



**UNIVERSIDAD DE DEUSTO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN



**Satisfacción Laboral, Rendimiento y Rotación**

Un Estudio Longitudinal al Nivel de la Unidad de Trabajo

Tesis doctoral realizada por D. PABLO DIEGO ROSELL  
Dirigida por el Dr. MANUEL POBLETE RUIZ

El Director

El Doctorando

Bilbao, Abril de 2012

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.  
Un esfuerzo total es una victoria completa”

*Mahatma Gandhi*

"El único lugar donde el éxito viene antes que el trabajo es en el diccionario”

*Anónimo (atribuido a Vince Lombardi)*

## **Dedicatoria**

A mi mujer, Cristina, por su paciencia, apoyo y comprensión.

A mi madre, quien entre otras cosas, hizo posibles mis estudios.

A mis abuelos: a los que pueden ver esta tesis y los que les hubiera gustado.

## **Agradecimientos**

Esta tesis es el resultado de años de trabajo en el que han colaborado varias personas con su inspiración, apoyo y paciencia, ya sea de forma directa o indirecta. Quedo en deuda con todas ellas.

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a mi Director de Tesis, Manuel Poblete Ruiz, por la sabiduría de sus consejos y por su apoyo incondicional durante la realización de esta tesis.

A Art Hansen, quien me convenció de que lo más importante de toda investigación doctoral es acabarla. Este trabajo no hubiera sido posible sin su inspiración y su fe inquebrantable.

A Vicente Sancho, quien tuvo la bondad de ofrecerse para revisar esta obra, la valentía de leerla dos veces, y la inteligencia para ayudarme a perfeccionar el resultado final.

A Larry Luskin, por su ayuda en la obtención de los datos y por su apoyo en las fases iniciales del estudio.

Muchas gracias a todos.

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
1. Introducción .....	11
1.1. Relevancia .....	11
1.2. Objetivos de la investigación .....	13
1.3. Estructura de la investigación .....	13
2. Estado de la cuestión .....	15
2.1. El concepto de satisfacción laboral .....	18
2.1.1. Definiciones Neutrales .....	19
2.1.2. Definiciones Emocionales .....	20
2.1.3. Definiciones Racionales .....	21
2.1.4. Definiciones Integradoras .....	21
2.1.5. Facetas de la satisfacción .....	23
2.2. Marco teórico .....	24
2.2.1. Teorías de las necesidades y disposiciones .....	25
2.2.1.1. Modelo Jerárquico de las Necesidades Humanas de Maslow .....	25
2.2.1.2. Teoría bifactorial de Herzberg .....	27
2.2.1.3. Teoría de la Autodeterminación .....	30
2.2.1.4. Teoría Disposicional .....	32
2.2.2. Teorías situacionales .....	34
2.2.2.1. Modelo de Características del Trabajo .....	34
2.2.2.2. Teoría de los eventos situacionales .....	38
2.2.3. Teorías de la discrepancia .....	39
2.2.3.1. Teoría de Ajuste en el Trabajo .....	39
2.2.3.2. Teoría de la discrepancia .....	41
2.2.3.3. Modelo de satisfacción de facetas .....	43
2.2.4. Modelo de auto-evaluaciones clave .....	46
2.2.5. Conclusión .....	48
2.3. Relaciones entre Satisfacción Laboral y otras variables .....	51
2.3.1. Covariables de la satisfacción laboral .....	51
2.3.1.1. Variables Demográficas y Culturales .....	52
2.3.1.2. Factores externos .....	64
2.3.1.3. Factores Disposicionales .....	81
2.3.2. Riesgos para la satisfacción laboral .....	88
2.3.2.1. Cansancio .....	88
2.3.2.2. Adicción al trabajo .....	89

2.3.2.3.	Acoso laboral .....	91
2.3.2.4.	Acoso sexual .....	91
2.3.2.5.	Acoso moral .....	92
2.3.2.6.	Rol y estrés .....	93
2.3.3.	Consecuencias de la satisfacción laboral .....	97
2.3.3.1.	Absentismo .....	97
2.3.3.2.	Rotación .....	99
2.3.3.3.	Conductas contraproducentes .....	102
2.3.3.4.	Burnout .....	103
2.3.3.5.	Conducta de ciudadanía organizacional (CCO).....	105
2.3.3.6.	Satisfacción con la vida y bienestar psicológico .....	108
2.3.3.7.	Rendimiento .....	111
2.4.	Resumen del estado de la cuestión .....	153
2.5.	Hipótesis.....	156
3.	Comprobación Empírica .....	162
3.1.	Metodología .....	162
3.1.1.	Diseño .....	162
3.1.2.	Muestra .....	166
3.1.2.1.	Definición de la muestra .....	167
3.1.2.2.	Justificación de la muestra .....	167
3.1.2.3.	Descripción de la muestra .....	169
3.1.3.	Instrumentos y Métricas .....	174
3.1.3.1.	Satisfacción laboral .....	174
3.1.3.2.	Rendimiento .....	218
3.1.3.3.	Rotación .....	219
3.1.3.4.	Presión por producir .....	221
3.2.	Resultados .....	224
3.2.1.	Hipótesis 1 .....	224
3.2.2.	Hipótesis 2 .....	231
3.2.3.	Hipótesis 3 .....	236
3.2.4.	Hipótesis 4 .....	246
3.2.5.	Hipótesis 5 .....	249
4.	Discusión .....	264
4.1.	Hipótesis 1 .....	266
4.2.	Hipótesis 2 .....	269
4.3.	Hipótesis 3 .....	274
4.4.	Hipótesis 4 .....	278
4.5.	Hipótesis 5 .....	284
4.6.	Limitaciones .....	288

5.	Conclusiones.....	293
5.1.	Implicaciones teóricas.....	294
5.2.	Implicaciones metodológicas.....	297
5.3.	Implicaciones prácticas.....	298
6.	Bibliografía.....	303
	GLOSARIO.....	350
	Anexo I. Gráficos de dispersión de variables dependientes de satisfacción y retención.....	353
	Anexo II. Estadísticos descriptivos de variables de satisfacción y demográficos.....	355
	Anexo III. Tabla de Intercorrelaciones de Pearson entre Variables de Satisfacción.....	356
	Anexo IV. Estadísticos descriptivos de variables de rendimiento.....	357
	Anexo V. Estadísticos Descriptivos de Presión por Producir.....	358
	Anexo VI. Evaluación de Modelo Hipotético (Hipótesis H1a, H1b y H1c).....	359
	Anexo VII. Evaluación de Modelo Alternativo (Hipótesis H1a, H1b y H1c).....	360
	Anexo VIII. Evaluación Supuestos Análisis (Hipótesis H3).....	361
	Anexo IX. Evaluación Supuestos Análisis (Hipótesis H4).....	362
	Anexo X. Cuestionario de satisfacción laboral (original en inglés).....	363
	Anexo XI. Tablas adicionales.....	367

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fechas de Inicio y Fin de la Recogida de Datos por Año .....	168
Tabla 2. Porcentaje de Grupos Raciales por Año .....	172
Tabla 3. Análisis de No Respuesta por Antigüedad (año 2000).....	173
Tabla 4. Ítems de Satisfacción Utilizados en el Estudio.....	177
Tabla 5. Correspondencia del Instrumento con las Dimensiones Teóricas Consideradas .....	183
Tabla 6. Matriz de Patrones tras Exclusión de add1_1lg, corpcult6lg .....	198
Tabla 7. Eigenvalores y Proporción de la Varianza Explicada por los 4 Primeros Factores .....	199
Tabla 8. Estadísticos Descriptivos de $\alpha$ de Cronbach por División/Año. ....	200
Tabla 9. Ítems de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo .....	205
Tabla 10. Resumen de Modelos de Regresión Jerárquica con y sin Condiciones de Trabajo .....	211
Tabla 11. Mediana de los Índices de Consenso y Consistencia .....	218
Tabla 12. Relación entre Satisfacción General y Rendimiento Organizacional.....	226
Tabla 13. Relación entre Rendimiento, Satisfacción con el Trabajo en sí mismo y Compensación.....	232
Tabla 14. ANOVA de la Ecuación de Regresión de Rendimiento, Trabajo en sí mismo y Compensación. ....	233
Tabla 15. Resumen del Análisis de Regresión para las Variables Independientes de Rendimiento .....	235
Tabla 16. Análisis de Regresión Moderado por el Término Cúbico de la Satisfacción General .....	239
Tabla 17. Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Tasa de Incremento de Ingresos ( $\Delta I$ ) .....	243
Tabla 18. Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Márgenes .....	244
Tabla 19. Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Ratio de Asignación Medio.....	245
Tabla 20. Análisis de Regresión de la Satisfacción General sobre la Intención de Abandono y la Rotación Real a un Año, Moderado por la Consistencia del la Satisfacción General.....	248
Tabla 21. Coeficiente de Correlación de Pearson entre Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad vs. Ingresos .....	252
Tabla 22. Test de Kruskal-Wallis y Prueba de la Mediana – Satisfacción por Edad y Antigüedad .....	256

Tabla 23. Análisis de Regresión de la Función Mediadora de la Antigüedad en la relación entre Rendimiento y Satisfacción.....	259
Tabla 24. Simulación de Efecto Moderador Cuantitativo de CP .....	283
Tabla 25. Escenarios Alternativos para H5c .....	288
Tabla 26. Eigenvalores y Proporción Explicada de la Varianza de los 4 Primeros Factores (Rotación Ortogonal).....	367
Tabla 27. Matriz de Correlación entre Factores .....	367
Tabla 28. Matriz de Patrones .....	368
Tabla 29. Matriz de Correlación entre Factores tras Exclusión de add1_1lg, corpcult6lg .....	368
Tabla 30. Resumen del Análisis de Regresión Múltiple de Variables de Satisfacción sobre Satisfacción General.....	369
Tabla 31. Ítems de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo .....	370
Tabla 32. Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Departamento y Año .....	371
Tabla 33. Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Departamento .....	372
Tabla 34. Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Año .....	373
Tabla 35. Puntuaciones Medias, Desviación Típica y Muestra - Satisfacción por Edad y Antigüedad.....	374
Tabla 36. Test de Homogeneidad de Varianza - Satisfacción por Edad y Antigüedad.....	375
Tabla 37. Diagnósticos de Colinearidad en el Análisis de Mediación de la Antigüedad en la Relación entre Rendimiento y Satisfacción .....	375

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	27
Figura 2. Modelo Bifactorial de Herzberg .....	28
Figura 3. Continuo de la Determinación .....	31
Figura 4. Modelo de las Características del Trabajo .....	36
Figura 5. Teoría de Ajuste en el Trabajo .....	40
Figura 6. Relación de la Importancia con el Rango Afectivo .....	42
Figura 7. Modelo de Satisfacción de Facetas de Lawler (1973) .....	45
Figura 8. Modelo de las Autoevaluaciones Clave .....	48
Figura 9. Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003).....	147
Figura 10. Propuesta de Modificación del Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003) .....	152
Figura 11. Diagrama de Correlaciones Cruzadas. ....	165
Figura 12. Tasa de Respuesta por Departamento y Año .....	170
Figura 13. Porcentaje de Mujeres por Departamento y Año .....	170
Figura 14. Porcentaje de Grupos de Edad por Año .....	171
Figura 15. Porcentaje de Grupos de Antigüedad por Año.....	171
Figura 16. Validez y Fiabilidad .....	178
Figura 17. Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio .....	203
Figura 18. Modelo Estructural de la Satisfacción General .....	208
Figura 19. Modelo Final de componentes de Satisfacción General y relación con otros constructos afines .....	210
Figura 20. Modelo Hipotético de Ruta (Hipótesis H1a, H1b, H1c) .....	228
Figura 21. Modelo Alternativo de Ruta (Hipótesis H1a, H1b, H1c).....	231
Figura 22. Diagrama de Dispersión de Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad vs. Ingresos, con y sin Puntos Extremos .....	250
Figura 23. Histogramas de Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad.....	251
Figura 24. Puntuaciones Medias de Satisfacción General por Grupos de Edad y Antigüedad .....	254
Figura 25. Comparación de Modelos de Mediación de $\Delta A1$ .....	261
Figura 26. Comparación de Modelos de Mediación de $\Delta E1$ .....	263
Figura 27. Resultados de la Propuesta de Modificación del Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003).....	265

## **1. Introducción**

En este capítulo se presentan las razones que justifican este estudio y por lo tanto, su relevancia, así como los objetivos que se plantean para el estudio y la estructura utilizada para presentarlo.

### ***1.1.Relevancia***

La mayoría de las personas adultas del mundo trabaja (Organización Internacional del Trabajo, 2008), ocupando el trabajo, junto con el sueño, la mayor parte de las horas del día. El trabajo no sólo representa una fuente de ingresos para estas personas, sino también una esfera significativa de la vida adulta, tanto por número de horas invertidas como por su importancia en la expresión y afirmación de la persona.

Como varios estudios demuestran (ver por ejemplo Rice, Near y Hunt, 1980; Judge y Watanabe, 1993; Hart, 1999), la satisfacción en el trabajo tiene un efecto significativo sobre el bienestar general de la persona. La satisfacción laboral está relacionada así mismo con el rendimiento en el trabajo (Judge et al. 2001; Riketta, 2008), conductas como la ciudadanía organizacional (Organ y Ryan, 1995), el absentismo (Scott y Taylor, 1985) la rotación (Tett y Meyer, 1993), el burnout (Bacharach, Bamberger y Conley, 1991) y conductas contraproducentes como la agresión hacia superiores y compañeros, el robo y el sabotaje (Chen y Spector, 1992).

Estas conductas afectan directamente al rendimiento financiero de las organizaciones (Cascio, 1991), así como a su reputación y su capacidad para atraer y retener el talento (Spector, 1997). La satisfacción laboral está por lo tanto relacionada con el grado de bienestar general de una sociedad a través de dos vías principales:

- El impacto directo que la satisfacción laboral tiene sobre el bienestar general del trabajador
- El impacto indirecto que, a través de su relación con el rendimiento de las organizaciones, tiene sobre el bienestar económico de la sociedad.

