

## **Satisfacción Laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte**

*Job Satisfaction state of art: Theoretical considerations and assessment*

Solana Salessi\*

### **Resumen**

La satisfacción laboral es considerada una actitud frente a las experiencias laborales. En los últimos diez años su estudio se ha desplazado desde una posición periférica hasta el lugar central que ocupa en nuestros días. En línea con este renovado interés, el propósito del presente trabajo es proporcionar una actualización bibliográfica sobre la satisfacción laboral. En primer lugar, se realizan algunas consideraciones conceptuales en torno al constructo. A continuación, se presenta una síntesis de los instrumentos para su medición desarrollados hasta la fecha. Seguidamente, se reseñan las evidencias empíricas más recientes en relación a sus antecedentes contextuales y disposicionales, así como sus implicancias tanto para los empleados como para las organizaciones. Finalmente, se concluye con algunas sugerencias para futuras investigaciones.

*Palabras clave:* escalas de medición, antecedentes, consecuencias.

### **Abstract**

Job satisfaction is considered an attitude towards job experience. It's study has gained importance over the past ten years. This paper is a review on job satisfaction which includes conceptual considerations, assessment scales, recent relevant empirical evidence and suggestions for future research.

*Keywords:* assessment scales, theoretical background, consequences.

---

\* Lic. en Psicología, Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario. Becaria Doctoral Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET-.

En una economía caracterizada por la incertidumbre y la celeridad de los cambios, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus productos, servicios y prácticas. Sin embargo, las tecnologías innovadoras y los procesos sofisticados de producción y gestión se han convertido en los últimos años en un patrimonio común en las organizaciones, por lo que se hace evidente que la fuente de diferenciación y competitividad depende de otros aspectos. En este sentido, los recursos humanos se han convertido en un activo estratégico de primer orden, ya que de ellos dependen el conocimiento y la creatividad necesarios para impulsar innovaciones e incrementar la productividad (Ndinguri, Prieto & Machtmes, 2012). La nueva realidad organizacional impone dos exigencias fundamentales. Por un lado, incorporar personal calificado para realizar con eficacia y eficiencia las tareas asignadas. Por el otro, disponer de miembros altamente motivados y satisfechos, en aras de lograr su visión, su misión y sus propósitos.

La satisfacción laboral es uno de los tópicos que mayor interés concita entre los psicólogos organizacionales contemporáneos motivados, quizás, por las numerosas evidencias empíricas que demuestran que la productividad y el desempeño laboral están íntimamente relacionados con la satisfacción del empleado (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Rehman & Waheed, 2011). Si bien los primeros estudios sistemáticos sobre

el tema se remontan a la década de 1930, es a partir del nuevo milenio cuando las investigaciones crecen exponencialmente y de manera sostenida. En este sentido, una búsqueda del término “Satisfacción laboral” en PsycINFO correspondiente al período 1990-1999 arroja un total de 4.758 publicaciones en revistas académicas especializadas; 8.430 citas en el lapso comprendido entre los años 2000-2009; y 3.783 artículos tan sólo en los últimos tres años. No obstante, el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Posteriormente, la atención de los expertos se focalizó en el desarrollo de instrumentos idóneos para medirlo. En la actualidad, el interés está puesto en desentrañar sus implicancias para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales. En el marco del creciente interés por el constructo, el objetivo del presente trabajo es proporcionar una puesta al día sobre la teoría e investigación en satisfacción laboral, con miras a reflejar el estado actual de los estudios sobre el tema.

#### *Orientaciones conceptuales en la definición del constructo*

Satisfacción laboral es un constructo complejo y controvertido, sobre el cual

no existe un modelo explicativo único ni una definición consensuada. En términos generales, su conceptualización ha fluctuado entre una perspectiva centrada exclusivamente en los aspectos afectivos, a otra que enfatiza la importancia de los juicios e ideas. La primera alternativa tiene en Locke (citado en Judge, Hulin & Dalal, 2012) a uno de sus principales referentes. Para él, la satisfacción constituye un estado emocional positivo resultante de la evaluación de las experiencias laborales. En sintonía con esta definición precursora, Yukl (2008) puntualiza que la satisfacción laboral surge por el hecho de realizar un trabajo interesante, dentro del ámbito de una organización que resulta atractiva, y por el que se recibe una serie de compensaciones acordes con las expectativas. Enrolados en este mismo paradigma, Morris y Venkatesh (2010) señalan que, en tanto respuesta emocional, la satisfacción laboral es producto de la congruencia entre el puesto y los valores personales del empleado. Desde la perspectiva cognitiva, en cambio, se entiende a la satisfacción en términos de una evaluación lógica y racional. En este sentido, la satisfacción-insatisfacción resulta de la comparación entre las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera que otorga la organización, y las posibilidades laborales que ofrece el mercado, elementos que son considerados, a su vez, a la luz de las necesidades individuales del empleado (Zhu, 2013).

