diplomado en Magisterio): \_\_\_\_\_

## 5.7. Entorno familiar:

<input type="checkbox"/>	1	Convive en pareja
<input type="checkbox"/>	2	Vive sólo(a)
<input type="checkbox"/>	3	Vive sólo(a) con sus hijos
<input type="checkbox"/>	4	Vive con sus padres
<input type="checkbox"/>	5	Vive con sus amigos(as)

## 5.8. ¿Pertenece usted a alguna organización sindical?

- 1  Sí                      2  No

## 5.9. En qué medida dependen los ingresos de su familia de su trabajo en el centro

- 1  Menos de un 40 %    2  Entre un 40 y un 75 %    3  Más de un 75 %

## 5.10. ¿Causó baja por enfermedad o accidente el año pasado?

- 1  Sí                      2  No

En caso afirmativo, ¿cuántos días? : \_\_\_\_\_



## ANEXO 2. FIV ASOCIADO A LAS VARIABLES DEL MODELO LOGIT

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	Sexo	,918	1,089
	Estado civil soltero-resto	,800	1,250
	Nivel de formación	,894	1,118
	Dependencia de ingresos familiares	,852	1,174
	Pertenece a alguna asociación sindical	,912	1,096
	Ubicación del centro	,989	1,012
	número de trabajadores	,963	1,039
	Tipo de contrato	,736	1,359
	Tipo de dedicación	,583	1,715
	Antigüedad	,427	2,341
	Horas dedicadas a trabajo	,614	1,629
	Cargo directivo	,888	1,126
	Edad	,394	2,540

a. Variable dependiente: Satisfacción global

### ANEXO 3. TABLAS DE CONTINGENCIA ENTRE LAS VARIABLES ANALIZADAS EN LAS HIPÓTESIS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

#### Sexo-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Sexo \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Sexo Hombre	2	40	193	422	57	714
Mujer	5	31	244	594	127	1001
Total	7	71	437	1016	184	1715

#### Edad-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia N° años \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
N° años Entre 20 y 29 años	4	4	46	148	35	233
Entre 30 y 39 años	4	17	143	320	54	538
Entre 40 y 49 años	2	36	156	290	53	535
Entre 50 y 59 años	1	12	79	215	28	336
Más de 60 años	7	69	10	39	14	64
Total	7	69	434	1012	184	1706

## Estado civil-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Estado civil soltero-resto \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Estado civil soltero-resto	6	57	318	703	105	1189
Soltero	1	13	117	306	78	515
Total	7	70	435	1009	183	1704

## Nivel educativo-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Nivel de formación \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Nivel de formación	1	11	16	15	9	52
Bachillerato	1	1	17	22	4	45
FP/Secretariado		26	188	541	104	857
T.Univ.GM	3	31	201	403	53	691
T.Univ.GS		1	16	34	6	57
Master o doctorado	5	70	438	1015	178	1702

Afiliación sindical-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Pertenece a alguna asociación sindical \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Pertenece a alguna asociación sindical	1	15	111	281	34	422
No	6	55	318	742	146	1267
Total	7	70	429	1003	180	1689

Dependencia ingresos-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Dependencia de ingresos familiares de este trabajo \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Dependencia de ingresos familiares de este trabajo	4	9	73	222	55	363
Menos de un 40%	2	34	201	439	54	730
Entre un 40 y un 75%	1	26	147	317	64	555
Más de un 75%	7	69	421	978	173	1648
Total						

## Tipo contrato-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Tipo de contrato \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Tipo de contrato						
Fijo	5	65	408	866	145	1489
Eventual	2	5	41	152	41	241
Total	7	70	449	1018	186	1730

## Tipo dedicación-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Tipo de dedicación \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Tipo de dedicación						
Completa	3	61	356	855	154	1429
Parcial	4	10	92	168	33	307
Total	7	71	448	1023	187	1736

### Horas de trabajo-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Intervalos de horas dedicadas a trabajo \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Intervalos de horas dedicadas a trabajo	1	1	37	52	13	104
Menos de 15 horas semanales						
De 16 a 25 horas semanales	2	19	109	281	54	465
Más de 25 horas semanales	3	50	273	632	112	1070
Total	6	70	419	965	179	1639

### Antigüedad-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Antigüedad por intervalos \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Antigüedad por intervalos	3	25	168	415	80	691
Menos de 10 años						
Entre 11 y 20 años	3	24	134	248	37	446
Entre 21 y 30 años		12	68	155	30	265
Más de 30 años	6	1	39	87	15	142
Total	6	62	409	905	162	1544