A pesar de la importancia de la satisfacción laboral y del rendimiento para el trabajador, para la organización y la sociedad en general, todavía existen interrogantes sobre la mejor manera de maximizar ambos. Como se verá en la revisión sobre el estado de la cuestión, durante buena parte del siglo XX se han explorado a conciencia los factores causantes de satisfacción y rendimiento laboral, tanto de forma teórica como empírica. No obstante ambos conceptos se han analizado en su mayoría de forma transversal y a nivel individual. Este enfoque ha obtenido resultados inconcluyentes sobre las posibles relaciones de causalidad entre ambas variables. El esclarecimiento de dichas relaciones de causalidad, así como las posibles variables mediadoras, es imprescindible para el desarrollo de un modelo de gestión de los recursos humanos integral y socialmente responsable.

### ***1.2. Objetivos de la investigación***

El objetivo principal de este estudio es delimitar las relaciones de prioridad causal entre satisfacción laboral, rendimiento y rotación a nivel de la unidad de trabajo, teniendo en cuenta los efectos dinámicos entre estas variables, la rotación y el perfil demográfico de la organización (edad, género, antigüedad).

Como objetivo intermedio este estudio explora la relación entre la satisfacción general y las facetas que la componen, para poder concretar con mayor precisión las facetas específicas que intervienen en las relaciones de prioridad causal anteriormente descritas.

### ***1.3. Estructura de la investigación***

Esta tesis está estructurada en dos grandes bloques, uno primero de revisión del estado de la cuestión y planteamiento de hipótesis, y un segundo de comprobación empírica de dichas hipótesis y discusión de resultados.

El primer bloque está dividido en un primer capítulo de introducción, donde se explica la relevancia del estudio como aportación a la investigación llevada a cabo hasta la fecha, sus objetivos y estructura.

El segundo capítulo consiste en la revisión del estado de la cuestión propiamente dicha, donde se revisan las definiciones, el marco teórico y los métodos de evaluación de la satisfacción laboral, exponiéndose a continuación la investigación llevada hasta la fecha sobre su relación con conductas específicas en el trabajo, como el absentismo, la rotación y el rendimiento.

Dado que la investigación sobre la causalidad entre satisfacción y rendimiento es la que ha arrojado mayor diversidad de hallazgos y suscitado mayor controversia, se desarrolla en profundidad el estado de la cuestión sobre las posibles relaciones de causalidad existentes, así como el efecto de posibles variables mediadoras. Como resultado de esta revisión se identifican áreas necesitadas de investigación adicional, las cuales son articuladas en hipótesis de estudio al final de este tercer capítulo.

El bloque empírico de la tesis se halla dividido en los capítulos de descripción metodológica del estudio, con el capítulo cuarto de la tesis dedicado al diseño metodológico del estudio, la muestra empleada y las variables medidas. A continuación siguen los capítulos de descripción y discusión de los resultados (cuarto y quinto) y las conclusiones finales (capítulo sexto), incluyendo aspectos donde se identifica una necesidad de investigación adicional.

## **2. Estado de la cuestión**

En esta sección se lleva a cabo una revisión crítica de la literatura existente para determinar el estado de la cuestión. Para ello, primero se delimita el concepto de satisfacción presentando las diferentes definiciones existentes y la definición utilizada en este estudio. A continuación se toman en consideración los distintos autores que han contribuido con su obra al avance del conocimiento sobre la satisfacción laboral y su relación con el rendimiento. Finalmente, se realiza una revisión crítica del estado de la cuestión y se plantean en base a esta revisión las hipótesis del estudio.

Desde que Kornhauser y Sharp (1932) investigaran por primera vez el tema de las actitudes y la productividad en un entorno industrial, cientos de estudios han examinando la relación entre satisfacción y rendimiento laboral. Cada década se publican varias revisiones y meta-análisis con el objetivo de sintetizar y resumir el siempre creciente volumen de investigación en la materia. Las conclusiones de estas revisiones y meta-análisis han sido a menudo contradictorias, tanto en términos del efecto hallado como de la dirección causal asumida. Hasta el momento se ha establecido un claro vínculo de causa-efecto entre satisfacción laboral e indicadores de bienestar general (Judge y Watanabe, 1993), así como indicadores de rendimiento organizacional como la rotación (Griffeth, Hom y Gaertner, 2000).

No obstante, el debate sobre la relación entre satisfacción y rendimiento laboral continúa abierto, existiendo datos que apoyan la existencia de una dirección causal del

rendimiento a la satisfacción, de la satisfacción al rendimiento, un efecto bidireccional o una relación indirecta o espuria a través de terceras variables.

A pesar de ello, la noción de que una mayor satisfacción laboral conlleva un aumento de la productividad está profundamente enraizada en el estudio y la práctica de la gestión de los recursos humanos. Este sesgo implícito, ya denunciado por Brayfield y Crockett en 1955, ha permeado la literatura de la psicología Industrial/Organizacional, el “management” y la prensa no especializada hasta convertirse en un principio popularmente aceptado. Tanto es así que algunos autores como Fisher (2003) han abordado la contradicción existente entre esta creencia común y la evidencia científica disponible como un objeto de estudio en sí mismo.

Con el fin de obtener una perspectiva rigurosa y crítica sobre el verdadero estado de la cuestión, es necesaria una revisión profunda de la literatura existente sobre la satisfacción laboral, el rendimiento y las relaciones de causalidad entre ambas, libre de sesgos e hipótesis a priori, que permita identificar los aspectos necesitados de una investigación adicional. El resumen del estado de la cuestión que se presenta a continuación sintetiza las teorías y la evidencia empírica sobre cada uno de los elementos constituyentes de la tesis que nos ocupa, a saber:

- Definición del concepto de la satisfacción laboral
- Teorías y modelos explicativos de la satisfacción laboral
- Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral

- Relaciones de causalidad entre satisfacción y rendimiento a nivel individual y agregado

Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica se utilizaron diversas fuentes de búsqueda y referencia, incluyendo la búsqueda de artículos, libros y tesis en el sistema bibliotecario de la Universidad de Deusto, la Universidad de Maryland (EE.UU.), la Universidad Complutense y el Sistema de Bibliotecas Públicas Municipales de Madrid. Adicionalmente, y como fuente principal de artículos de publicaciones periódicas, se utilizaron las bases de datos electrónicas PsycINFO, PsycArticles, Academic Search Premier, Business Source Premier, ABI Inform, Google Scholar, así como Digital Dissertation y TESEO para la búsqueda de Tesis españolas e internacionales.

Se inspeccionaron así mismo las bibliografías de obras clave para encontrar fuentes relevantes adicionales. En el caso de que fuera imposible encontrar el texto completo de alguna referencia relevante, se utilizan referencias secundarias, indicando el autor y fecha de la referencia a continuación del autor y la fecha del texto original.

Para realizar las búsquedas, se utilizaron términos claves en tres idiomas, incluyendo inglés (e.g. “work satisfaction”, “performance”, “organizational effectiveness”, “turnover”), español (“satisfacción laboral”, “rendimiento”, “efectividad organizacional”, “rotación”) y francés (“satisfaction au travail”, “performance”, “efficacité des organisations”, “quitter”).

## ***2.1.El concepto de satisfacción laboral***

Toda investigación debe comenzar por la definición y delimitación de la variable objeto del estudio, con el fin de identificar los aspectos relevantes a dicha variable y operativizar su medición. Esto es más importante en la medida en que la variable objeto del estudio se trata de un constructo inobservable, y por lo tanto, susceptible de interpretación subjetiva.

En el estudio que nos ocupa, el primer paso de la revisión debe comenzar pues por definir el constructo de satisfacción laboral. Este aspecto, insoslayable a priori, ha sido a menudo obviado, tomando como definición implícita de satisfacción laboral la métrica concreta utilizada en el estudio o, en palabras de Locke (1976) “aquello que mi (aleatoriamente seleccionado) instrumento de medición mide” (p. 1300).

A lo largo de la historia del estudio de la satisfacción laboral se han utilizado definiciones del constructo con un alcance divergente. La satisfacción es una sensación y como tal sólo puede ser explorada a través de la auto-observación, por lo que la mayoría de las definiciones toma como punto de referencia la subjetividad del individuo. Las distintas definiciones existentes difieren no obstante en la operacionalización del concepto. Una posible taxonomía divide las definiciones existentes entre aquellas que hacen hincapié en el aspecto emocional de la satisfacción laboral, aquellas que hacen hincapié en el aspecto racional, aquellas que integran ambos aspectos y aquellas que son neutrales.

### ***2.1.1. Definiciones Neutrales***

La satisfacción laboral, sobre todo en los inicios de la investigación sobre el constructo, ha sido habitualmente definida de forma neutral, evitando pronunciarse sobre la naturaleza de su génesis. En una de las primeras aproximaciones al problema, Hoppock (1935) define la satisfacción laboral como “cualquier combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que llevan a una persona a decir honestamente ‘Estoy satisfecho con mi trabajo’” (p. 47), mientras que Brayfield y Rothe (1951) definieron la satisfacción laboral como “la actitud del individuo hacia su trabajo” (p.307).

Warr, Cook y Wall (1979), van más allá presentando una definición operativa basada en la evaluación de los sub-componentes de la satisfacción laboral: “la satisfacción laboral es el grado en que una persona reporta satisfacción con las características intrínsecas y extrínsecas del trabajo” (p. 133). Esta última definición difiere de las anteriores en cuanto a que apunta a la influencia de distintos factores sobre la satisfacción.

Definiciones neutrales de este tipo tienen la ventaja de ser lo suficientemente abiertas para encajar en cualquier modelo teórico, pero la gran desventaja de no acotar lo suficiente el constructo, que según algunas de estas definiciones sería indistinguible de otras actitudes hacia el trabajo que pueden o no estar relacionadas con la satisfacción laboral, como el compromiso o la ciudadanía organizacional.

### ***2.1.2. Definiciones Emocionales***

Entre las definiciones que consideran la satisfacción laboral como un constructo principalmente emocional, destaca por su visibilidad e influencia posterior la de Edwin Locke (1976), quien define inicialmente la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero resultante de la evaluación que el sujeto hace de las experiencias laborales” (p. 1300). Tras una revisión sistemática de las principales teorías hasta la fecha, haciendo especial hincapié en las teorías de las necesidades, Locke (1976) expande considerablemente esta definición para indicar que “la satisfacción laboral resulta de la evaluación del grado en que el trabajo permite la obtención de los valores laborales importantes, siempre y cuando estos valores son congruentes o contribuyen a satisfacer las necesidades básicas de la persona. Estas necesidades son de dos tipos distintos pero interdependientes: físicas y psicológicas, concretamente la necesidad de crecimiento. El crecimiento es posibilitado principalmente por la naturaleza del Trabajo” (p.1319).

Vroom (1964), por su parte define la satisfacción laboral como “las orientaciones afectivas de los individuos hacia los roles laborales que ocupan en el momento presente” (p. 99). Otros autores han incidido en las experiencias afectivas como causa de la satisfacción laboral (Weiss & Cropanzano, 1996), aunque remarcan que esta se construye como un juicio evaluativo. Estas definiciones, si bien dan un peso explícito a los elementos emocionales, dejan abierto el posible papel de los procesos cognitivos en la construcción de la actitud.

### **2.1.3. Definiciones Racionales**

Este grupo de definiciones no se refieren tanto a los procesos racionales o cognitivos detrás de la satisfacción laboral, sino que omiten los aspectos emocionales para centrarse en una caracterización del constructo basada en juicios evaluativos. Así, Motowidlo (1996) define la satisfacción laboral como “juicios sobre la favorabilidad del entorno laboral” (p. 176), mientras que Brief y Weiss (2002) la definen como “un juicio evaluativo positivo (o negativo) que el sujeto hace sobre su trabajo o su situación laboral” (p.6).

### **2.1.4. Definiciones Integradoras**

Conscientes de las tensiones debidas a la multidimensionalidad del constructo, hay un grupo de autores que han intentado deliberadamente integrar aspectos racionales y emocionales en su definición de la satisfacción laboral. Un ejemplo es la definición de Brief (1998), quien define la satisfacción laboral como “un estado interno que se expresa mediante la evaluación emocional y/o cognitiva de la experimentación de un trabajo con algún grado de aprobación o desaprobación” (p. 86).

Esta diferenciación entre aspectos cognitivos y emocionales cobra especial relevancia a la luz de estudios como el de Moorman (1993) que demuestran que los diferentes aspectos del rendimiento laboral se pueden predecir con mayor o menor fiabilidad dependiendo del énfasis en los aspectos cognitivos o emocionales del

instrumento de medición de la satisfacción utilizado. En su estudio utiliza las conductas de ciudadanía organizacional como indicador de rendimiento, demostrando su mayor relación con la satisfacción laboral medida a través de un instrumento de base racional (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) que uno de base emocional (Escala de Satisfacción Laboral de Brayfield y Rothe, 1951).

Schleicher, Watt y Greguras (2004) fueron un paso más allá en la justificación del uso de una definición integradora de la satisfacción laboral, al demostrar en dos estudios el efecto moderador que la consistencia entre valoraciones afectivas (medidas a través del Overall Job Satisfaction Scale, Brayfield & Rothe, 1951) y cognitivas (medidas a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967) tiene sobre la relación entre satisfacción y rendimiento laboral.

Finalmente, un grupo de autores consideran la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo, constituida como tal por tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. Estos autores (ver p.ej. Beer, 1964; Peiró, 1984 o Arnold, Robertson y Cooper, 1991), integran el estudio de la satisfacción laboral dentro del estudio de otras actitudes hacia el trabajo como el compromiso laboral o la ciudadanía organizacional.

Dada la importancia de las tres esferas de la satisfacción laboral (emocional, cognitiva y conductual) y visto que las tres están íntimamente relacionadas, esta tesis toma como punto de referencia una perspectiva integradora de la satisfacción laboral

como una actitud fundamentada en las evaluaciones emocionales y/o cognitivas que el individuo hace de aspectos generales y/o específicos de su trabajo.

### **2.1.5. Facetas de la satisfacción**

Otra aproximación al problema de la definición del concepto de satisfacción laboral consiste en caracterizar la satisfacción laboral como un concepto global integrado por la suma (ponderada o no) de sus elementos constituyentes, referidos en la literatura como “facetas”, “componentes”, “dimensiones” o “factores” de la satisfacción.