En la actualidad predomina un enfo-

que multidimensional que considera a la satisfacción como una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, por la cual las personas evalúan en forma afectiva y/o cognitiva sus experiencias laborales (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012a). No obstante, si bien se advierte consenso generalizado entre los investigadores en definirla como una actitud laboral, se ha puntualizado (Dalal & Credé, 2013) que la inclusión de la conducta en su definición es problemática, puesto que no puede ser simultáneamente considerada causa y consecuencia. De modo que en la actualidad prevalece la postura de conceptualizarla como “un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas frente a la situación laboral” (Dalal, 2013, p. 342), con importantes implicancias en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales.

Asimismo, se observan ciertas discrepancias en el sentido si debe entenderse como una actitud general hacia el propio trabajo (Robbins & Judge, 2013), o como una actitud específica relacionada con diversos aspectos del trabajo y de la organización (Chung, Rutherford & Park, 2012). En cuanto a este último aspecto, si bien existen divergencias en cuanto al número de facetas posibles, en términos generales (Judge et al., 2012) se reconocen tanto factores relativos a la tarea realizada (significatividad e identidad, responsabilidad por la toma de decisiones inherentes a la planificación

y distribución de recursos, retroalimentación sobre el desempeño, entre otras), como características inherentes a la organización (tales como el sistema de recompensas, salarios y beneficios; las oportunidades de promoción y desarrollo de carrera; el clima organizacional, y las condiciones y medioambiente de trabajo). No obstante, los investigadores continúan explorando otras potenciales facetas, incentivados por el interrogante de si los aspectos hasta ahora considerados siguen siendo relevantes para la satisfacción de los empleados actuales, o si aristas ignoradas previamente se han vuelto centrales a la luz de las transformaciones organizacionales y de la naturaleza cambiante del trabajo. En este sentido, por ejemplo, Dalal, Bashshur y Credé (2011) han comenzado a analizar la satisfacción con la alta y media gerencia, faceta referida a la percepción y evaluación por parte de los empleados de aspectos tales como comunicación, confianza, justicia, apoyo, compromiso y competencia de los supervisores inmediatos. En concordancia con esta tendencia, Rogelberg, Allen, Shanock, Scott y Shuffler (2010) han introducido como una nueva faceta del constructo a la satisfacción con las reuniones de trabajo, relativa al modo cómo éstas se desarrollan en términos de frecuencia, duración, modalidad, cantidad de asistentes, cumplimiento de la agenda definida, posibilidades de participación y debate.

### *La medición de la satisfacción laboral*

Las discrepancias en la conceptualización del constructo se han ido expresando también en las diferentes formas en las que la satisfacción laboral se ha operacionalizado. En este sentido, su medición se ha centrado mayoritariamente en la faceta cognitiva (Dalal & Credé, 2013), a pesar que la satisfacción sea concebida como una actitud compuesta por ideas y emociones. Algunas notables excepciones a esta tendencia son la escala elaborada por Kunin (citado en Dalal, 2013) y el Índice de Satisfacción Laboral Afectiva, recientemente desarrollado por Thompson y Phua (2012).

En un primer intento taxonómico, se distinguen dos tipos de medidas de la satisfacción laboral: por un lado, escalas generales y, por otro, escalas por facetas. Mientras que estas últimas apuntan a medir la satisfacción sólo en relación a un aspecto determinado del ambiente laboral (por ejemplo, el salario, la carga horaria, la supervisión, etc.), las escalas generales se utilizan para obtener una evaluación genérica de la satisfacción-insatisfacción del sujeto con su propio trabajo. A su vez, dentro de este grupo amplio de medidas, es posible diferenciar dos enfoques diferentes. Por un lado, las escalas generales globales, y por otro, las escalas generales compuestas (Dalal, 2013).