## Cargo directivo-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Cargo directivo \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Cargo directivo	No	7	63	405	864	1510
	Si	7	8	46	161	231
Total		7	71	451	1025	1741

## Localización centro-Satisfacción laboral

Tabla de contingencia Ubicación \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
Ubicación	Capital	5	27	207	417	734
	Pueblo	2	44	244	608	1007
Total		7	71	451	1025	1741

## Tamaño del centro-Satisfacción laboral

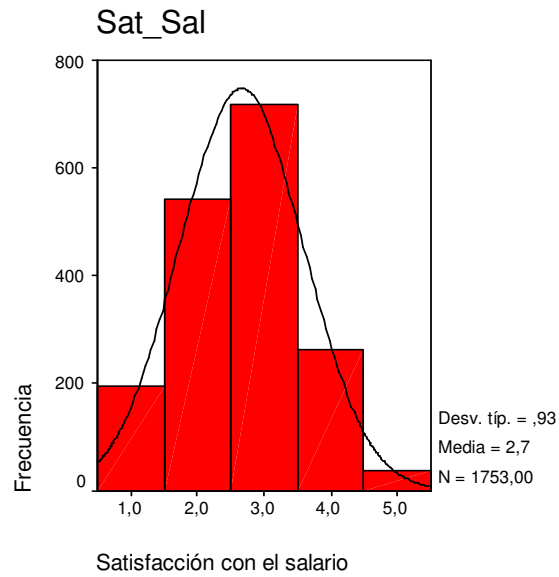
Tabla de contingencia número de trabajadores por intervalo \* Satisfacción global

Recuento	Satisfacción global					Total
	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	
número de trabajadores por intervalo	Menos de 100	53	411	918	176	1563
	Más de 100	2	40	107	11	178
Total		71	451	1025	187	1741