Locke, Smith, Kendall, Hulin & Miller (1964) propusieron una de las primeras y más típicas taxonomías de facetas de satisfacción, incluyendo paga, promoción, compañeros, supervisión y el Trabajo. Esta categorización ha sido dividida en dos grupos de facetas: extrínsecas (paga, promoción) e intrínsecas (compañeros, supervisión y el Trabajo).

Locke (1976) añadió algunas facetas a la taxonomía de Locke et al. (1964) y propuso una nueva clasificación en dos grupos: Eventos (Trabajo, Salario, Reconocimiento, Promociones, Beneficios) y Condiciones (Agentes, Compañeros, Supervisores, Compañía y Dirección).

Aunque a lo largo del tiempo autores como Vroom (1964), Dawis, Lofquist y Weiss (1968), Cook et al (1981) o Peiró (1984) han propuesto facetas adicionales, como

la satisfacción con la compañía, progreso de la carrera, perspectivas de promoción, subordinados, estabilidad del trabajo, satisfacción extrínseca general, satisfacción intrínseca general, tipo de trabajo, cantidad de trabajo, desarrollo personal etc., las categorías identificadas por Locke (1976) continúan siendo las más habitualmente estudiadas.

## ***2.2.Marco teórico***

Para entender y poder manejar un concepto tan amplio y relevante a la actividad laboral como la satisfacción no basta con identificar una definición del concepto y sus subcomponentes, como hemos hecho en los capítulos precedentes. Es también imprescindible identificar los antecedentes y las consecuencias de este constructo, así como los modelos que integren antecedentes y consecuencias para poder explicar y predecir la satisfacción laboral y sus implicaciones para el trabajador, la organización y la sociedad.

Las teorías y modelos sobre satisfacción laboral, así como los estudios empíricos resultantes de su aplicación, están íntimamente ligados a las teorías sobre motivación y necesidades humanas: sólo los factores motivadores o las necesidades poseen un componente afectivo con una relevancia subjetiva suficiente para producir satisfacción o insatisfacción en el trabajador. No obstante, ambos son conceptos claramente diferenciados, por lo que el resumen de las principales teorías sobre la satisfacción laboral que se presenta a continuación excluye aquellas teorías sobre motivación de

carácter generalista (e.g. teorías de los motivos sociales de Murray, disonancia cognitiva de Festinger, expectativa de Bandura, motivación intrínseca de Csikszentmihalyi), cuyo principal foco no sea la explicación de los factores responsables de la satisfacción laboral.

### ***2.2.1. Teorías de las necesidades y disposiciones***

Entre las primeras teorías de la satisfacción laboral nos encontramos aquellas que la analizan desde el análisis de las necesidades humanas universales, así como de las diferencias individuales o disposicionales.

#### ***2.2.1.1. Modelo Jerárquico de las Necesidades Humanas de Maslow***

Algunos autores han caracterizado la satisfacción laboral como el resultado de la satisfacción de unas necesidades humanas más o menos universales. Maslow (1943) desarrolló uno de los modelos de necesidades humanas más influyentes en el ámbito de la psicología de las organizaciones. Según Maslow (1943), las necesidades están ordenadas jerárquicamente, y mientras no se haya satisfecho la que está en el nivel inferior, esta necesidad controlará la conducta e impedirá el avance al nivel superior hasta su satisfacción.

Estas necesidades estarían ordenadas en cinco niveles generales, partiendo de las necesidades básicas para la supervivencia, como el hambre y la sed, seguidas de las de seguridad (estabilidad, ausencia de amenazas), las sociales (amor, amistad, pertenencia),

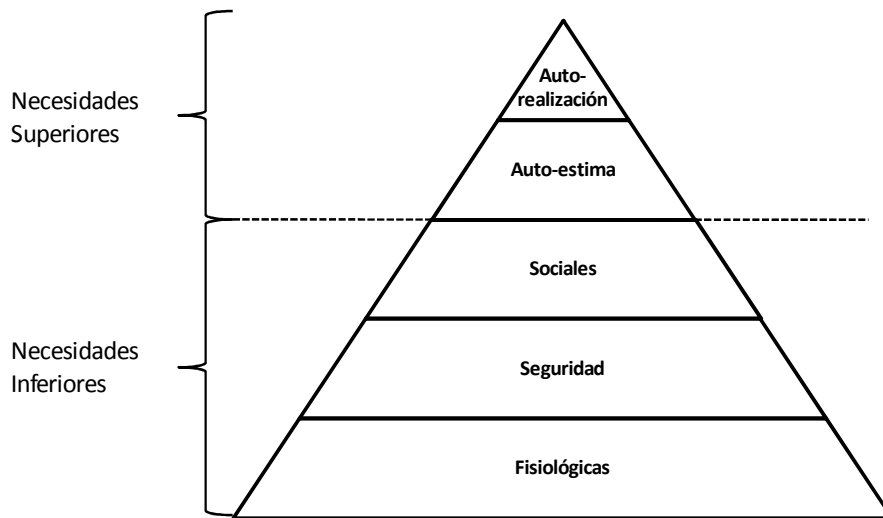
auto-estima (buena evaluación de uno mismo) y auto-realización (deseo de realizar las potencialidades de la persona). Estas cinco necesidades se clasificarían a su vez en dos grupos, las básicas (fisiológicas, seguridad, sociales) y las avanzadas (auto-estima y auto-realización).

Las implicaciones de esta teoría para el entorno laboral son múltiples, pero principalmente centradas en el hecho de que es necesario satisfacer las necesidades básicas (identificadas en el entorno laboral por aspectos como la seguridad y el salario) antes de poder obtener ninguna satisfacción de las necesidades de crecimiento (auto-estima y auto-realización a través del trabajo).

Esta teoría, a pesar de su valor intuitivo, ha recibido escaso apoyo empírico, siendo criticada por el número y características de sus categorías y el hecho de que no necesariamente hay que satisfacer un escalón para estar motivado por un escalón superior (Hall y Nougaim, 1968) y por su pobre poder predictivo (Locke y Henne, 1986). En la actualidad se considera relevante sobre todo por su valor histórico.

Figura 1.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow



### 2.2.1.2. *Teoría bifactorial de Herzberg*

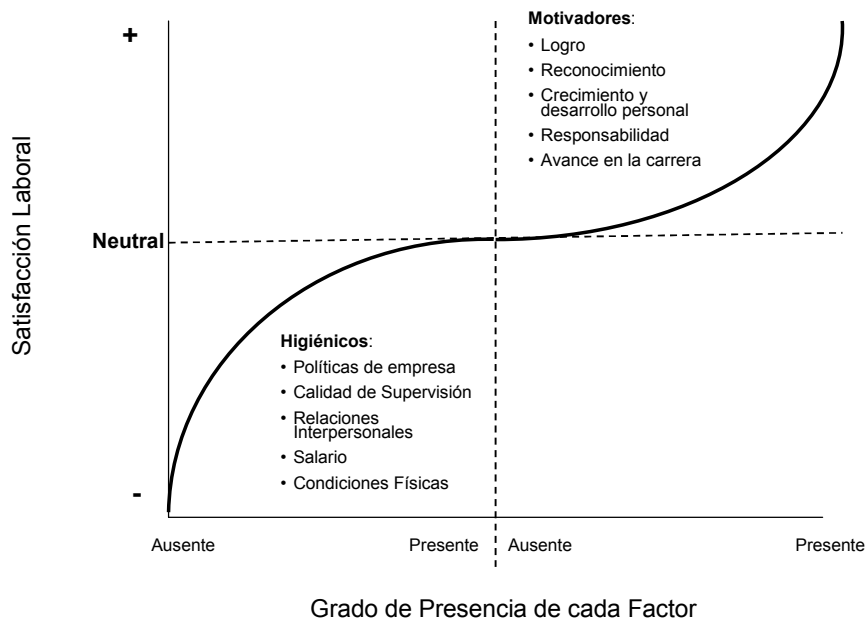
Frederick Herzberg llevó a cabo durante los años 50 una serie de estudios de incidente crítico en los que se preguntó a un grupo de ingenieros y contables que recordaran qué ocurrió en momentos en que se habían sentido excepcionalmente bien y mal con su trabajo. El análisis de las respuestas fue utilizado por Herzberg, Mausner y Snyderman para proponer en 1959 una teoría de la motivación y la satisfacción laboral basada en la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), según la cual los factores relevantes a la satisfacción laboral se dividen en factores higiénicos o extrínsecos (correspondientes a las necesidades primarias de Maslow), cuya presencia es necesaria para evitar la insatisfacción, y factores motivacionales o intrínsecos (correspondientes a

las necesidades secundarias de Maslow), cuya presencia es necesaria para generar satisfacción.

Según Herzberg et al., la satisfacción y la insatisfacción no representan los extremos de un mismo concepto, y por lo tanto no funcionan en un solo continuo de satisfacción, sino en dos continuos jerárquicos: uno de insatisfacción, que es preciso cubrir mediante los factores de higiene para poder llegar al dominio de la satisfacción, en el que la situación del individuo a lo largo del continuo está determinada por los factores motivadores.

Figura 2.

Modelo Bifactorial de Herzberg



Nota: Adaptado de Pinto, 2002

A pesar de la gran aceptación inicial de esta teoría, la división entre factores de higiénicos y motivadores solo se ha conseguido replicar en estudios que han utilizado la metodología de incidente crítico, que ha sido criticada por ser susceptible a mecanismos de defensa del yo como la deseabilidad social (ver por ejemplo Vroom, 1964; Locke, 1976).

Se ha criticado así mismo la distinción entre los factores higiénicos, que responden a condiciones objetivas y manejables del puesto de trabajo, y los motivadores, que corresponden a las evaluaciones subjetivas que los trabajadores realizan sobre las características del puesto (ver por ejemplo Wernimont, 1972; Dyer y Parker, 1975), lo cual dificulta la aplicabilidad práctica de la teoría.

Por otra parte, Judge y Church (2000) resumen la evidencia empírica acumulada señalando que la división entre factores higiénicos como causas de insatisfacción y factores de crecimiento como causas de satisfacción no se sostiene, mostrando ambos factores potencial de actuar a lo largo de todo el rango de la satisfacción.

Podemos por lo tanto concluir que la teoría bifactorial de Herzberg, a pesar de resultar intuitiva en una primera instancia, ha sido invalidada por la investigación llevada a cabo hasta la fecha, resultando su estudio de interés más por cuestiones históricas que científicas.

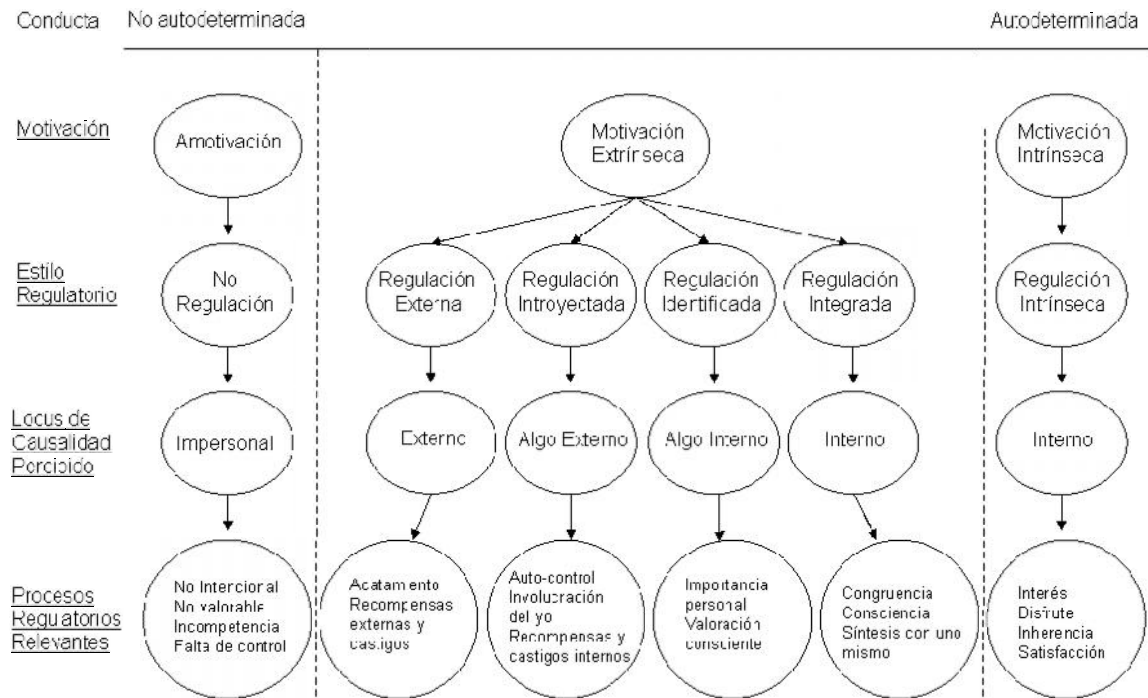
### **2.2.1.3. *Teoría de la Autodeterminación***

Con el objetivo de establecer una teoría de la motivación y la personalidad humana, Deci y Ryan formularon en 1985 su Teoría de la Autodeterminación (TAD), mediante la cual identifican tres necesidades psicológicas innatas esenciales para facilitar un funcionamiento óptimo de la propensión natural al crecimiento y la integración, así como para un desarrollo social constructivo y el bienestar personal: las necesidades de competencia, relación y autonomía.

La teoría de la evaluación cognitiva es una sub-teoría dentro de la TAD propuesta por Deci y Ryan (1985) la cual especifica que las necesidades de competencia y autonomía son los principales factores que afectan la variabilidad en la motivación intrínseca. El grado de motivación intrínseca tiene un alto grado de relación con la satisfacción laboral, dado que una tarea (un trabajo) intrínsecamente motivadora es satisfactoria en sí misma. Esta teoría, así como multitud de estudios relacionados, indican que las recompensas extrínsecas aumentan la motivación intrínseca cuando tienen un carácter informativo sobre la competencia del individuo, pero la disminuyen cuando tienen un carácter controlador y reducen la percepción de autonomía (ver por ejemplo el meta-análisis llevado a cabo por Deci et al., 1999). Dependiendo de la evaluación cognitiva del grado de autodeterminación de cada tarea, el sujeto se situará en un punto o en otro del continuo de motivación, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3.

