

# LA SATISFACCIÓN LABORAL. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA SU ESTUDIO

Lic. Yusmeli Rosillo  
Dr.C. Reynaldo Velázquez  
Dra.C. Clara Marrero  
[reynaldo@vrea.uho.edu.cu](mailto:reynaldo@vrea.uho.edu.cu)

## RESUMEN

Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. La motivación que la organización genere en sus empleados le dará mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador. Es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas. La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo. El presente artículo tiene como objetivo realizar un esbozo teórico metodológico de la satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de los recursos humanos de una organización, que sirva de base para el diseño de sistemas para su mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines u objetivos.

De modo pues, que para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo apropiado, en tanto que éste es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de iniciar y

desarrollar las actividades de los procesos claves satisfactoriamente. Sin embargo, esos objetivos de la organización sólo puede alcanzarse si los subordinados los conocen y logran identificarse con ellos.

La dirección es entonces, el proceso que permite afianzar el sistema, conservar su valor cualitativo y su proporción dinámica con el medio ambiente de modo que se asegure el progreso del sistema y se alcancen los diferentes resultados útiles.

Para llevar a cabo la dirección debe ocurrir una interrelación entre el dirigente y el recurso humano que tiene bajo su responsabilidad, en vista de lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones están formadas por personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por diversidad de funciones que se intentan que estén coherentemente reguladas y dirigidas. Según Mintzberg, (1995) toda acción humana constituida plantea dos requisitos a la vez esenciales y contradictorios: La división del trabajo en distintas tareas que se deben desempeñar, y la coordinación de las mismas.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Para que la gestión sea óptima es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos de trabajo partiendo no sólo de valoraciones, evaluaciones y planificaciones, sino que se hace indispensable estar cerca de las personas.

La Gestión de los Recursos Humanos, es el medio dispuesto para alcanzar atender de una forma coherente, consistente e integrar sus necesidades, de manera que éste perciba que es el activo más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. La motivación que la organización genere en sus empleados le dará mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del

desempeño del trabajador. Es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

En muchas ocasiones la naturaleza de la insatisfacción procede de los propios procedimientos de trabajo a los que se enfrenta el recurso humano, del trabajo en sí, de su grupo y la autoridad de los directivos, elementos éstos que son poco tomados en cuenta en muchas organizaciones.

El presente artículo tiene como objetivo realizar un esbozo teórico metodológico de la satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de los recursos humanos de una organización, que sirva de base para el diseño de sistemas para su mejora continua.

### **Satisfacción Laboral. Necesidad de su Diagnóstico**

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción. Entendida ésta como la sensación que el individuo siente al lograr el equilibrio entre sus necesidades o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Claro está, que algunas veces se pueden encontrar empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Al respecto Gamero, (2003) refiere que: "La satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad" (p.17).

La satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de

la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

La concepción de la satisfacción laboral es muy extensa y dialéctica ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores. Y en ella han tenido influencia de manera importante las teorías de la motivación. A continuación en la tabla se reseña algunos de los principales autores consultados con sus enfoques y las características de los mismos.

Autores	Enfoques	Características
Frederick Taylor; Happock job; Henry Gantt; Scacon Plan y Rutter Plan	Satisfacción Laboral relacionada con los Incentivos Económicos	En la medida que el individuo sea más productivo mayores serían sus beneficios económicos, es decir, predominaba el modelo de pago por unidad de trabajo
Elton Mayo; James Williams	Satisfacción laboral relacionada a los factores sociales	La interacción del individuo con el grupo como el elemento más importante de la satisfacción laboral, situándola por encima de otros factores
Abraham Maslow; Frederick Herzberg ;	Satisfacción de las necesidades	Se considera que la satisfacción se mide en la medida que el individuo logra satisfacer desde sus necesidades vitales hasta las de desarrollo personal. A esta se le agrega que las necesidades básicas cuentan si no están cubiertas, mientras que otros factores vinculados al logro, al reconocimiento, al trabajo en sí, aumentan la satisfacción al conseguirlos

Hannlon;  Clayton Aldefer;	-Autoactualización  -Teoría de la Existencia, Relaciones, Crecimiento	-Equilibrio personal del individuo -Puede estar en operación más de una necesidad  -Relacionada con la necesidad de poder -Esfuerzo de obtener alto desempeño
David Mc. Clelland;  Victor Vroom	-Teoría de las Necesidades  - Teoría de las Expectativas	
Robbins;	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo	-Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción
Luis Álvarez López	La motivación concreta es satisfacción laboral -La satisfacción laboral radica en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales	1. La naturaleza y contenido de trabajo. 2. El trabajo en grupo y sus directivos 3. Las condiciones de trabajo 4. El esfuerzo y los resultados individuales. 5. Las condiciones de bienestar.

Tabla (1) Características de los principales enfoques en cuanto a las teorías de Motivación

Con frecuencia se confunden los términos: Motivación, estimulación y satisfacción. Sin embargo hay que estar claro que no es lo mismo motivar, estimular que satisfacer a una persona. Por eso es importante destacar la diferencia existente entre estas tres categorías. La motivación es lo que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, que puede ser positiva o negativa.