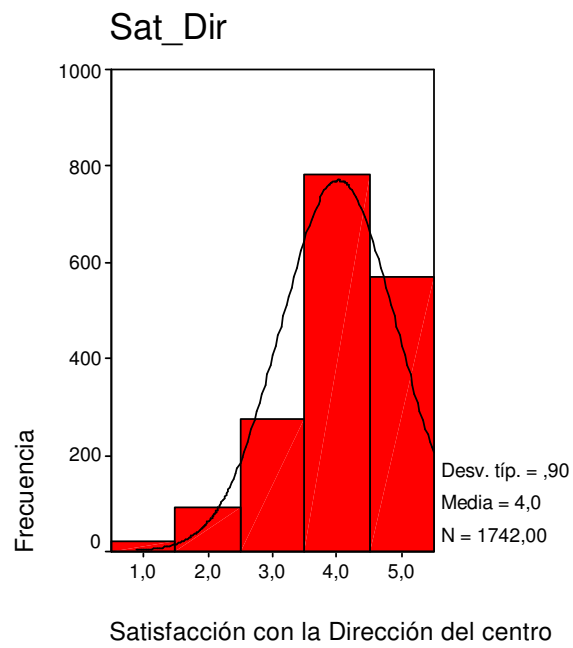


**ANEXO 4. HISTOGRAMAS DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL PROPUESTO**

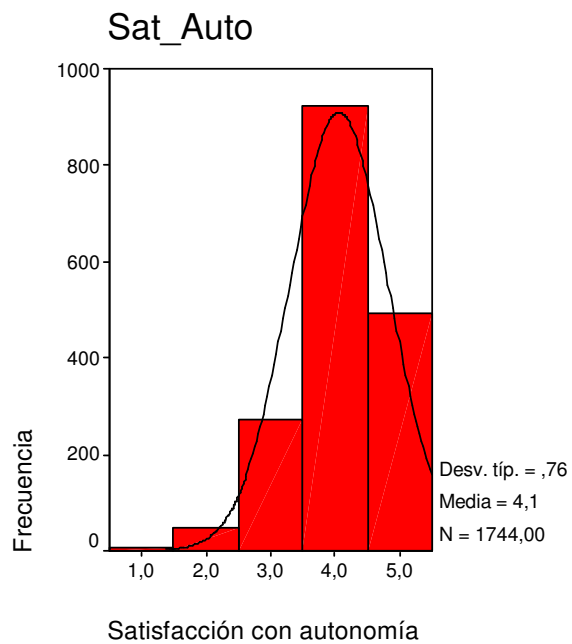
SAT\_SAL



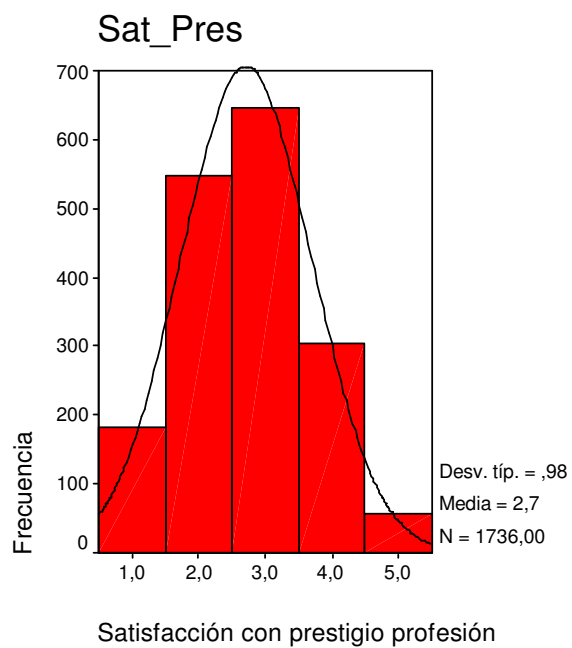
SAT\_DIR



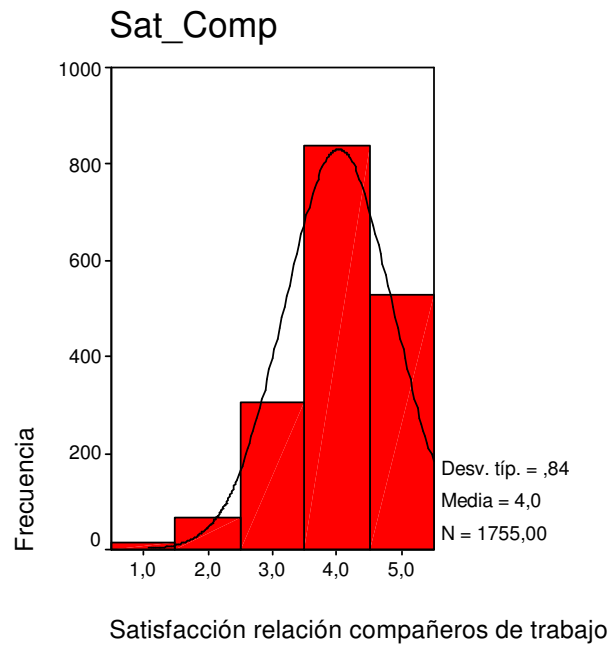
## SAT\_AUTO



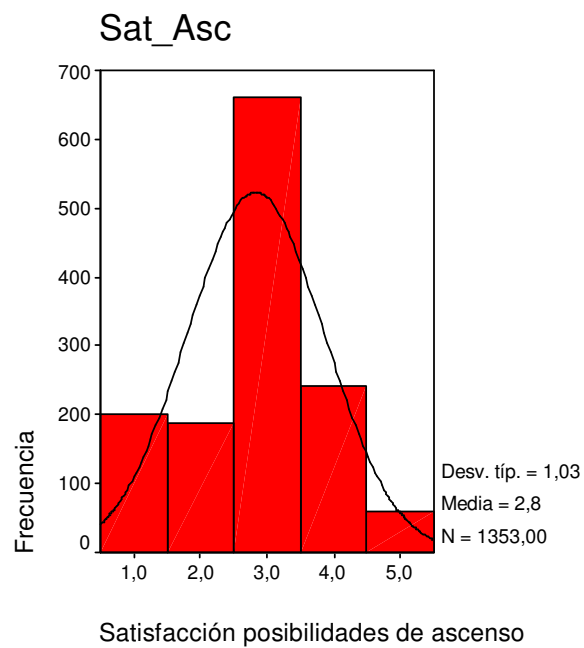