Continuo de la Determinación



Nota: Adaptado de Deci et al., 1999.

Aunque en el extremo de este continuo encontramos la satisfacción, el continuo de autodeterminación no se corresponde exactamente con un continuo de satisfacción laboral. Tal y como Vansteenkiste et al. (2007) demuestran, el nivel último de satisfacción laboral depende de la orientación individual intrínseca o extrínseca hacia el trabajo. El estudio concluye que en términos generales, las personas con una orientación extrínseca hacia el trabajo presentan niveles inferiores de satisfacción, dedicación y vitalidad, y niveles más altos de fatiga emocional e intención de cambiar de trabajo,

debido a la menor satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación.

#### **2.2.1.4. *Teoría Disposicional***

Watson y Slack (1993) analizan en su modelo los factores disposicionales individuales para explicar el hecho de que, a pesar de existir diferencias en los niveles de satisfacción laboral entre individuos, la satisfacción laboral se mantiene en niveles relativamente estables a lo largo de la vida de cada individuo. Watson y Slack (1993) atribuyen este fenómeno a la interacción entre satisfacción laboral y el talante afectivo o temperamento de cada individuo, bien sea positivo (capacidad de sentir entusiasmo y gratificación) o negativo (susplicacia, estrés, introversión). Ambos temperamentos (afecto negativo o neuroticismo y afecto positivo o extraversión) forman parte del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (e.g. Watson & Clark, 1992).

Hasta la fecha continúa el debate sobre la relación causal entre temperamentos y satisfacción laboral. Algunos autores (e.g. Brief, 1998, Weiss, Nicholas & Daus, 1999) indican que el temperamento predispone a un nivel de satisfacción mayor o menor, actuando como filtro mental que magnifica las percepciones que más se ajustan al temperamento positivo o negativo de cada individuo, y alterando por lo tanto su capacidad para experimentar mayor o menor satisfacción laboral.

Otros autores (Parkes, 1990, Brief, Butcher & Roberson, 1995) indican que la relación funciona como una interacción dinámica donde, además del efecto del temperamento sobre la percepción, existe también un efecto del temperamento negativo o positivo sobre compañeros, jefes, clientes, etc., cuya reacción ante el temperamento positivo o negativo revierte en una mayor o menor satisfacción laboral del individuo. Además, según Watson y Slack (1993), dado que el trabajo es un elemento importante de la vida, una mayor satisfacción laboral revierte a su vez en una mayor satisfacción general y ajuste emocional del individuo, esto es, en niveles mayores en el rasgo de afecto positivo y menores en el de afecto negativo.

Shaw et al. (1999) añaden que cada temperamento representa una sensibilidad mayor a tipos de señales distintos, con el temperamento positivo relacionado en mayor medida con las señales de recompensa, y el negativo con las de castigo. Su estudio demuestra que los niveles de afecto positivo están relacionados con la satisfacción con la paga (señal de recompensa), mientras que los niveles de afecto negativo no muestran relación alguna.

Kaplan et al. (2008), por otra parte advierten de que cada temperamento correlaciona en mayor o menor medida con la satisfacción laboral dependiendo del tipo de instrumento de medición de la satisfacción utilizado. Según su serie de meta-análisis, los cuales incluyen entre 17 y 63 estudios, el afecto positivo correlaciona en mayor medida con la satisfacción laboral cuando ésta se mide utilizando instrumentos de tipo

afectivo (e.g. Escala de caras de Kunin) que cuando se mide con instrumentos de tipo cognitivo (e.g. Cuestionario de Satisfacción de Minnesota).

A pesar de que la relación entre temperamentos y satisfacción no está completamente clara en la actualidad, parece claro que las variables de personalidad juegan un papel significativo a la hora de explicar la satisfacción laboral. No obstante, un modelo explicativo de la satisfacción laboral que considere como únicas variables las características de personalidad del individuo estará forzosamente incompleto, al ignorar las características del puesto de trabajo y el entorno laboral.

### ***2.2.2. Teorías situacionales***

Las teorías situacionales reducen el énfasis en el individuo para ponerlo en el entorno, analizando el efecto de variables como las características del trabajo o los eventos situacionales.

#### ***2.2.2.1. Modelo de Características del Trabajo***

Hackman y Lawler (1971) y Hackman y Oldham (1976, 1980) proponen en su modelo que la relación entre las características del puesto y los resultados laborales está moderada por la necesidad de crecimiento del trabajador. Este modelo supone que cuando la necesidad de crecimiento del trabajador y las características del puesto están

alineadas, se dará una mayor satisfacción, una mayor motivación y, en consecuencia, un mayor rendimiento.

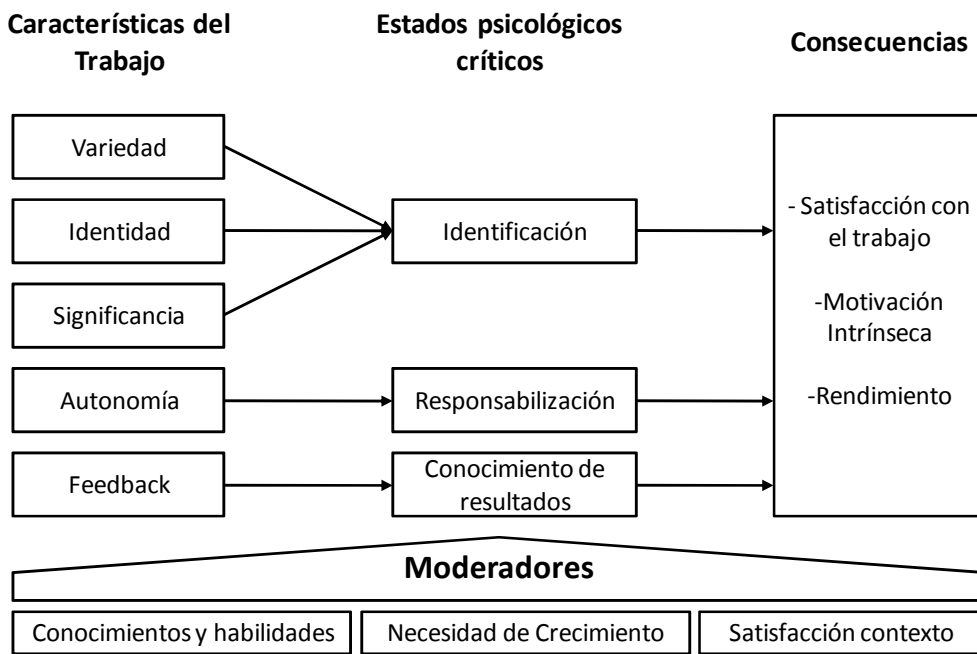
Hackman y Oldham (1976) ofrecen un método para calcular el potencial de motivador de un puesto concreto (Motivating Potential Score – MPS por sus siglas en inglés). Esta puntuación consiste de un índice del potencial de satisfacción y motivación en el empleado de las características del puesto, articulado en torno a 5 dimensiones clave: Variedad de habilidades, identidad de la tarea (grado en que un trabajo permite la ejecución de una tarea completa e identificable), significancia de la tarea (grado en que la tarea tiene impacto sobre la vida de otras personas), autonomía (grado en que el trabajo proporciona autonomía al trabajador para decidir cómo llevar a cabo la tarea), y feedback del trabajo (grado en que las tareas realizadas proporcionan al trabajador feedback sobre la efectividad de su trabajo).

Según Hackman y Oldham (1980), estas características están asociadas con tres estados psicológicos críticos: las tres primeras características (Variedad, identidad y significancia) conllevan la experiencia de identificación con el trabajo, la característica de autonomía conlleva la experiencia de responsabilización por los resultados del trabajo, mientras que la característica de feedback del trabajo conlleva la experiencia de conocimiento de los resultados del trabajo. La motivación y satisfacción resultante de estos estados psicológicos críticos será mayor para sujetos con alta necesidad de crecimiento.

Según este modelo existen así mismo dos condiciones sine-qua non para que el potencial motivador del trabajo se exprese en una mayor satisfacción, motivación y rendimiento: que el trabajador la competencia necesaria para llevar a cabo el trabajo en cuestión y que el trabajador esté relativamente satisfecho con el “contexto” del trabajo: compensación, seguridad laboral, compañeros de trabajo y supervisores.

Figura 4.

Modelo de las Características del Trabajo



Nota: Hackman y Oldham, 1980

Este modelo ha sido validado en numerosas ocasiones, tanto en estudios individuales (Hackman & Oldham, 1976; Oldham, Hackman & Pearce, 1976; Pierce, Dunham, & Blackburn, 1979; Bhuian, Al-Shammari, & Jefri, 1996) como meta-analíticos; (Fried & Ferris, 1987; Boonzaier, Ficker & Rust, 2001), aunque el debate

sobre el número de dimensiones de las características del puesto de trabajo sigue abierto entre los que defienden las 5 dimensiones originales propuestas por Hackman y Oldham en 1980 (e.g. Boonzaier, Ficker & Rust, 2001), y los que no hayan pruebas claras de la existencia de un número determinado de dimensiones (e.g. Fried & Ferris, 1987).

Algunos estudios ponen en duda también la relación entre las características del puesto y rendimiento. Por ejemplo, en un estudio sobre la relación entre características del puesto, satisfacción laboral y rendimiento en la industria de la automoción en España, Osca y Uríen (2001) no hallaron relación entre ninguna de las características de la tarea y cuatro indicadores objetivos de rendimiento (cantidad, calidad, costes y Mantenimiento Productivo Total), a pesar de que si se detectó un efecto de las características de la tarea sobre varios indicadores actitudinales, incluyendo la satisfacción laboral.

Finalmente algunos investigadores han hallado que la congruencia entre necesidad de crecimiento y características del puesto de trabajo resulta insuficiente para explicar la satisfacción laboral general, y han intentado completar el modelo mediante la adición de otras variables organizacionales como el efecto de la comunicación organizacional (Goris, Vaught & Pettit, 2000), y el efecto de variables grupales como la interdependencia de tarea y resultado entre los miembros de un grupo de trabajo (Van der Vegt, Emans, & Van de Bliert, 1998).

#### **2.2.2.2. *Teoría de los eventos situacionales***

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) parten de la suposición de que la satisfacción laboral surge de la interacción entre las características organizacionales, las características del puesto y las características del individuo. En la teoría de los eventos situacionales, se explica la satisfacción en base a dos factores principales, denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son las facetas del trabajo que se evalúan antes de aceptar el puesto, como la paga, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción y la supervisión. Los eventos situacionales ocurren una vez que el trabajador ya ha ocupado el puesto. Son eventos inesperados que pueden ser positivos (e.g. dar una fiesta o un regalo por un resultado excepcional) o negativos (un comentario brusco o un olvido importante). Por último, las reacciones de los empleados frente a eventos y características situacionales diferirán en base a sus diferencias individuales.

Según la investigación llevada a cabo por Quarstein, MacAfee y Glassman (1992), la interacción entre estos dos factores explica la satisfacción laboral mejor que la suma de los dos factores por separado. Aunque esta teoría se cita a menudo en las revisiones sobre los modelos de la satisfacción laboral, no parece que haya generado un volumen medible de investigación aplicada.

### **2.2.3. Teorías de la discrepancia**

Las teorías de la discrepancia enfatizan los aspectos ontológicos de la satisfacción, identificando la interacción o ajuste entre las características del individuo y las del entorno laboral como la fuente última de la satisfacción o insatisfacción laboral.

#### **2.2.3.1. Teoría de Ajuste en el Trabajo**

Con la intención de superar los modelos disposicionales o de necesidades, la teoría del ajuste en el trabajo (Dawis, England & Lofquist, 1964; Dawis, Lofquist y Weiss, 1968; Dawis y Lofquist, 1984; Dawis, 1994) incluye elementos de interacción entre el individuo y el ambiente.

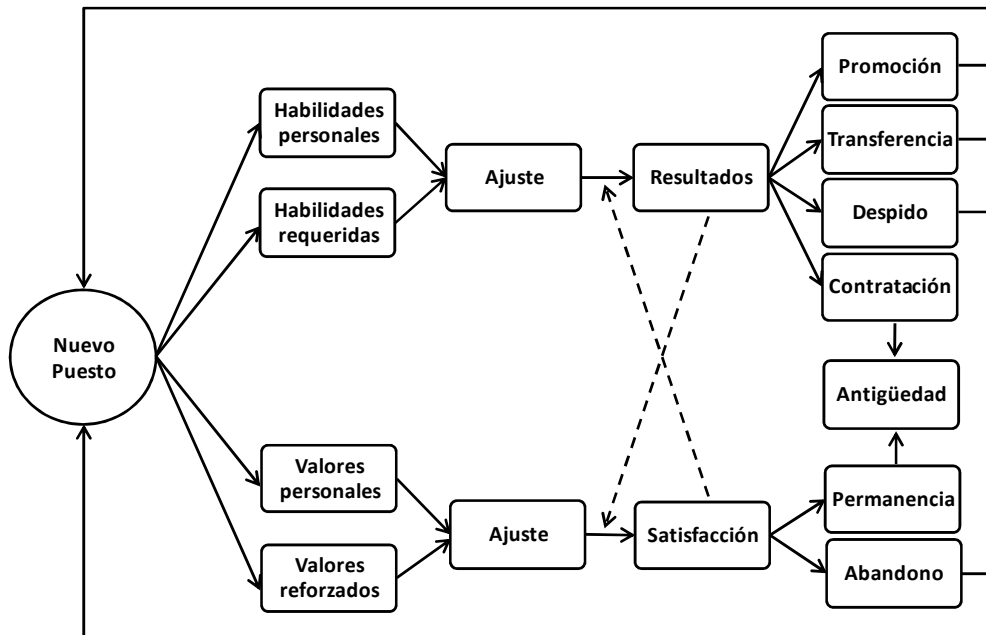
Esta teoría establece que la satisfacción laboral es el resultado del ajuste entre las necesidades del puesto y las habilidades del trabajador, lo cual producirá un rendimiento adecuado, así como el ajuste entre los valores del trabajador y los del contexto laboral, lo cual conllevará la satisfacción del trabajador. El modelo establece que la satisfacción y el rendimiento se influyen mutuamente, y tiene en cuenta además el efecto dinámico de la satisfacción y el ajuste entre persona y puesto sobre la antigüedad del trabajador en el puesto: cuando se produce satisfacción laboral en el trabajador como resultado del ajuste de sus habilidades a las necesidades del puesto, se reducen las posibilidades de que el trabajador sea despedido o transferido a otro puesto (en el caso de una falta de

habilidades), o de que busque un trabajo más retador (en el caso de una falta de exigencia del puesto).