Las escalas globales indagan directamente el grado de satisfacción del sujeto con su trabajo, combinando sus

reacciones frente a diversos aspectos laborales en un puntaje integrado. Un ejemplo de tales instrumentos es la Escala de Satisfacción Laboral Genérica (Mac Donald & Mac Intyre, 1997), integrada por un total de 10 ítems a ser evaluados en base a una escala de cinco puntos comprendida entre los extremos 1 *-fuertemente en desacuerdo-* y 5 *-fuertemente de acuerdo-*. La Escala General de Trabajo (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989), integrada por 18 ítems que exploran diversas facetas del trabajo, constituye otra medida general ampliamente utilizada. Junto a las escalas integradas por múltiples ítems, se encuentran las medidas constituidas por un solo reactivo, tratándose usualmente de variantes de la pregunta “¿cuán satisfecho está Ud. en su actual trabajo?”. Sobre la validez y utilidad de tales escalas, algunos autores (Scarpello & Campbell, 1983; Wanous, Reichers & Hudy, 1997) han puntualizado que constituyen medidas aceptables para la evaluación de la satisfacción laboral general, demostrando altas correlaciones con otras medidas generales del constructo. En sintonía con esta posición, diversos estudios (Dolbier, Webster, McCalister, Mallo & Steinhardt, 2005; Nagy, 2002) vienen demostrando las propiedades psicométricas de este tipo de escalas, y alentando su empleo para la evaluación de la satisfacción laboral general.

Por su parte, las escalas generales compuestas adoptan un método diferente para la obtención de la satisfacción

general. Asumiendo que el total es igual a la suma de las partes, tales instrumentos suelen incluir una extensa lista de dimensiones (por ejemplo, salario, tareas, supervisión, oportunidades de promoción, compañeros, etc.) respecto a las cuales se solicita la opinión del sujeto. Entre estos instrumentos, el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) es uno de los más ampliamente utilizados. Cuenta con una versión completa integrada por 100 ítems, y una versión abreviada compuesta por un total de 20 afirmaciones, frente a las cuales se debe indicar el grado de satisfacción de acuerdo a una escala de 5 puntos. Paralelamente, la Encuesta de Satisfacción Laboral (Spector, 1985) y el Índice Descriptivo del Trabajo (Smith, Kendall & Hulin, 1969) integran el listado de medidas compuestas más populares y más frecuentemente utilizadas en la investigación organizacional con fines diagnósticos. Tales instrumentos permiten identificar las áreas en las que la satisfacción de los empleados es menor, y posibilitan implementar estrategias de mejora a partir de esa información. Si bien se obtienen índices parciales por cada sub-escala, se ha señalado (Tatsuse & Sekine, 2011) que cada faceta contribuye significativamente a la satisfacción global, y, frecuentemente, ésta es concebida como un promedio de los puntajes obtenidos en las distintas dimensiones. Sin embargo, Dalal (2013) ha señalado que esto constituye una práctica indesea-

ble desde el punto de vista conceptual, puesto que se basa en el presupuesto de que las facetas se combinan en forma lineal en la determinación de la satisfacción general. Sumado a esto, otro punto de conflicto reside en el hecho que no existe consenso respecto a qué constituye una faceta relevante ni cuántas deberían ser incluidas en tales instrumentos. No obstante, más allá de estas controversias, lo cierto es que se trata de un conjunto de medidas ampliamente difundido y utilizado en las investigaciones contemporáneas.

Finalmente, las medidas específicas sólo toman en consideración la satisfacción en relación con algún aspecto concreto del trabajo o del ambiente laboral. Algunas de las principales escalas específicas son el Cuestionario de Satisfacción con el Salario (Heneman & Schwab, 1985) que evalúa la conformidad con la remuneración percibida, el paquete de beneficios, premios y políticas salariales de la empresa, y la Escala de Satisfacción con el Supervisor (Scarpello & Vandenberg, 1987) que considera aspectos tales como la competencia técnica, el liderazgo y el comportamiento general del jefe inmediato. Respecto a estos instrumentos, Spector (1997) ha puntualizado que son más apropiados a la hora de predecir conductas en el mismo nivel de especificidad. En este sentido, por ejemplo, el nivel de satisfacción de los empleados con el supervisor sería un mejor predictor de comportamientos desviados hacia éstos, en comparación con las medi-

das de satisfacción laboral general. Sin embargo, ni unas ni otras son inherentemente mejores, y ambas son igualmente necesarias para una comprensión integral de las respuestas de los empleados a la situación laboral. En línea con tales argumentos, Judge y Kammeyer Mueller (2012b) han señalado que en lugar de debatir si deberían utilizarse unas u otras, sería más pertinente preguntarse cuándo es más conveniente utilizar medidas globales o medidas específicas para medir constructos en el campo de la psicología organizacional.

