



Julio 2010

SATISFACCIÓN LABORAL. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Lic. Diosveni García Viamontes

Ministerio de Educación Superior

Centro Universitario Municipal "Haydée Santamaría Cuadrado"

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

García Viamontes, D.: *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010.
www.eumed.net/rev/cccs/09/dgv.htm

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la Psicología de las Organizaciones como disciplina científica.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de

expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

Locke (1976), definió la **satisfacción laboral** como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".¹

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo².

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente³.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de

¹ Citado en: Pérez Bilbao, Jesús. Fidalgo Vega, Manuel. Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/INSHT/ntp/vigencia.htm/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

² Muchinsky, P. M. Psicología aplicada al trabajo. Editorial. Desalee de Brouwer S.A, 1994.

³ Citado en: Atalaya Pisco, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre, 1999. Disponible en URL: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm. Fecha de acceso: 7 de marzo de 2010.

interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959).

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la **insatisfacción laboral**, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir **satisfacción**. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

En otras palabras, la **satisfacción** sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Figura # 1: Teoría Bifactorial de Herzberg.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc.			• Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.	

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que

los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

El enfoque de la equidad plantea que la **satisfacción** en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la **satisfacción** o **insatisfacción** estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia⁴.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor⁵.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos⁶.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.

⁴ El enfoque de equidad está basado en la Teoría de la Equidad de Adams (teoría explicativa de la motivación laboral).

⁵ El enfoque de las expectativas se basa en la Teoría de las Expectativas de Vroom (teoría explicativa de la motivación laboral).

⁶ En este sentido; se coincide con el criterio expuesto por Javier Ardouin, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa en su informe Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/lab0>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.

- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

Robbins (1998) integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean

compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte empírico ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.

A pesar de los argumentos esgrimidos con anterioridad, el autor considera que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma humana, en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor con mayor eficiencia y calidad y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

Según el criterio de C. Rusbult y Lowery, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera⁷:

- **Abandono:** la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas.

De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

⁷ Citado en: Atalaya Pisco, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre, 1999. Disponible en URL: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm. Fecha de acceso: 7 de marzo de 2010.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

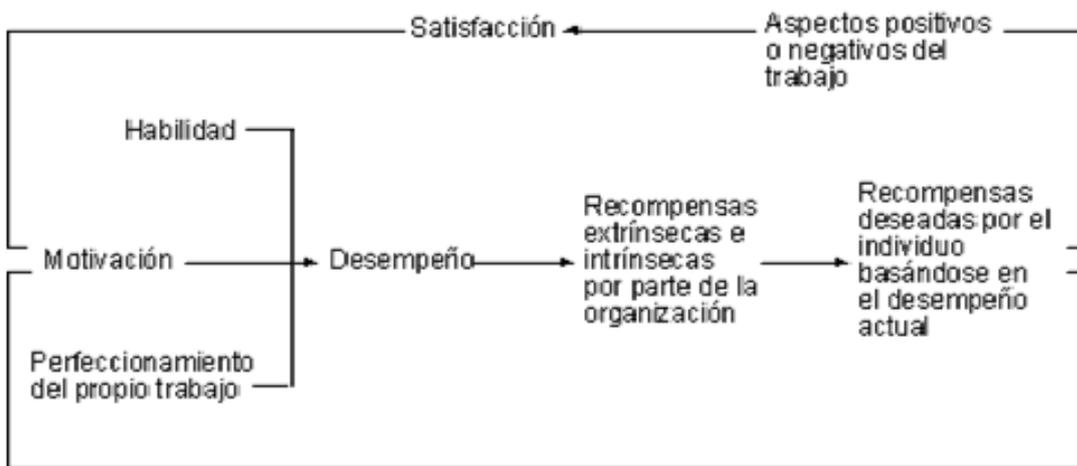
La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

Figura # 2: Modelo de Porter y Lawler.



El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, el autor considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características psicológicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

En conclusión, se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvие a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

BIBLIOGRAFÍA

1. Atalaya Pisco, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre, 1999. Disponible en URL: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm. Fecha de acceso: 7 de marzo de 2010.
2. Ardouin, Javier; Bustos, Claudio; Gavó, Rosa. Jarpa, Mauricio. Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.
3. Cantera López, Javier. NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/Insht/ntp/vigencia.htm>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
4. Colectivo de autores. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Disponible en URL: http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm. Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010.
5. Hernández Sánchez, Tatiana M. Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>. Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010.
6. Márquez Pérez, Mónica. Satisfacción Laboral. Disponible en URL: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/. Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010.
7. Meliá, J. L.; Peiró, J. M. Cuestionario de satisfacción laboral: S10/12. Disponible en URL: <http://www.uv.es/seguridadlaboral>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
8. Pérez Bilbao, Jesús; Fidalgo Vega, Manuel. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/INSHT/ntp/vigencia.htm/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
9. Topa Cantisano, Gabriela; Morales Domínguez, José. Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un

estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 2005, Vol. 5, Nº 1, pp. 73-83.

10. Universidad de Salamanca. Cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y los servicios. Curso 2004-2005. Disponible en URL: <http://qualitas.usal.es/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
11. Vázquez, Reina Marta. Satisfacción laboral del profesorado. Disponible en URL: <http://www.consumer.es/web/es/educacion/escolar/2007/12/27/173310.php>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.