Cuando se produce satisfacción laboral como resultado del ajuste de los valores del trabajador al contexto laboral, se reduce la posibilidad de que el trabajador busque otro puesto de trabajo donde halle mayor congruencia con sus valores. Dawis (1994) sintetiza la teoría explicando que consta de tres consecuencias, que serían la satisfacción laboral, los resultados y la antigüedad y seis antecedentes, agrupados en habilidades (de la persona, del puesto y el ajuste entre ambas) y valores (valores de la persona, valores reforzados por el puesto y ajuste entre ambos).

Figura 5.

Teoría de Ajuste en el Trabajo



Esta teoría ha recibido apoyo de numerosos estudios (Dawis y Lofquist, 1984), teniendo implicaciones prácticas tanto en la selección de personal, la colocación, la formación, la orientación vocacional y el desarrollo profesional (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).

### **2.2.3.2.        *Teoría de la discrepancia***

Tomando como inspiración los trabajos de Porter (1961), Lofquist and Dawis (1969) y Holland (1973), Locke propuso en 1976 una teoría alternativa a la de los dos factores universales de Herzberg, partiendo de la subjetividad individual como marco de evaluación. Esta teoría, a diferencia de la de Herzberg, sólo cuenta con un factor: la discrepancia entre lo que el sujeto percibe que tiene frente a lo que quiere. Locke define la relación entre discrepancia y satisfacción como una función lineal negativa: cuanto mayor es la discrepancia entre lo que se tiene y lo que se quiere, menor es la satisfacción.

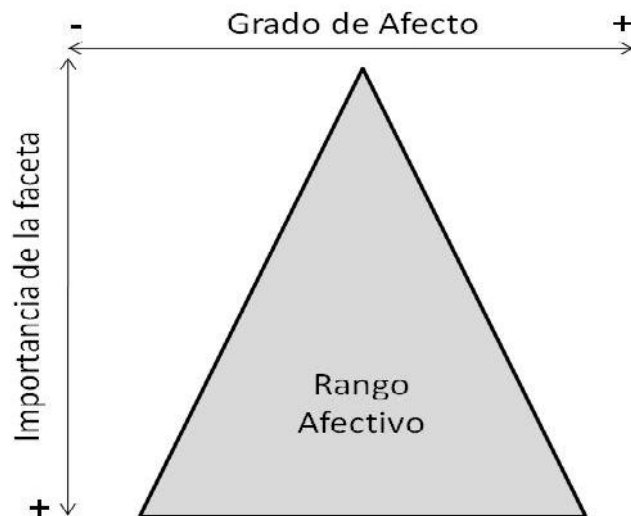
Esta teoría predice que la satisfacción de cada individuo estará determinada por diferentes facetas, dependiendo de qué facetas de la vida laboral cada individuo considera relevantes para su satisfacción. Existen tres elementos importantes a la hora de entender el proceso de discrepancia: la descripción de la faceta (a qué aspectos se refiere exactamente el sujeto), la satisfacción (cuál es la evaluación afectiva con los aspectos específicos considerados por el sujeto dentro de la faceta) y la importancia (valor que

posee la faceta para el individuo). La importancia de la faceta determinará así mismo el rango posible de respuestas afectivas hacia la faceta, mostrando las facetas de baja importancia un rango más restringido que las facetas de mayor importancia.

Aunque parece claro que el impacto de las facetas sobre la satisfacción varía en virtud de su importancia para el individuo, varios estudios indican que no es necesario medir la importancia directamente y multiplicar satisfacción por importancia a la hora de determinar la satisfacción final, dado que el grado de discrepancia entre lo deseado y lo recibido se halla implícito en el rango afectivo de la evaluación de la satisfacción (e.g. Wanous y Lawler, 1972; McFarlin y Rice, 1992).

Figura 6.

Relación de la Importancia con el Rango Afectivo



Además de del efecto de la importancia sobre la satisfacción general, así como su función implícita sobre el rango afectivo, la discrepancia entre lo deseado y lo obtenido como predictor de la satisfacción laboral ha recibido también apoyo empírico (Rice, McFarlin y Bennet, 1989).

### **2.2.3.3. *Modelo de satisfacción de facetas***

En 1967 Lawler y Porter proponen un giro radical a la conceptualización de las relaciones de causalidad entre satisfacción y rendimiento laboral predominantes hasta el momento. Tomando como punto de partida las decepcionantes correlaciones halladas entre ambas variables en las dos principales revisiones llevadas a cabo hasta entonces (Brayfield y Crockett, 1955, Vroom, 1964), Lawler y Porter critican el modelo de las relaciones humanas y su concepción de la satisfacción laboral como antecesor del rendimiento, proponiendo en su lugar una relación causal inversa mediada por las recompensas: el rendimiento conlleva recompensas (intrínsecas y extrínsecas) que impactan en la satisfacción.

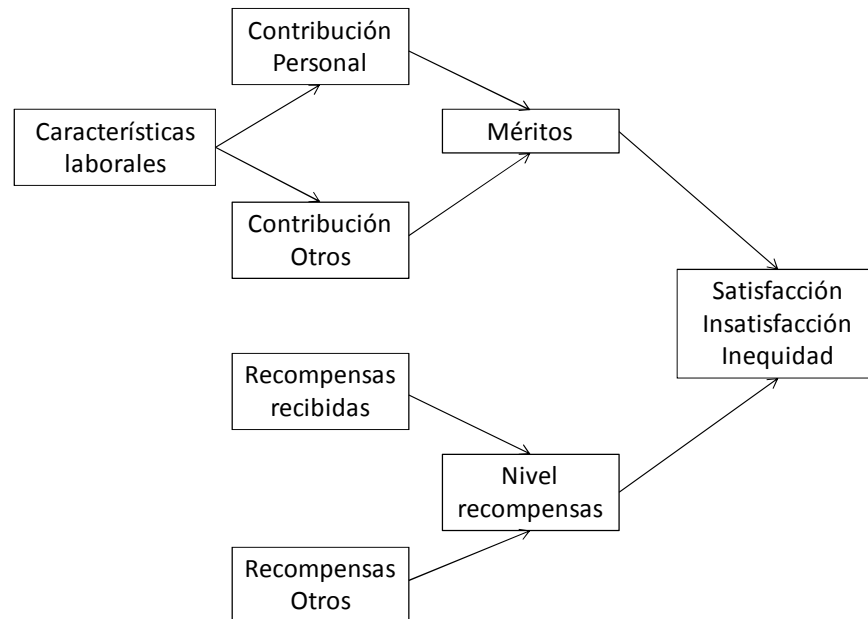
Un uso de las recompensas extrínsecas contingente al rendimiento premiará a los trabajadores de mejor rendimiento, aumentando su satisfacción y reduciendo su rotación. Las recompensas intrínsecas, al no estar controladas por un agente externo, poseen una relación aun mayor con la satisfacción, ya que son mediadas internamente, si bien la organización puede influir en virtud del grado de enriquecimiento de los puestos de trabajo.

La relación entre rendimiento y satisfacción se verá pues influenciada por la percepción del sujeto del grado de ajuste entre su rendimiento y las recompensas recibidas. Basándose en este estudio seminal, Lawler formula en 1973 su modelo de la Satisfacción de Facetas. Este modelo propone que la satisfacción laboral es el resultado del nivel de congruencia entre las recompensas esperadas (resultado de la comparación entre lo aportado por el sujeto y lo aportado por el resto de trabajadores, mediada por el grado de dificultad, compromiso y responsabilidad del puesto) y las recompensas recibidas (resultado de la comparación entre las recompensas recibidas y la percepción de las recompensas recibidas por el resto de personas en su trabajo).

Cuando las recompensas recibidas y esperadas son equivalentes, el trabajador experimenta satisfacción. Cuando las recompensas son insuficientes, se dará insatisfacción, mientras que cuando las recompensas exceden lo esperado se dará un sentimiento de culpa o inequidad, distinto de la insatisfacción.

Figura 7.

Modelo de Satisfacción de Facetas de Lawler (1973)



El modelo de Lawler es el primero en introducir la importancia de los referentes sociales (en este caso en el contexto social laboral) en la construcción de la percepción de equidad entre recompensas y rendimiento. Las variables de referente social han sido exploradas y desarrolladas en teorías posteriores como la teoría del grupo de referencia social (e.g. Form y Geschwender, 1962). Según esta teoría el referente social incluye cualquier grupo que el individuo considera una guía para la evaluación de sus expectativas profesionales, incluyendo la familia, el barrio, la clase social, la raza o el hábitat rural o urbano (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). Aunque la teoría del grupo de referencia social es reduccionista, haciendo hincapié en una variable específica, su

profundización en la naturaleza del referente social enriquece y completa la conceptualización de esta variable en el modelo de Lawler (1973).

#### **2.2.4. Modelo de auto-evaluaciones clave**

Integrando las formulaciones teóricas y la investigación llevadas a cabo hasta el momento, Judge, Locke y Durham formularon en 1997 un modelo que sintetiza elementos ambientales (inspirados en el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham) con elementos de la personalidad (relacionados con la teoría disposicional de Watson y Slack) y la motivación (inspirados por la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan) para explicar la satisfacción laboral.

Según este modelo, existen cuatro tipos de auto-evaluación clave: Autoestima, Autoeficacia, Locus de Control y Neuroticismo. La satisfacción laboral alcanzará un nivel máximo cuando la autoevaluación del individuo muestra niveles altos de Autoestima y Autoeficacia, un Locus de Control interno y niveles bajos de Neuroticismo (“*aspectos esenciales del yo*”), y el puesto de trabajo presenta niveles altos de variedad de habilidades o complejidad, y niveles altos en las características de identidad con la tarea, significancia de la tarea, autonomía, y feedback.

Judge, Bono y Locke (2000) añaden que las auto-evaluaciones clave no sólo afectan a la satisfacción directamente, sino que también predicen el grado de complejidad

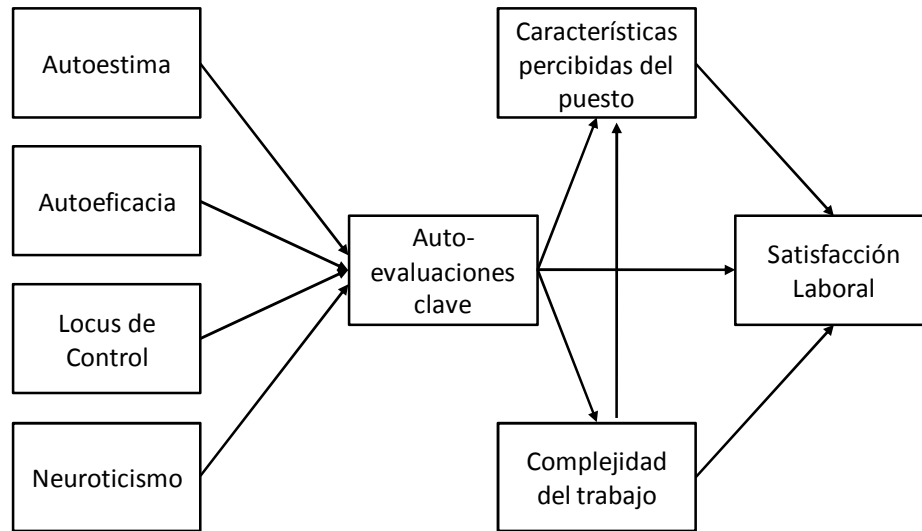
del trabajo realizado por la persona, lo cual aumenta los elementos intrínsecos del trabajo y afectaría a su vez a la satisfacción.

Judge et al. (2000) testaron este modelo en dos estudios independientes de forma inconcluyente, hallando apoyo para el modelo propuesto pero también para modelos alternativos. En su meta-análisis de 135 estudios, Judge y Bono (2001) hallaron apoyo a la correlación entre auto-evaluaciones clave y satisfacción ( $r=.26$  con Autoestima,  $r=.45$  con Autoeficacia,  $r=.32$  con Locus de Control interno, y  $r=.24$  para Estabilidad Emocional – Neuroticismo bajo), así como rendimiento laboral ( $r=.26$  con Autoestima,  $r=.23$  con Autoeficacia,  $r=.22$  con Locus de Control interno, y  $r=.19$  para Estabilidad Emocional – Neuroticismo bajo).

Erez y Judge (2001) mostraron además la relación entre auto-evaluaciones clave y el rendimiento a través del Establecimiento de Metas y la Motivación de Tarea. En la serie de tres estudios llevada a cabo para testar esta relación, los autores hallaron suficiente apoyo a la factorización de las cuatro auto-evaluaciones clave en una sola dimensión y la relación de esta dimensión con la Motivación de Tarea, el rendimiento y el Establecimiento de Metas en un estudio de laboratorio y en otro estudio de campo.

Figura 8.

Modelo de las Autoevaluaciones Clave



### 2.2.5. Conclusión

Una vez revisadas las múltiples teorías existentes sobre la satisfacción laboral, se puede concluir que a pesar de que pocas logran explicar la satisfacción laboral en su totalidad, una gran mayoría tiene algún componente relevante que aportar a nuestro entendimiento de este constructo. Así, las teorías basadas en necesidades y disposiciones resaltan los aspectos relativos al empleado, aquellos que, siendo más o menos universales, son más difíciles de cambiar. Las teorías situacionales dan mayor importancia a los aspectos organizacionales o sociales, aquéllos sobre los que existe un cierto control por parte de la organización y posibilidad de cambio, a pesar de que

algunas también tienen en consideración la interacción con las características del empleado. Las teorías basadas en el concepto de discrepancia ponen el foco en el resultado de la comparación entre aspiraciones y realidades, integrando necesidades, disposiciones y situaciones. Aunque estas teorías puedan parecer incompatibles entre sí, algunas aproximaciones como la teoría de las auto-evaluaciones clave demuestran que las disposiciones y necesidades (auto-evaluaciones), las características del trabajo y las evaluaciones de la discrepancia entre aspiraciones y realidades pueden ser integradas de forma armónica y productiva.