#### *Antecedentes de la satisfacción laboral*

Al igual que la mayoría de los constructos de la psicología organizacional, la satisfacción laboral reconoce entre sus antecedentes tanto a variables contextuales como disposicionales. En lo que respecta a las primeras, se han estudiado preferentemente características inherentes a la estructura y cultura organizacional, aspectos relativos al puesto y las tareas asignadas, factores económicos y sociales, así como la compatibilización de los requerimientos laborales con otros roles relevantes para la persona, especialmente los vinculados a los deberes domésticos y al cuidado familiar. Entre los factores disposicionales, la afectividad y los rasgos de personalidad han sido las variables que han concentrado los mayores esfuerzos de investigación.

### *Factores contextuales*

Los aspectos inherentes al diseño del puesto, tales como la responsabilidad asignada en la ejecución de las tareas y la variedad de actividades, han sido tempranamente señalados como influencias determinantes de la satisfacción laboral. Las evidencias empíricas más recientes (Paris, 2011; Roger, 2013) indican que los empleados más satisfechos, son aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos; autonomía para la toma de decisiones; y oportunidades de emplear y desarrollar habilidades y competencias personales

A su vez, se ha destacado la importancia del clima organizacional en el que se desenvuelve el empleado (Bhutto, Laghari & Butt, 2012). En relación a este punto, se ha comunicado que la confianza en el líder impacta positivamente sobre la satisfacción laboral de los miembros de un equipo de trabajo (Gockel, Robertson & Brauner, 2013), y que cuando los empleados perciben a su supervisor como un líder transformador y carismático, que valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, se incrementan sus niveles de satisfacción laboral (Omar, 2011). Asimismo, la justicia también desempeña un rol destacado en la configuración de las relaciones empleado-empendedor. En efecto, se ha señalado (Jawahar & Stone, 2011) que

las percepciones de justicia distributiva están fuertemente relacionadas a la satisfacción con el salario, mientras que la justicia procedimental se encuentra más asociada a la satisfacción con otros beneficios, tales como premios y comisiones.

Por otra parte, factores tales como la evaluación de equidad en los aspectos económicos, la percepción de seguridad laboral y el reconocimiento social de la profesión u oficio realizado, también han sido señalados como predictores de satisfacción. En este sentido, diversos estudios llevados a cabo con muestras de profesionales asistenciales (Rezaei-Adaryani, Salsali & Mohammadi, 2012; Toren, Kerzman & Kagan, 2011) han señalado que el reconocimiento público del trabajo influye significativamente sobre los niveles de satisfacción laboral de médicos y enfermeros. Otro cuerpo de estudios ha mostrado que la percepción de salarios competitivos e incentivos financieros equitativos, así como las percepciones de estabilidad y seguridad laboral (Pfeifer & Schneck, 2012), repercuten significativamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, traduciéndose en incrementos de la satisfacción laboral. En línea con tales hallazgos, se han destacado los efectos adversos sobre la satisfacción laboral de las nuevas modalidades de contratación laboral (Ko & Yeh, 2013), demostrándose que los trabajadores eventuales experimentan menor satisfacción que los trabajadores permanentes (Wilkin, 2013).



Finalmente, se ha señalado que una cultura de apoyo trabajo-familia se asocia con menores niveles de conflicto (causados por interferencia laborales en las responsabilidades familiares o viceversa) y mayores índices de satisfacción (De Janasz, Behson, Jonsen & Lankau, 2013). En este sentido, se ha indicado (Butts, Casper & Yang 2013) que la disponibilidad y aplicación de políticas que promueven la interfaz trabajo-familia, se asocia a actitudes laborales positivas, principalmente la satisfacción y las intenciones de permanecer en la empresa. Junto a las políticas explícitas, recursos más informales como el apoyo emocional proveniente tanto de la organización como de la propia familia, también constituyen recursos importantes a la hora de gestionar las responsabilidades laborales y familiares. En sintonía con esta perspectiva, Odle-Dusseau, Britt y Greene-Shortridge (2012) han puntualizado que cuando los empleados perciben que sus supervisores facilitan un entorno donde el trabajo y la familia pueden ser manejados exitosamente, se desarrollan actitudes laborales más positivas y mejora el rendimiento de manera significativa.