## SAT\_PRES



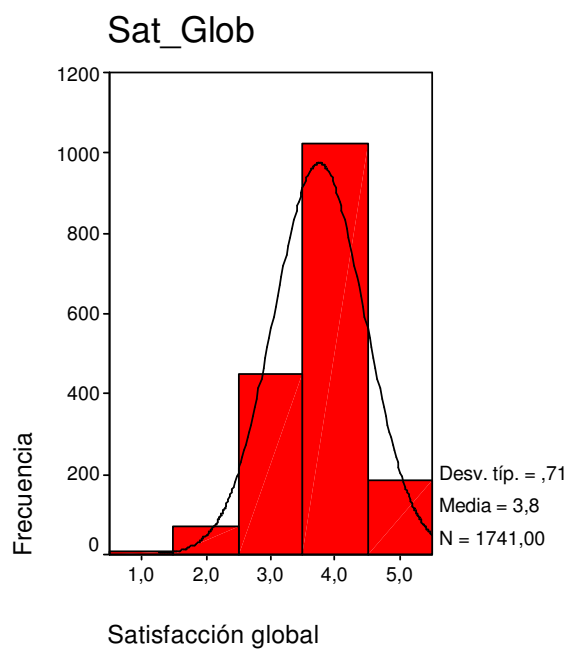
## SAT\_COMP



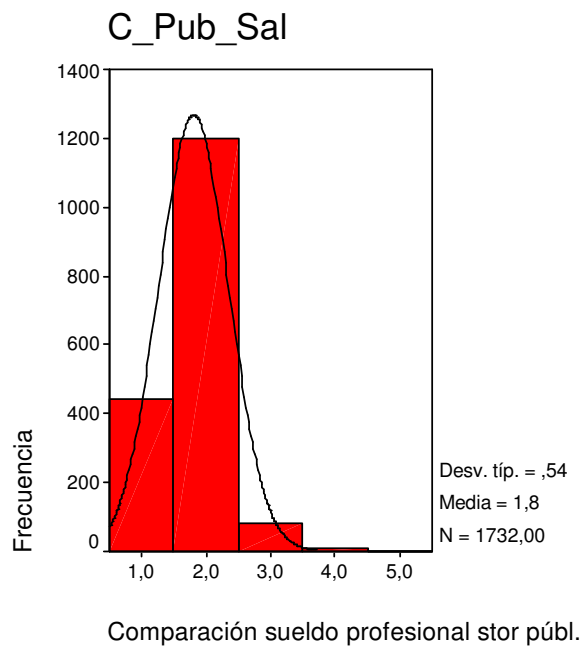
## SAT\_ASC



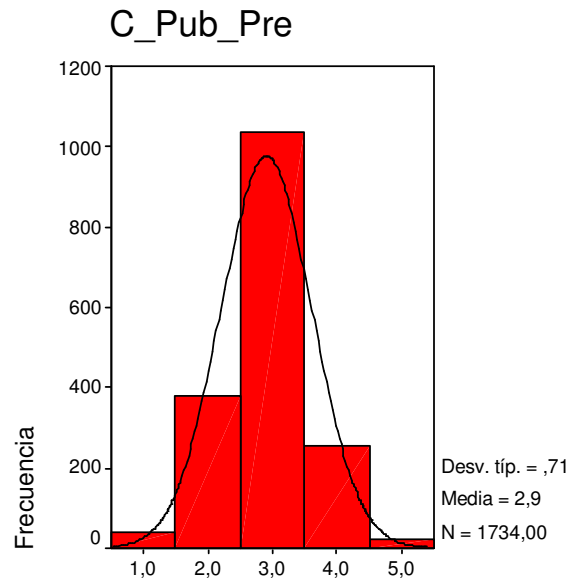
## SAT\_GLOB



## C\_PUB\_SAL

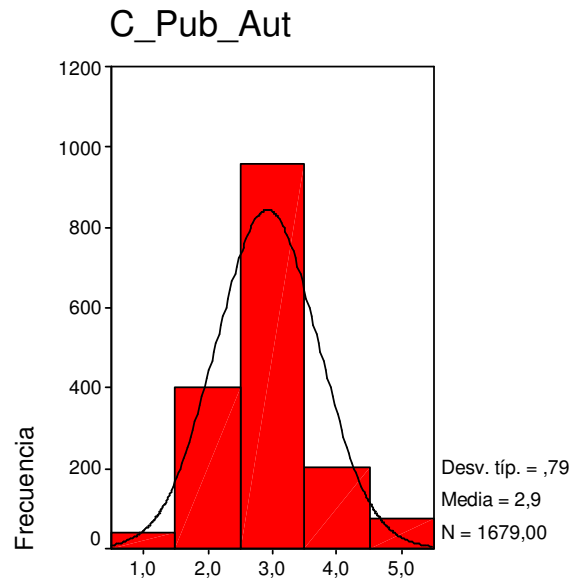


## C\_PUB\_PRE



Compar. prestigio profesión con sector púb.

## C\_PUB\_AUT



Compar. autonomía sector público

## PORTMED