Este estudio tiene como objetivo el análisis de las relaciones de causalidad entre satisfacción, rendimiento y rotación al nivel de la unidad de trabajo. Debido a este enfoque grupal, las características del trabajo cobran una relevancia superior a las diferencias individuales o disposicionales. Como Mason y Griffin (2002) señalan, la satisfacción grupal se define a través de las actitudes compartidas por los miembros del grupo hacia la tarea y el entorno laboral. Los factores comunes al grupo tienen por lo tanto un efecto potencialmente superior a la variabilidad intra-grupal a la hora de modelar las percepciones y resultados grupales.

Algunos modelos de ajuste entre persona y entorno, como el de Atracción-Selección-Desgaste (ASD) de Schneider (1987), indican además que las dinámicas de génesis y crecimiento grupal y organizacional tienden a la reducción de la variabilidad individual y el mantenimiento de contextos psicosociales internos colectivamente definidos. Según Schneider (1987), una organización es una función de las personas que

la componen (“la gente hace el lugar”), y las personas que componen una organización lo hacen en función de un ciclo de Atracción-Selección-Desgaste. La atracción se produce cuando un individuo percibe un ajuste entre las características de una organización (sector de actividad, cultura organizacional, etc) y sus características individuales (personalidad, intereses). Durante el proceso de selección los individuos y las organizaciones se seleccionan mutuamente, en base al ajuste percibido entre las características y los intereses de uno y otro.

Una vez que las personas pasan a formar parte de la organización, se empiezan a contrastar las expectativas de ambos agentes (individuo y organización) en base a la experiencia laboral. Cuando las expectativas no se cumplen, el resultado es el desgaste: los individuos que presentan menor ajuste con la organización comienzan a abandonarla, ya sea voluntaria (rotación) o involuntariamente (despido). Este modelo implica que, debido al ciclo ASD, las organizaciones evolucionan hacia una mayor homogeneidad y que los miembros originales tienen una mayor influencia sobre la “personalidad” de la organización que los miembros posteriores.

Por lo tanto, las teorías y modelos de la satisfacción revisados son relevantes a este estudio siempre y cuando ayuden a explicar el efecto de las variables del entorno sobre la satisfacción laboral. En esta línea, las teorías situacionales y el modelo de satisfacción de facetas de Lawler (1973) ofrecen una perspectiva con mayor relevancia al objetivo de este estudio, dado su foco en las variables externas al individuo.

### ***2.3.Relaciones entre Satisfacción Laboral y otras variables***

Además de la definición del concepto de satisfacción y las diferentes teorías que lo explican, el estudio de la satisfacción laboral ha identificado múltiples variables relacionadas, que se pueden clasificar en variables independientes que tienen un efecto sobre la satisfacción o *antecedentes*, como las características demográficas, culturales, disposicionales, características del puesto, de la organización etc., y variables que son afectadas por la satisfacción o *consecuencias*, siendo los más estudiados el absentismo, la rotación y el rendimiento.

Gran parte de la motivación detrás de décadas de investigación sobre satisfacción laboral proviene de un interés directo en la comprensión de estos antecedentes y su gestión para la mejora de las condiciones laborales y el bienestar del individuo. Otra buena parte, no obstante, proviene de la motivación utilitaria derivada de la supuesta relación con variables consecuencias como el rendimiento y la rotación, con implicaciones para la efectividad de la organización. Una comprensión profunda del constructo requiere un análisis detallado de antecedentes y consecuencias, así como de las posibles relaciones entre sí.

#### ***2.3.1. Covariables de la satisfacción laboral***

La literatura identifica multitud de factores que afectan directa o indirectamente a la satisfacción laboral, incluyendo variables demográficas y culturales, factores del

entorno y factores disposicionales del individuo. La discusión sobre el efecto de estas variables apunta en muchos casos a una relación causal predictiva de la satisfacción laboral, si bien en otros casos no está claro si estas variables representan factores independientes, mediadores, de interacción o de confusión. Esta sección utiliza por lo tanto el término “covariable”, el cual abarca el rango de posibles relaciones predictivas de una forma más amplia que el término “antecedente” o “predictor”. Esta sección presenta por lo tanto una revisión de la literatura sobre los covariables de la satisfacción laboral.

### **2.3.1.1. Variables Demográficas y Culturales**

El efecto de variables demográficas y culturales sobre la satisfacción laboral ha sido documentado ampliamente. Estas variables no sólo son importantes a la hora de comprender mejor los factores relacionados con la satisfacción laboral, sino también para poder analizar hasta qué punto los datos obtenidos de una población concreta son generalizables a otros grupos. Esta sección revisa las variables demográficas y culturales relevantes al estudio de la satisfacción laboral, incluyendo la edad y antigüedad laboral, el género, el nivel de educación y los valores sociales o culturales.

#### **2.3.1.1.1. Edad y Antigüedad**

El estudio de la relación entre edad, antigüedad y satisfacción se ha llevado a cabo en la mayoría de las ocasiones de forma simultánea, habida cuenta de la relación de dependencia natural entre edad y antigüedad (los empleados de mayor antigüedad en la

organización tienden a tener mayor edad y viceversa). Si bien existe una gran abundancia de estudios que examinan la relación entre satisfacción, edad y antigüedad y, en menor medida, el efecto mediador de estas variables sobre la relación entre satisfacción y rendimiento, revisamos a continuación una selección de los primeros dada la disparidad de hallazgos y la relevancia de la forma de la función que toman estas variables para poder modelar su efecto mediador.

En uno de los primeros estudios sobre la relación entre edad y antigüedad con la satisfacción laboral, Herzberg, Mausner, Peterson, y Capwell (1957) hallaron que tanto la edad como la antigüedad mantenían una relación cuadrática (en forma de U) con la satisfacción, siendo los trabajadores en los extremos de los continuos de edad y antigüedad los que mostraban mayor satisfacción laboral. Su explicación para este fenómeno consistía en el hecho de que las altas expectativas sobre el trabajo formadas durante el proceso de selección pocas veces se cumplen, conllevando un descenso en la satisfacción que sólo se recuperaba una vez se habían ajustado las expectativas de forma realista.

Hulin y Smith (1965) realizaron una crítica sobre la metodología utilizada por Herzberg et al. (1957), aduciendo que era improbable que las relaciones observadas entre edad, antigüedad y satisfacción se cumplieran para todos los individuos en condiciones similares. De hecho en su estudio llevado a cabo en dos plantas eléctricas, hallaron que las relaciones eran distintas para hombres y mujeres, y no hallaron evidencia alguna de

una relación en forma de U entre edad o antigüedad y cinco facetas concretas de satisfacción.

Tomando como punto de partida estas críticas a los estudios de Herzberg, (1957), Hunt y Saul (1975) diseñaron su estudio de 5.800 empleados de la administración pública Australiana con el objetivo de controlar las variables de edad y antigüedad, incluyendo la variable género. Sus resultados muestran que la relación entre satisfacción, edad y antigüedad era lineal y positiva en todos los casos, si bien la correlación entre edad y satisfacción era mayor para los hombres, la correlación entre antigüedad y satisfacción mayor para las mujeres, la correlación entre edad y satisfacción mayor para los trabajadores con antigüedad menor a 12 meses y la correlación entre antigüedad y satisfacción era mayor para los trabajadores con edad inferior a 25 años.

Por otra parte, una vez examinadas facetas concretas de la satisfacción, sí hallaron relaciones significativas en forma de U para los hombres en las facetas de supervisión, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo; y para las mujeres en la relación entre satisfacción y condiciones de trabajo. En su discusión admiten no obstante que la diversidad de hallazgos hasta la fecha responde probablemente a la importancia de variables organizacionales no controladas en su estudio ni en los anteriores, tales como el nivel de educación, la relativa importancia de la edad, la antigüedad y el género en los sistemas de recompensa de cada organización, la relación del nivel de desempeño individual con la creación de expectativas sobre recompensas futuras adelantada por Friedlander (1966).

También en respuesta a las críticas a Herzberg (1957), Gibson & Klein (1970) hallaron por su parte una relación positiva y lineal entre edad y satisfacción pero una relación lineal negativa entre antigüedad y satisfacción, aduciendo que el hallazgo de Herzberg podía deberse a una combinación, específica a la muestra empleada, de estas dos tendencias opuestas. Consideraron también en su estudio facetas concretas de la satisfacción, hallando una correlación negativa entre antigüedad y satisfacción con la supervisión y las condiciones de trabajo. Lee y Wilbur (1985) hallaron en una muestra de empleados del gobierno una relación lineal similar para la edad, categorizada en tres grupos (<30, 30-49 y >49) que se asocian con las tres principales etapas de la carrera (inicial, media y avanzada).

Este estudio también especifica que la satisfacción de los empleados de mayor edad es mayor con los componentes extrínsecos, incluso eliminando estadísticamente el efecto del salario, la antigüedad y la educación, mientras que la satisfacción de los empleados más jóvenes es menor con los componentes intrínsecos, efecto explicado principalmente a las diferentes características del trabajo.

Autores como Bedeian, Ferris y Kacmar (1992) han identificado el hecho de que muchas organizaciones, como sería el gobierno federal en el estudio de Lee y Wilbur (1985), basan sus recompensas en la antigüedad del trabajador, hecho que explicaría la mayor satisfacción con los aspectos extrínsecos. Esta razón explicaría también que la antigüedad sea un predictor más fiable de la satisfacción que la edad.

Con el objetivo de dilucidar la cuestión sobre la forma de la función entre edad y satisfacción, Clark, Oswald and Warr (1996) realizaron un estudio de gran magnitud sobre 5.912 trabajadores británicos, hallando que, a pesar de controlar hasta 80 variables (incluyendo antigüedad, salario, características del trabajo, bienestar psicológico general), la satisfacción laboral continuaba mostrando una relación significativa en forma de U con la edad del trabajador, sugiriendo de nuevo como posible explicación el reajuste de expectativas a medida que aumenta la edad y la carrera profesional. La alta satisfacción al principio de la carrera se debería a lo que algunos autores han acuñado posteriormente como “el periodo de luna de miel” (Boswell, Tichy y Boudreau, 2005), periodo durante el cual la satisfacción es más alta por el logro de haber conseguido un puesto de trabajo, junto con el hecho de que sea el periodo en que la organización muestra su mejor cara al trabajador.

Este efecto sería relevante a todo nuevo empleado, pero sería más intenso para aquellos empleados que consiguen su primer trabajo. Dado que el estudio de Clark et al. (1996) elimina estadísticamente el efecto de las características del trabajo, el salario y el estatus, una explicación al hecho de que la satisfacción aumente en los años finales de la carrera es que simplemente las expectativas disminuyen, reduciéndose así el desajuste entre aspiraciones y realidad, lo cual invalidaría la afirmación de Herzberg (1957) de que el aumento de la satisfacción en los años finales se debe a la obtención de mejores condiciones laborales.

Clark et al. (1996) añaden así mismo las variaciones geográficas, históricas y generacionales como posibles variables explicadoras de la diversidad de hallazgos respecto a la forma de la relación entre edad y satisfacción. Señalan en concreto que el hallazgo de relaciones en forma de U se ha dado antes de los años 60 y después de los últimos 80, y en el Reino Unido más que en EE.UU. Los resultados principales del estudio de Clark et al. (1996) han sido confirmados posteriormente (Hochwarter, Ferris, Perrewé, Witt, Kiewitz, 2001), con la adición de variables de control adicionales como la obtención de valor y la disposición afectiva (Hochwarter, Perrewé, Ferris y Brymer, 1999).

Aunque parece claramente demostrado que existe una relación positiva entre satisfacción, edad y antigüedad, la gran variedad de hallazgos respecto a la función exacta de esta relación apuntan a la importancia de los efectos específicos a la muestra de estudio y las variables contextuales, así como las dificultades metodológicas para controlarlas. Dado que la relación puede variar en función de la evolución de las expectativas, y estas a su vez están ligadas a un contexto socio-económico y cultural difícil de controlar, el uso de estas variables es más práctico, y probablemente más ecológico si se modela atendiendo a su comportamiento en la muestra del estudio, esto es, como una función cuadrática o lineal, según las características observadas.

### **2.3.1.1.2. Género**

La relación entre satisfacción laboral y género ha sido estudiada en profundidad, y aunque no se hallan diferencias significativas en cuanto a la satisfacción global de hombres y mujeres en mismos puestos y entornos laborales, sí se encuentran diferencias en la importancia de las facetas subyacentes (Loitegui, 1990). Estas relaciones tienen un claro componente cultural, y una mayoría de estudios concluyen que cualquier posible relación existente entre ambas variables es fruto de su relación con terceras variables como las oportunidades o la experiencia (Griffin y Bateman, 1986).

Mason (1995) añade que las diferencias en satisfacción se deben a la segregación estructural en ambientes ricos en oportunidades (hombres) y necesitados de oportunidades (mujeres). Cada género aprende a valorar las oportunidades disponibles en sus entornos derivando satisfacción de facetas distintas, no hallándose diferencias de género para entornos iguales, como en el caso de las mujeres y los hombres directivos.

Apoyando la teoría estructural de Mason, Clark (1997) propone que las diferencias en satisfacción se deben principalmente a las diferencias en expectativas, demostrando en su estudio que las diferencias en satisfacción son menores en grupos donde las diferencias en expectativas debieran ser menores, como en los jóvenes, los que tienen una educación alta, los profesionales y los que trabajan en un ambiente de dominancia masculina.

En oposición a esto, Hodson (1989) halló escasas pruebas de un diferencial de expectativas o importancias de facetas, proponiendo como explicación alternativa las diferencias de socialización, las cuales facilitan la expresión de la insatisfacción en el hombre, y el uso de grupos de comparación distintos. No obstante, a pesar de haberse hallado diferencias significativas en múltiples estudios, cuando se combinan resultados a nivel meta-analítico (Ver Brush, Moch y Pooyan, 1987, Witt y Nye, 1992) se obtienen correlaciones medias próximas a cero.