### *Factores disposicionales*

El interés por la influencia que las diferencias individuales podrían ejercer sobre la selección de puestos de trabajo, la evaluación de las condiciones labora-

les, la experimentación de los eventos y, en última instancia, la satisfacción laboral, tiene larga data en las investigaciones sobre antecedentes disposicionales. Si bien se han postulado diversas variables psicológicas, la mayor cantidad de estudios al respecto se ha aglutinado en torno a tres enfoques teóricos: a) afectividad positiva-afectividad negativa; b) modelos factoriales de la personalidad; y c) taxonomías de autoevaluación.

El modelo de afectividad desarrollado por Watson, Clark y Tellegen (1988) postula la existencia de dos factores, rotulados como Afectividad Positiva (AP) y Afectividad Negativa (AN), respectivamente. Ambas dimensiones de la afectividad pueden ser conceptualizadas como disposiciones personales de la emocionalidad más o menos estables. Así, mientras que la AP supone una predisposición a experimentar emociones agradables, reflejando una sensación general de bienestar personal y social; la AN representa la tendencia a percibir y experimentar el mundo en forma negativa, siendo proclive a emociones desagradables, tales como la ansiedad, el miedo, la hostilidad y la insatisfacción, por ejemplo. Encuadradas en este modelo bifactorial, varias investigaciones dentro del campo de la psicología organizacional se han interesado por explorar las relaciones entre la afectividad y distintas actitudes de los trabajadores, entre las que se destaca la satisfacción laboral. En este sentido, varias investigaciones (Bowling, Eschleman



& Wang, 2010; Gurková, Čáp, Žiaková, & Ďurišková, 2012; Moe, Pazzaglia & Ronconi, 2010), señalan que los individuos que habitualmente experimentan emociones positivas (altos en PA), experimentan mayor satisfacción y bienestar en el trabajo.

Respecto a los factores de personalidad, el meta análisis ejecutado por Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh y Spector (2009) sobre 187 estudios publicados, indicó que el neuroticismo es el factor que se relaciona más fuertemente, aunque de manera negativa, con la satisfacción laboral, en tanto que la responsabilidad lo hace positiva y significativamente. Y si bien los autores también encuentran correlaciones positivas entre la satisfacción y la extraversión, las mismas resultan algo inferiores a las registradas frente a otras dimensiones de personalidad (Judge, Heller & Mount, 2002). En esta misma línea de estudios, Templer (2012) confirmó que los sujetos extravertidos, responsables y controlados emocionalmente, establecen interacciones gratificantes con su trabajo, las que se traducen en mayores índices de satisfacción y, a diferencia de lo comunicado por Judge y sus colaboradores (2002), demostró que la amabilidad también es un importante predictor de la satisfacción laboral, al menos, entre los empleados asiáticos y de otras culturas colectivistas.

Finalmente, la denominada autoevaluación nuclear o núcleo de autoevaluaciones constituye un supra factor

que abarca rasgos como la autoestima, la autoeficacia, el locus de control y el neuroticismo. Se trata de un constructo introducido en 1997 en la literatura científica por Judge, Locke y Durham como principio integrador para comprender las bases psicológicas de la satisfacción laboral, y definido formalmente como la evaluación de la eficacia y adaptabilidad personal. En su artículo seminal, Judge y sus colaboradores (1997) puntualizaron que las autoevaluaciones nucleares podrían estar relacionadas con variables organizacionales significativas y actitudes laborales positivas. Tales relaciones han sido posteriormente demostradas en múltiples estudios. En lo que respecta a la satisfacción laboral, Srivastava, Locke, Judge y Adams (2010) han señalado que las personas que puntúan alto en este factor, se muestran más predispuesta a buscar niveles crecientes de complejidad en sus tareas y más satisfechas en su trabajo. Del mismo modo, un estudio alemán (Stumpp, Muck, Hülshager, Judge & Maier, 2010) demostró que las autoevaluaciones nucleares se relacionan positivamente con diferentes indicadores de bienestar subjetivo y éxito profesional objetivo.