La **motivación**, es vista como fuerza propulsora, es un componente de importancia en cualquier esfera de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor ventaja; sea cual fuere la actividad laboral que se desempeñe, la labor que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una

actividad alienada y absolutista; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además mantener la autoestima. Espada (2003), considera que la motivación es “un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional... está directamente relacionada con las necesidades humanas” (p.3)

La **satisfacción** de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización.

Álvarez López (2005), considera que el hombre recibe influencia de la sociedad en que vive y de hecho de ella emanan beneficios que brindan o no satisfacción que a la larga influyen en la anterior.

Por su parte se encuentra la **estimulación** que es la se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos. La mayor parte es por dinero, por afecto o por ciertos métodos de ejercicios, por lo cual se incita a realizar acciones mejor elaboradas ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

Las comparaciones realizadas de los diferentes enfoques sobre la satisfacción laboral del recurso humano, permiten visualizar cada uno de los aportes que han realizado los distintos autores respecto al tema. Se considera que la visión de Robbins abarca una serie de elementos esenciales como las habilidades de los individuos, libertad para realizar su trabajo así como la retroalimentación. Pero sin embargo Álvarez López (2005) los complementa y agrupa en cinco grupos asociados a variables, a las que se han denominado dimensiones esenciales:

- Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.
- Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
- Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

Para que los recursos humanos estén satisfechos con su organización es necesario que ésta promueva la participación activa de todos los trabajadores en todos sus aspectos. En ese sentido la autora coincide con Álvarez López en cuanto a que la satisfacción del individuo tendrá éxito si se toman en cuenta

esos cinco elementos, es de vital importancia que el recurso humano tenga plena libertad para realizar sus actividades, que cuente con el apoyo de su grupo de trabajo y por ende de su directivo, que le sean reconocido sus esfuerzos; que se tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo, además de contar con una planificación que permita ir evaluando los objetivos que estén en proceso de lograr las metas de la organización.

Crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección en las organizaciones e influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven. En este sentido la autora considera que la satisfacción laboral se sustenta en cierta medida por lo que cada trabajador tiene estipulado como sus intereses y su compromiso con la organización.

### **Enfoques Metodológicos Contemporáneos para medir la satisfacción laboral**

En la década de los 70 en los Estados Unidos cobra un especial interés la preocupación por la calidad de la vida en el trabajo (CVL), donde el Movimiento de la Calidad de Vida Laboral logra un alto reconocimiento gracias a sus actuaciones en reivindicaciones por humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. Es entonces a partir de ese momento que tanto en EE.UU como en Europa se populariza el tema de la calidad de vida laboral, donde los matices que adquiere se distancian de los planteamientos iniciales ligados al Desarrollo Organizacional (DO);

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo, esta con mayor repercusión en EE.UU, fiel a sus orígenes liderada por Walton, (1973); Davis y Cherns, (1975); Suttle, (1977); Nadler y Lawler, (1983); Delamotte y Takezawa, (1984); entre otros. Y en Europa se identifican con la corriente de la humanización del trabajo la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica CVL, y sus máximos representantes (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996).

En relación a este tema se puede hacer referencia al trabajo realizado por Álvarez López (1993), el cual se sustenta en los resultados de las investigaciones iniciadas por López (1991, 1993 y 1994) el cual ha sido



Velázquez Zaldívar , 2001	Seguridad e Higiene Ocupacion al,	Empleados	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	los de y	Condiciones de Seguridad (Se) Condiciones Higiénicas (Hi) Condiciones Ergonómicas (Er) Condiciones Estéticas (Es) Condiciones de Bienestar (Bi)
---------------------------------	--	-----------	---	----------------	--

## Conclusiones

Una vez realizada la revisión documental, tanto internacional como nacional, respecto a los temas tratados anteriormente, se generan un grupo de conclusiones, acentuándose las siguientes:

- ⤴ La dirección es el proceso que permite afianzar el sistema, conservar su valor cualitativo y su proporción dinámica con el medio ambiente de modo que se asegure el progreso del sistema y se alcancen los diferentes resultados útiles. Para llevar a cabo la dirección debe ocurrir una interrelación entre el dirigente y el recurso humano que tiene bajo su responsabilidad, en vista de lograr los objetivos de la organización
- ⤴ La GRH tienen como reto considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Constituyendo este elemento de vital importancia para las organizaciones, en tanto que el éxito de las mismas dependerá de que traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad.
- ⤴ Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores.
- ⤴ Si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Álvarez, L. Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI. ISTH Cuba, 1993.
2. Álvarez, L. Experiencias en el diagnóstico y diseño de sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. UHo (Versión Modificada y corregida)..
3. Cuesta, A. Estimulación al trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE, 1991.
4. Chang, J. Análisis de las tendencias actuales de la estimulación al trabajo (Provincia de Holguín). Trabajo de diploma, UHo, 1997.
5. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México, 2003. 613 p.
6. Pacheco, A. La productividad como una espiral de mejora continua. En UPIICSA Tecnología Ciencia y Cultura Año I Vol. I No. 2 p. 33-40. Sep-Dic 1993 IPN México DF.
7. Rodríguez, S. Diagnóstico y Perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa Ganadera Báguano. Trabajo de Diploma UHo, 1999.
8. Velázquez, R. Diseño y aplicación de un Procedimiento Metodológico para desarrollar auditorías de GRH. Tesis para optar por el título de Master en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE, 1996. 200 p.