#### **2.3.1.1.3. Educación**

A medida que aumenta la formación de un trabajador, aumentan sus aspiraciones, tal y como se desprende de los estudios de Tannenbaum et al. (1974) y Quinn et al. (1974). Cuando estas aspiraciones no se ven cubiertas, se produce insatisfacción.

La revisión de la literatura llevada a cabo por Loitegui (1990) concluye que dentro de un mismo nivel profesional existe una relación negativa entre nivel de formación y satisfacción laboral. En uno de los pocos estudios sobre el efecto de la educación en la satisfacción llevados a cabo en España (Vila y García-Mora, 2005), se alcanzan conclusiones similares: aunque el nivel educativo está positivamente correlacionado con casi todos los aspectos de la satisfacción laboral, el ajuste entre el nivel educativo y el nivel requerido por el puesto es también un determinante de la satisfacción laboral. Lillo-Bañuls y Casado-Díaz (2011) profundizan en la relación entre la sobre-cualificación académica y la satisfacción laboral en un estudio del sector

turístico en España. Los autores hallan que los trabajadores de este sector obtienen un menor rendimiento salarial de su inversión educativa en general, y que los trabajadores con un nivel de educación superior a los requerimientos del puesto en particular muestran una satisfacción laboral inferior a la de los trabajadores sin desajuste educativo.

El estar empleado en un área relacionada con los estudios cursados también parece un factor favorecedor de la satisfacción (Barli, Kurt & Çabuk, 2005), aunque el ajuste entre las habilidades poseídas y las requeridas por el puesto predice mejor la satisfacción laboral que el desajuste entre formación educativa y puesto de trabajo (Allen & Van der Velden, 2001). Además de los efectos sobre la satisfacción laboral, parece que un mayor nivel educativo ejerce como elemento protector frente al burnout (Demir, A., Ulusoy, M. & Ulusoy, 2003).

De forma similar al género, parece que si la educación tiene alguna relación con la satisfacción laboral, lo más probable es que sea principalmente a través de su relación directa con las expectativas, aunque a niveles de educación elevados, factores diferenciadores de las expectativas como la calidad de la educación universitaria no parecen tener un efecto adicional sobre la satisfacción laboral (Belfield y Harris, 2002).

#### **2.3.1.1.4. País/Cultura**

Diversos estudios han hallado diferencias en la satisfacción laboral en distintos países, con niveles de satisfacción superiores, por ejemplo, entre los trabajadores mexicanos (Slocum y Topichak, 1972) y dominicanos (Marion-Landais, 1993, tesis no publicada citada en Spector, 1997) que entre los estadounidenses. Griffeth y Hom (1987) hallaron por su parte que los managers en latino-América muestran menor satisfacción que sus contrapartes en Europa occidental, mientras que diversos estudios indican que los japoneses muestran una satisfacción inferior a los estadounidenses (Smith & Misumi, 1989).

La comparativa llevada a cabo por Spector (1997) entre los estudios que utilizan una misma escala, en este caso el sondeo de satisfacción laboral JSS (*Job Satisfaction Survey*) utilizado en los estudios de Marion-Landais (1993, citado en Spector, 1997), Lammond (1995), Spector y Wimalasiri (1986) y las normas estadounidenses del JSS, muestra que además de diferencias en los niveles globales de satisfacción, existen diferencias en los perfiles de sub-escalas.

Aunque parece probado que existen diferencias entre países, es difícil establecer la causa de estas diferencias. Según Spector (1997), estas diferencias pueden deberse a diferencias reales en las condiciones laborales en distintos países, a diferencias de expectativas laborales de los trabajadores, a diferencias en las muestras (por ejemplo,

diferente proporción de mandos), o a sesgos debidos a la falta de confianza en la confidencialidad de los resultados.

Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000), utilizando una muestra de 21 países y un instrumento estandarizado internacionalmente (Programa Internacional de Estudios Sociales), ofrecen apoyo a las dos primeras hipótesis planteadas por Spector (1997), indicando que los países con mejores resultados asociados al rol laboral tienden a tener niveles superiores de satisfacción laboral. La relación con el mando y el interés del trabajo, en particular, son los dos resultados asociados al rol laboral con mayor importancia sobre la satisfacción, mientras que tener un trabajo fatigoso es el factor de entrada (input) con mayor importancia.

Además de las diferencias objetivas de las condiciones laborales en diferentes países, hay elementos culturales que podrían moderar la relación de estas condiciones con la satisfacción laboral. Una variable cultural a la que se ha prestado atención es el efecto que el grado de colectivismo o individualismo de una sociedad tiene sobre su conceptualización de la calidad de vida. Hofstede (1984) señala que en las sociedades individualistas la calidad de vida se conceptualiza en función del éxito personal y del núcleo familiar, mientras que en los países colectivistas tiene más importancia el grado de satisfacción de las obligaciones con redes familiares y sociales de mayor tamaño.

Spector et al. (2007) analizaron en concreto el efecto de estas variables sobre el conflicto entre roles familiares y laborales, hallando que las sociedades individualistas

(representadas por un “eje Anglo” que incluye el Reino Unido, Canadá., EE.UU., Nueva Zelanda y Australia) muestran una mayor relación entre interferencia emocional del trabajo en la vida familiar y satisfacción laboral e intenciones de abandono que en las sociedades colectivistas (representadas por países asiáticos, del este de Europa y Latino-América).

Hofstede (1984) propone otros dos factores culturales con impacto potencial sobre la satisfacción laboral: La distancia del poder y Masculinidad/Feminidad. En las culturas con una alta distancia del poder se espera una mayor distancia con los supervisores y un estilo más autoritario que en las culturas con baja distancia. En las culturas masculinas se considera que la progresión profesional, el salario y el reconocimiento como factores más importantes, mientras que en las culturas femeninas se da mayor peso a las relaciones interpersonales, la seguridad laboral y las condiciones de trabajo. Dado que distintas facetas tienen mayor peso en unas culturas que otras, la satisfacción con estas facetas debería por lo tanto tener mayor impacto con la satisfacción general en unas culturas que otras.

Una deficiencia de la mayoría de estudios sobre las diferencias de importancia en las facetas de la satisfacción laboral en distintas culturas es que la importancia se mide de forma declarada, lo cual deja la evaluación abierta a sesgos de deseabilidad social o respuesta automática. Hattrup, Mueller y Joens, I. (2007), utilizando un método indirecto (correlación entre las puntuaciones de las facetas y las puntuaciones de satisfacción general) no hallaron diferencias en la importancia de las facetas entre las distintas filiales

de tres empresas multinacionales en 19 países, lo cual ofrece indicios sobre la importancia del método escogido a la hora de establecer comparaciones inter-culturales.

### **2.3.1.2. *Factores externos***

Esta sección examina la relación entre la satisfacción y los factores relativos al puesto de trabajo y las condiciones laborales, incluyendo las características del puesto, los sistemas de recompensa, los horarios, la conciliación, la participación en la toma de decisiones, las características organizacionales y el tipo de liderazgo.

#### **2.3.1.2.1. *Características del puesto***

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con las características y diseño del puesto, teniendo estas dimensiones una relevancia tal que algunos modelos teóricos como el de Hackman y Lawler (1971) (ver capítulo 2.2.2) se sustentan en ellas. Inicialmente estos autores identificaron cuatro características clave, incluyendo la variedad, la autonomía, la identificación con la tarea y el feedback recibido, hallando relación entre niveles altos de estas cuatro variables y la satisfacción laboral para aquellos empleados con necesidad de logro elevada.

El estudio de la relación entre características del trabajo y satisfacción se extendió en sus inicios a puestos de trabajo de tipo industrial, valorándose sobre todo las características aplicables a este tipo de trabajos, como la repetitividad o la monotonía y la

carga de trabajo. Así, Caplan et al. (1975) hallaron en su estudio sobre trabajadores industriales que aquellos puestos caracterizados por tareas monótonas y repetitivas y baja carga de trabajo conllevan mayores niveles de aburrimiento y una satisfacción laboral inferior. Varios estudios posteriores, incluyendo los trabajos de Spector (1992) y Melamed et al. (1995) confirman que la monotonía presenta una correlación significativa con la satisfacción laboral, correlación que es mayor para la monotonía subjetiva o percibida que la objetiva.

Otro aspecto importante, ya identificado por Hackman y Lawler en 1971 es la autonomía o control que el trabajador percibe que tiene sobre su trabajo. Orpen (1994) halló que este aspecto ejerce un efecto mediador entre la motivación y la satisfacción, de manera que los trabajadores con una alta motivación presentan una baja satisfacción cuando perciben un escaso control sobre el trabajo. Se ha visto así mismo que algunos modelos de trabajo potenciadores de la autonomía, como el teletrabajo, tienen también un efecto positivo sobre la satisfacción laboral (Gajendran y Harrison, 2007).

Además de su efecto directo sobre la satisfacción, el control o autonomía en el trabajo puede servir como protector frente al estrés. La rendición de cuentas (accountability) sobre el rendimiento en el trabajo (Hall et al., 2006), o las exigencias de auto-regulación emocional de los trabajos de atención al público (Grandey, Fisk y Steiner, 2005), conllevan menor estrés cuando el trabajador tiene un nivel de autonomía elevado.

La autonomía laboral llevada al extremo, esto es, el auto-empleo, parece tener también un efecto positivo sobre la satisfacción, sobre todo para trabajadores no directivos ni miembros de profesiones liberales, dado que estos ya gozan de una amplia autonomía en ámbitos organizacionales (Hundley, 2001). No obstante el auto-empleo puede tener consecuencias negativas sobre la satisfacción cuando la autonomía que proporciona no va acompañada de una mínima estabilidad laboral, como en el caso de los trabajadores freelance (Ertel et al., 2005). La autonomía parece no tener tampoco un efecto positivo sobre la satisfacción en el caso de los trabajadores con contratos temporales, probablemente debido a la diferencia de expectativas frente a los trabajadores permanentes (De Cuyper y De Witte, 2006).

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, la influencia de su uso sobre la satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad de investigación. Varios estudios confirman que la tecnología en sí tiene un efecto neutro sobre la satisfacción, siendo otras variables como las actitudes hacia las nuevas tecnologías y la autonomía para tomar decisiones (Müller-Bölling y Ramme, 1991, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996) o la variedad y cualificación del trabajo (Korunka et al., 1995) las que determinan cualquier posible efecto de las nuevas tecnologías sobre la satisfacción laboral.

Estos factores parecen permanecer constantes, a pesar de que los ciclos de adopción de nuevas tecnologías en el trabajo continúan acortándose. Korunka, Zauchner y Weiss (1997) concluyen que la adopción continuada de nuevas tecnologías tiene un efecto neutro sobre la insatisfacción, aunque puede aumentar temporalmente el estrés del

trabajador dependiendo del estilo de implementación (gestión de la implementación, estilo participativo), la autonomía del trabajador y su carga externa de trabajo (responsabilidades familiares y del hogar).

Aunque la mayoría de los estudios sobre la relación entre características del trabajo y satisfacción laboral son de naturaleza descriptiva, algunos han tratado de evaluar las relaciones causales entre las características del trabajo y la satisfacción laboral mediante diseños longitudinales, hallando apoyo a la hipótesis de que las características del trabajo tienen una influencia causal sobre la satisfacción laboral (de Jonge, 2001, ter Doest y de Jonge, 2006).

#### **2.3.1.2.2. *Salario y Sistemas de Recompensa***

El efecto del salario sobre la satisfacción ha sido uno de las variables que mayor atención ha recibido y es de hecho un componente por defecto en cualquier modelo de facetas de la satisfacción. El efecto de esta variable ha sido conceptualizado principalmente desde la teoría de la discrepancia (Lawler, 1971), incluyendo la discrepancia entre salario esperado y recibido, así como la discrepancia frente al salario del referente del empleado (en virtud de la importancia de este referente, Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). Así, cuanto mayor sea el salario frente a lo esperado y frente al referente (si el referente es importante), mayor será la satisfacción.

La introducción de formas de compensación innovadoras como el reparto de beneficios o ganancias, el reparto de acciones de la empresa, etc. conllevan que la satisfacción con las recompensas recibidas sea, cada vez más, un concepto multidimensional. La satisfacción con las recompensas se ha medido tradicionalmente de forma unidimensional, dándose un paso adelante cuando Heneman y Schwab (1985) propusieron el primer modelo multidimensional de satisfacción con las recompensas, incluyendo cinco dimensiones (paga, ascensos, beneficios, estructura y administración). La investigación generada a raíz de este modelo ofrece resultados mixtos respecto a la solidez de estos cinco factores, aunque parece que como mínimo la paga y los beneficios representan factores distintos, con los otros tres factores apareciendo en diferentes combinaciones en función de diferencias individuales, laborales y organizacionales (para una revisión, ver Fong y Shaffer, 2003).

Los beneficios han cobrado mayor importancia como parte del paquete retributivo final a medida que los empleadores han ido aumentando su oferta, incluyendo planes de pensiones, seguros sanitarios, ayudas al transporte, cuidado de familiares etc. La investigación sobre la satisfacción con los beneficios tiene gran importancia en algunos países como EE.UU., donde la principal forma de cobertura sanitaria es a través del seguro médico privado ofrecido por los empleadores. Aspectos particularmente importantes son por lo tanto el grado de cobertura, así como el copago contemplado por estos seguros (Dreher, Ash y Bretz, 1988).

De forma más genérica, Lust y Danehower (1995) establecen que tanto la calidad como el coste de los beneficios, así como los esfuerzos informativos llevados a cabo por la empresa para dar a conocer aspectos específicos sobre los paquetes de beneficios, son factores independientes y determinantes de la satisfacción con los beneficios.

Además del salario base y los beneficios, otro aspecto relevante se refiere a las normas y procedimientos asociados a la administración salarial. La imparcialidad o justicia distributiva de las recompensas, tanto respecto a la cantidad de las recompensas como la imparcialidad del procedimiento para determinar ascensos y promociones, ha sido identificada como un aspecto a investigar. McFarlin y Sweeney (1992) encontraron que tanto la justicia distributiva como la de procedimiento predicen la satisfacción general y con el salario, aunque la justicia distributiva es un mejor predictor.