### *Consecuencias de la satisfacción laboral*

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y los resultados benéficos de la satisfac-

ción con el trabajo, tanto para empleados como para las propias organizaciones. Las evidencias al respecto indican que cuando ésta aumenta, se genera un terreno fértil para el desarrollo de actitudes favorables hacia uno mismo, hacia la organización y hacia sus miembros, promoviéndose un clima laboral enriquecedor. En este sentido, contar con recursos humanos altamente satisfechos supone para las organizaciones disponer de miembros motivados y predispuestos a continuar trabajando en ella. En esta dirección se han pronunciado numerosos investigadores (Bang, Ross & Reio, 2013; Gottlieb, Maitland & Shera, 2013; Top & Gider, 2013), quienes coinciden al señalar correlaciones positivas entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo de los empleados. A su vez, se ha informado (Barnes, Ghumman & Scott, 2013; Swaminathan & Jawahar, 2013) que al aumentar la satisfacción se incrementan las probabilidades de que los empleados se involucren en actuaciones benéficas para la organización. En armonía con tales hallazgos, diferentes autores (Whitman, van Rooy & Viswesvaran, 2010; Ziegler, Schlett, Casel & Diehl, 2012) han puntualizado que la satisfacción laboral es un buen predictor de los comportamientos de ciudadanía organizacional y de conductas prosociales hacia los compañeros de trabajo.

En los últimos años, se han acumulado evidencias que indican que la eficiencia y la competitividad de una organiza-

ción están íntimamente relacionadas con la satisfacción de sus empleados (Mazurenko & O'Connor, 2012). En sintonía con tales contribuciones, diferentes estudios empíricos (Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton, 2012; Ziegler, Hagen & Diehl, 2012) han mostrado vinculaciones entre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, su rendimiento y productividad. Si bien el denominador común de tales hallazgos es la existencia de un vínculo positivo entre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral, las evidencias reunidas siguen demostrando que se trata de asociaciones moderadas (del orden de  $r = .30$ ), tal como fuera comunicado oportunamente por Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001). En cuanto a la dirección causal de tales relaciones, de la bibliografía científica no surgen conclusiones unívocas y definitivas. En este sentido, la revisión de 221 estudios sobre el tema, realizada por Harrison, Newman y Roth (2006) revela que, en términos de secuencia temporal, las evidencias que indican que la satisfacción influye sobre la calidad de las ejecuciones son más fuertes que las que sostienen que las buenas ejecuciones producen satisfacción. Resultados coincidentes con los informados por Böckerman e Ilmakunnas (2012) quienes puntualizan que la satisfacción afecta positivamente la productividad, al disminuir por ejemplo, los índices de ausentismo y rotación.

En relación a las consecuencias para los empleados, son variadas las inves-

tigaciones que coinciden en señalar relaciones sinérgicas negativas entre la satisfacción y el estrés laboral (Cilingir, Gursoy & Colak, 2012; Fiabane, Giorgi, Musian, Sguazzin & Argentero, 2012), así como con el síndrome de *burnout* (Govardhan, Pinelli & Schnatz, 2012). Al respecto, recientemente se ha informado (Figueiredo, Grau, Gil & García, 2012) que la insatisfacción laboral se comporta como un antecedente privilegiado de la despersonalización, funcionando como una estrategia de afrontamiento del agotamiento emocional y escasa realización personal. En sintonía con tal argumentación, Salyers, Rollins, Kelly, Lysaker y Williams (2013) han postulado que la satisfacción actuaría como un factor protector capaz de disminuir o amortiguar los efectos negativos del agotamiento por sobrecarga laboral.

En línea con tales observaciones, Bowling et al. (2010) informaron correlaciones positivas entre la satisfacción con el trabajo y el bienestar subjetivo de los empleados, puntualizando además que, en comparación a la satisfacción con cualquier faceta del trabajo, la satisfacción laboral general tiene una relación mucho más fuerte con el bienestar. En sintonía con tales resultados, Lufanna y Cummins (2013) han demostrado vinculaciones positivas entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Si bien la dirección de tales vinculaciones no ha sido claramente establecida hasta el momento, la literatura reciente tiende a señalar que la felicidad con el

trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida (Omar, 2010). Paralelamente, la relación entre afectividad y satisfacción laboral ha sido ampliamente explorada en la literatura. Si bien gran parte de la evidencia generada tiende a analizar el impacto de los afectos positivos y negativos sobre los niveles de satisfacción de los empleados, se registran también algunas investigaciones orientadas a examinar las consecuencias de la satisfacción sobre la afectividad. Tal es el caso del estudio realizado por Gabriel, Diefendorff y Erickson (2011), sobre una muestra de 57 enfermeras, cuyos resultados indican que la satisfacción con la tarea de atención directa al paciente, predijo significativamente las fluctuaciones diarias en la afectividad, incrementando la afectividad positiva y reduciendo el malestar.

### **Conclusiones y propuestas de investigación**

En función del breve recorrido trazado es posible advertir que la satisfacción laboral es un constructo tan complejo y controvertido, como atractivo e interesante. Prueba de ello es el crecimiento sostenido del número de investigaciones desde los primeros trabajos sobre la temática hasta la actualidad. En este sentido, la conceptualización del constructo ha evolucionado desde una perspectiva netamente emocional a una concepción tripartita, que toma en cuenta aspectos

cognitivos y conductuales en su definición. En sintonía con tal avance, la consideración de la satisfacción laboral como una actitud, ha impulsado el estudio y la exploración de diversos factores vinculados al trabajo y al ambiente organizacional, que podrían actuar como facetas del constructo, tendencia que atraviesa la actualidad y se perfila como muy prometedora.

No obstante, aún quedan algunas lagunas que deben ser llenadas por las futuras investigaciones, tales como:

- ampliar los límites del constructo a otros niveles de análisis más allá del individual. En este sentido, sería pertinente ejecutar estudios comparativos entre diferentes empresas dentro de un mismo contexto nacional, a efectos de conocer el impacto de la cultura organizacional sobre esta actitud laboral. Asimismo, llevar a cabo estudios transculturales que permitan conocer el impacto de la cultura nacional sobre la satisfacción con el trabajo;
- profundizar el estudio de los predictores del constructo explorando otras variables psicológicas;
- explorar si la satisfacción laboral actúa como variable mediadora o moderadora en las relaciones entre otros constructos pertenecientes al dominio de la psicología organizacional.

## Referencias

- Bang, H., Ross S. & Reio, T. G. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations. The role of job satisfaction. *Journal of Management*, 32, 96-112.
- Barnes, C. M., Ghumman, S. & Scott, B. A. (2013). Sleep and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 16-26.
- Bhutto, N. A., Laghari, M. K. & Butt, F. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8, 259-267.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 244-262.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. & Wang, Q. J. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A. & Spector, P.E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156-189.
- Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1-25.
- Chung, T., Rutherford, B. & Park, J. (2012).

- Understanding multifaceted job satisfaction of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 699-716.
- Cilingir, D., Gursoy, A. & Colak, A. (2012). Burnout and job satisfaction in surgical nurses and other ward nurses in a tertiary hospital: A comparative study in Turkey. *HealthMed*, 6, 3120-3128.
- Dalal, R. S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. En N. W. Schmitt, S., Highhouse & I. B., Weiner (Eds.). *Handbook of psychology* (pp. 341-366). Hoboken, NJ, EE.UU.: John Wiley & Sons Inc.
- Dalal, R. S., Bashshur, M. R. & Credé, M. (2011). The forgotten facet: Employee satisfaction with management above the level of immediate supervision. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 183-209.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. & LeBreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 295-325.
- Dalal, R. S. & Credé, M. (2013). Job satisfaction and other job attitudes. En K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise & M. C. Rodriguez (Eds.). *APA handbook of testing and assessment in psychology* (pp. 675-691). Washington, DC, EE.UU.: American Psychological Association.
- De Janasz, S., Behson, S., Jonsen, K. & Lankau, M. J. (2013). Dual sources of support for dual roles: how mentoring and work-family culture influence work-family conflict and job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1435-1453.
- Dolbier, C. E., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallo, M. W. & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19, 194-198.
- Fiabane, E., Giorgi, I., Musian, D., Sguazzin, C. & Argentero, P. (2012). Occupational stress and job satisfaction of health care staff in rehabilitation units. *LaMedicina del Lavoro*, 103, 482-492.
- Figueiredo-Ferraz, H., Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P. R. & García-Juesas, J. A. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, 24, 271-276.
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M. & Erickson, R. J. (2011). The relations of daily task accomplishment satisfaction with changes in affect: A multilevel study in nurses. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1095-1104.
- Gockel, C., Robertson, R. & Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 35, 222-242.
- Gottlieb, B. H., Maitland, S. B. & Shera, W. (2013). Take this job and love it: A model of support, job satisfaction, and affective commitment among managers of volunteers. *Journal of Community Psychology*, 41, 65-83.
- Govardhan, L.M., Pinelli, V. & Schnatz, P. F. (2012). Burnout, depression and job satisfaction in obstetrics and gynecology residents. *Connecticut Medicine*, 76, 389-95.
- Gurková, E., Čáp, J., Žiaková, K. & Ďurišková, M. (2012). Job satisfaction and emotional subjective well-being

- among Slovak nurses. *International Nursing Review*, 59, 94–100.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193–200.
- Jawahar, I. M. & Stone, T. H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 297-312.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012a). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012b). General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 161-174.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Hulin, C. L. & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. En W. E. Kozlowski (Ed.). *The Oxford handbook of organizational psychology*: Vol. 1 (pp. 496-525). New York, NY, EE.UU.: Oxford University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Judge, T.A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Ko, J. & Yeh, Y. (2013). Worker satisfaction following employment restructuring: Effects of nonstandard workers and downsizing on job satisfaction in Taiwan. *Social Indicators Research*, 110, 453-467. doi: 10.1007/s11205-011-9937-z
- Lufanna, L. & Cummins, R. (2013). The contribution of job and partner satisfaction to the homeostatic defense of subjective wellbeing. *Social Indicators Research*, 111, 203-217.
- Macdonald, S. & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16.
- Mazurenko, O. & O'Connor, S. J. (2012). The impact of physician job satisfaction on the sustained competitive advantage of health care organizations. *Journal of Management Policy & Practice*, 13, 21-34.
- Moe, A., Pazzaglia, F. & Ronconi, L. (2010). When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1145-1153.
- Morris, M. G. & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise



- resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34, 143-161.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86.
- Ndinguri, E., Prieto, L. & Machtmes, K. (2012). Human capital development dynamics: The knowledge based approach. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 11, 19-20.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W. & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 28-40.
- Omar, A. G. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Ed.). *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 137-182). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Omar, A. G. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17, 129-137.
- Paris, L. (2011). Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud. Un estudio con médicos y enfermeros de la ciudad de Rosario. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 11, 89-102.
- Pfeifer, C. & Schneck, S. (2012). Relative wage positions and quit behavior: Evidence from linked employer-employee. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 126-147.
- Rehman, M. S. & Waheed, A. (2011). An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public sector organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 167-181.
- Rezaei-Adaryani, M., Salsali, M. & Mohammadi, E. (2012). Nursing image: an evolutionary concept analysis. *Contemporary Nurse*, 43, 81-89.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Essentials of organizational behaviour*. Mount Zion rd, Lebanon, IN, EE.UU.: Pearson College.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49, 149-172.
- Roger, F. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 73 -86.
- Salyers, M., Rollins, A., Kelly, Y., Lysaker, P. & Williams, J. (2013). Job satisfaction and burnout among VA and community mental health workers. *Administration & Policy in Mental Health & Mental Health Services Research*, 40, 69-75.
- Scarpello, V. & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Scarpello, V. & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: It's utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13, 447-466.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, EE.UU.: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development



- of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A. & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 255-265.
- Stumpp, T., Muck, P. M., Hülshager, U. R., Judge, T. & Maier, G. W. (2010). Core self-evaluations in Germany: Validation of a German measure and its relationship with career success. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 674-700.
- Swaminathan, S. & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7, 71-80.
- Tatsuse, T. & Sekine, M. (2011). Explaining global job satisfaction by facets of job satisfaction: The Japanese civil servants study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 16, 133-137.
- Templer, K. J. (2012). Five factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 114-129.
- Thompson, E. R. & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37, 275-307. doi: 10.1177/1059601111434201
- Top, M. & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 667-683.
- Toren, O., Kerzman, H. & Kagan, I. (2011). The difference between professional image and job satisfaction of nurses who studied in a post-basic education program and nurses with generic education: A questionnaire survey. *Journal of Professional Nursing*, 27, 28-34.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, LL. H (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, EE.UU.: The University of Minnesota Press.
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 47-64.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ, EE.UU.: Prentice Hall.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9, 293-298.
- Ziegler, R., Hagen, B. & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction

and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 2019-2040.

Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K. & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction,

job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology, 11*, 176-190.