Un aspecto a menudo obviado es el efecto de las recompensas a nivel grupal, como puede ser el reparto de ganancias de la empresa entre los empleados. En su investigación sobre la implementación de un sistema de reparto de beneficios en dos empresas, Welbourne y Cable (1995) concluyen que el reparto afecta a la satisfacción con los beneficios cuando se da por igual a todos los empleados, mientras que cuando se da como un porcentaje de la paga base, el reparto afecta a la satisfacción con el salario. Estudios posteriores han establecido que los principales determinantes de la satisfacción con los incentivos grupales son la justicia de procedimiento y la percepción de la paga por rendimiento (Fong y Shaffer, 2003)

### **2.3.1.2.3. Horarios**

Las características de ciertos trabajos, así como el aumento de la competitividad, conlleva la existencia de una diversidad creciente de horarios laborales. El horario de trabajo, por su amplia repercusión en la vida social y familiar, así como los ritmos biológicos del sujeto, tiene importantes implicaciones sobre las actitudes del trabajador. Existe un importante cuerpo de investigación sobre los efectos de los principales tipos de horario (horario flexible, semana comprimida y turnos) sobre la satisfacción laboral.

El trabajo a turnos se puede definir como “cualquier sistema de horas fijas, aproximadamente ocho diarias, la mayoría de las cuales no coincide con el horario estándar (de 8.00 a 17.00), y que se lleva a cabo de forma continua (las veinticuatro horas del día) o discontinua (con una ruptura que la mayoría de las veces corresponde con el periodo nocturno), de forma tal que distintos grupos de empleados llevan a cabo el mismo trabajo en el mismo lugar a distintas horas del día” (Gracia, Peiró y Ramos, 1996, p. 141) . Aunque no sea el más común, se puede encuadrar dentro de los horarios tradicionales dada su antigüedad en el caso de policía, soldados o marineros y relativamente más recientemente, en la industria de producción continua.

En su revisión de la cuestión, Gracia, Peiró y Ramos (1996) resumen los principales efectos del trabajo a turnos sobre la satisfacción del trabajador en base a la disrupción de variables como la vida social y familiar, el sueño y la fatiga, la alteración de los ritmos circadianos o biológicos e incluso problemas nerviosos y del tracto

alimentario. La investigación acumulada sobre el efecto del trabajo a turnos parece concluyente respecto a su efecto negativo sobre la satisfacción, siendo aspectos como la conveniencia de realizar rotaciones de turnos cortas o largas las que aún acaparan cierto debate.

Entre los horarios no tradicionales más comúnmente aplicados se encuentran el horario flexible y la semana comprimida. El horario flexible consiste típicamente en la elección de una hora de entrada y salida dentro de una banda de horas donde el empleado debe estar presente (de 9 o 10 a 2 o 3), y siempre y cuando se cumplan 8 horas al día, o 40 horas a la semana. Las ventajas de este tipo de horario pueden hallarse en su mayor ajuste al ritmo circadiano del trabajador, la reducción del estrés relacionada con el cumplimiento de la hora de entrada en el trabajo y la evitación del tráfico de hora punta, así como la mayor autonomía del trabajador (Pierce y Newstrom, 1980).

Una de las primeras revisiones sobre las implicaciones del horario flexible, Ronen y Primps (1980) hallaron en su estudio de 25 agencias del gobierno federal estadounidense un efecto general positivo sobre la satisfacción, así como la productividad (objetiva y subjetiva) y el absentismo. McGuire y Liro hallaron en 1986 una mayor satisfacción laboral reportada bajo el horario más flexible (llegada de 7 a 9 y salida de 3 a 5), aunque no se hallaron beneficios en la satisfacción en base a las mejoras en el transporte, ni una mejora reportada en la productividad.

La semana comprimida consiste en la extensión de la jornada laboral a 10 horas a trabajar en 4 días (4/40), resultando habitualmente en un fin de semana de 3 días. Ronen y Primps (1981) hallaron un efecto positivo del horario de semana comprimida sobre las actitudes en el trabajo, incluyendo la satisfacción laboral. Aunque no hallaron pruebas concluyentes sobre la productividad, si reportaron un aumento en la fatiga de los trabajadores asociada a la jornada extendida.

En uno de los más recientes meta-análisis sobre horarios alternativos (Baltes et al., 1999) se hallaron efectos positivos sobre la satisfacción laboral tanto en el horario flexible como en la semana comprimida. No obstante, en el caso del horario flexible se observa también un mayor efecto para el horario flexible más restringido contemplado en el estudio (5 o más horas fijas, lo cual representa de hecho mayor flexibilidad que el horario más flexible de McGuire y Liro, 1986), y en general parece que el efecto positivo disminuye con el tiempo, indicando un posible efecto de acostumbramiento. No se hallaron efectos sobre la productividad.

En resumen, la investigación sobre el horario flexible y la semana comprimida indica que pueden producir un aumento, posiblemente transitorio, de la satisfacción laboral y una reducción del absentismo, si bien no se ha encontrado un efecto significativo sobre otras variables organizacionales.

#### **2.3.1.2.4. *Conciliación de vida laboral y familiar***

El conflicto entre vida laboral y familiar se da cuando las exigencias de la familia y del trabajo resultan incompatibles. Varios estudios demuestran la relación entre esta variable y la satisfacción laboral (ver p.ej. Bedeian, Burke y Moffett, 1988, Rice, Frone y McFarlin, 1992), pudiendo ser esta relación mayor para los hombres que las mujeres (Parasuraman, Greenhaus y Granrose, 1992). Según Spector (1997), esta diferencia puede deberse a una mayor habilidad de las mujeres para combinar ambas esferas, una mayor sensibilidad por parte de los hombres a este tipo de conflictos, la menor importancia atribuida al trabajo por las mujeres, o las diferencias en experiencias laborales.

Grandey, Cordeiro y Crouter (2005) alcanzan una conclusión diferente utilizando un diseño longitudinal de parejas: el conflicto entre vida laboral y familiar influye de igual manera a hombres y mujeres cuando se mide de forma transversal, pero predice la satisfacción laboral un año después en mayor medida para las mujeres. Esto puede deberse a que el marido percibe una violación del rol prescrito a la mujer cuando esta experimenta un conflicto entre vida laboral y familiar, lo cual incrementa la discordia familiar, algo que la mujer acaba achacando al trabajo.

El rol de las prácticas y normas organizacionales tiene un claro impacto sobre el grado de conflicto experimentado por los empleados. Thomas y Ganster (1995) demostraron que las políticas organizacionales de horarios flexibles y cuidado de los niños, así como las conductas de apoyo de los supervisores favorecen la conciliación de

vida laboral y familiar y aumentan la satisfacción laboral. El apoyo del supervisor parece una variable limitadora del conflicto, sobre todo cuando los valores familiares del supervisor son semejantes a los del supervisado (Thompson, Brough y Schmidt, 2006).

En cuanto a las políticas organizacionales, el meta-análisis llevado a cabo por Mesmer-Magnus y Viswesvaran (2006) sugiere que tienen una importancia limitada, siendo la existencia de una cultura organizacional favorecedora de la conciliación el factor de mayor peso, por encima del apoyo del supervisor o los compañeros, políticas de flexibilidad de horarios o teletrabajo y servicios de ayuda a familiares dependientes. Estos factores son además complementarios con el apoyo de la pareja, que supone el tercer factor determinante del conflicto entre vida familiar y laboral, por detrás de la cultura y el apoyo del supervisor.

#### **2.3.1.2.5. *Participación en la toma de decisiones***

Numerosos estudios indican que la satisfacción laboral está relacionada con la participación en la toma de decisiones (PTD). No obstante este es un concepto que ha sido definido de múltiples formas y aplicado a múltiples situaciones. Conscientes de ello, Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings (1988) realizaron la principal revisión sobre la relación del constructo con la satisfacción y el rendimiento, partiendo de una tipificación de seis diferentes definiciones o tipos de PTD: Participación informal, Participación en las decisiones del trabajo (directa, formal, alta influencia y a largo plazo), participación consultativa (directa, formal, baja influencia y a largo plazo),

participación a corto plazo (directa, formal, alta influencia y a corto plazo), propiedad del empleado (formal e indirecta) y participación representativa (formal, indirecta, media a baja influencia).

La revisión de hasta 91 estudios llevados a cabo hasta la fecha indica que la participación informal y la propiedad del empleado tienen beneficios tanto en la satisfacción como en el rendimiento, mientras que la participación a corto plazo no tiene efecto sobre ninguna de las dos variables. La participación representativa tendría efecto sobre la satisfacción de los representantes, pero no sobre el rendimiento, mientras que la participación en las decisiones del trabajo afectaría de forma más positiva al rendimiento que a la satisfacción.

Aunque existe cierto debate respecto a la mayor o menor influencia de distintas formas de participación en la toma de decisiones, el meta-análisis llevado a cabo por Wagner (1994) indica que la participación en la toma de decisiones y la satisfacción están positivamente correlacionadas, indistintamente del tipo de participación. El meta-análisis de Miller y Monge (1986) refuerza esta conclusión, indicando que la participación parece actuar sobre la satisfacción a través de las evaluaciones cognitivas y, sobre todo, afectivas del individuo, más que a través de las contingencias entre la personalidad del sujeto y tipo de participación.

Para determinar el tipo de causalidad existente, más allá de la probada correlación entre ambas variables, Venderslice, et al. (1987) llevaron a cabo un estudio experimental

de asignación aleatoria con estudiantes universitarios, llegando a la conclusión de que la participación tiene un efecto positivo en la satisfacción, efecto que está moderado por el grado de influencia del sujeto.

Mohr y Zoghi (2008) abordaron la cuestión de la causalidad entre ambas variables de forma menos concluyente pero más ecológica, a través de un estudio longitudinal basado en el sondeo canadiense de trabajo y empleados (1999-2002). El estudio concluye que las prácticas de alta participación (círculos de calidad, programas de sugerencias, equipos de proyectos, etc.) son causantes de mayor satisfacción, mientras que no parecen tener relación con la insatisfacción.

#### **2.3.1.2.6. *Características Organizacionales***

Los determinantes de la satisfacción laboral combinan características de diferente tipo: del entorno, del puesto, de personalidad y de motivación. Algunos autores han señalado que existen también factores de tipo exclusivamente grupal u organizacional, como la cultura o el clima laboral (e.g. Schneider, 1987, Denison, 1990), que tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, las organizaciones tienen “entornos psicosociales internos, contextos sociales holísticos colectivamente definidos” (Denison, 1996, p. 627) que emanan de la asunción común de valores y normas (en el caso de la cultura organizacional) o de percepciones sobre el entorno (en el caso del clima), y por lo tanto son relativamente independientes de las características individuales de los sujetos que componen la organización.

Entre los elementos culturales relacionados con la satisfacción laboral Johnson y McIntye (1998) identificaron el “empowerment”, la participación y el reconocimiento, mientras que entre los del clima hallaron que la comunicación, los objetivos, la creatividad, la innovación y la toma de decisiones tienen asimismo un efecto significativo sobre la satisfacción.

En un estudio meta-analítico posterior, Carr, Schmidt, Ford, y DeShon (2003) analizaron la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional, rendimiento y rotación con las principales dimensiones del clima. Basándose en la definición de Ostroff (1993), estas dimensiones incluyen la afectiva (relaciones interpersonales y sociales entre compañeros, donde se incluyen la participación, la cooperación, las recompensas sociales y la calidez), la cognitiva (crecimiento, innovación, autonomía y recompensas intrínsecas) y la instrumental (logro, jerarquía, estructura y recompensas extrínsecas). El estudio concluye que tanto la dimensión climática instrumental como la afectiva predicen la satisfacción laboral en mayor medida que la cognitiva, mientras que la satisfacción laboral a su vez predice parte de la rotación y el rendimiento, incluso una vez neutralizados los efectos del compromiso organizacional.

A pesar de que la relación entre clima y satisfacción parece clara, la investigación de Schulte, Ostroff y Kinicki (2006) indica que este efecto ocurre principalmente a través de las percepciones del individuo sobre el clima, aunque el clima organizacional

propriadamente dicho también explicaría una pequeña pero significativa proporción de la varianza.

Además de estas características globales y en cierto modo intangibles de la organización existen características concretas de las organizaciones cuya relación con la satisfacción laboral se ha estudiado con detenimiento. Se han encontrado por ejemplo efectos significativos para el tamaño de la organización (Beer, 1964), la distribución del poder, ya sea horizontal o vertical (Drake y Mitchell, 1977), la división y centralización del trabajo (Snizek y Bullard, 1983), la comunicación organizacional (Muchinsky, 1977), la cantidad de comunicación directivo-subordinado (Callan, 1993) y la complementariedad del entorno laboral con las exigencias creativas del puesto (Shalley, Gilson y Blum, 2000).

En contraposición a la multitud de estudios sobre variables organizacionales específicas, existe una línea de estudio complementaria que conceptualiza la organización como agente facilitador, con la capacidad de imponer restricciones que interfieren con el rendimiento laboral (Spector, 1997).

Peters y O'Connor (1980) realizaron un estudio de incidente crítico en el que identificaron 8 restricciones principales: Información necesaria para el trabajo, herramientas y equipamiento, materiales y suministros, apoyo presupuestario, servicios y ayuda de otros, preparación para la tarea, disponibilidad de tiempo, y entorno laboral físico. Estudios posteriores hallaron que las restricciones organizacionales no sólo afectan

al rendimiento, sino que también a la satisfacción laboral, principalmente con las facetas de satisfacción relacionadas con los compañeros de trabajo, la paga, las promociones, la supervisión y el Trabajo (O'Connor, Peters, Rudolf y Pooyan, 1982). La metodología de incidente crítico utilizada en estos estudios, ya criticada por su sesgo en la evaluación de la teoría bifactorial de Herzberg, arroja dudas sobre el efecto de la disonancia cognitiva en estos resultados.

#### **2.3.1.2.7. Liderazgo**

El estudio del liderazgo ha hallado correlaciones positivas con la satisfacción laboral, sobre todo a través de conductas como la iniciación de estructura y la consideración. La consideración es el grado en que un líder muestra interés, preocupación, apoyo, aprecio y respeto hacia sus subordinados (Bass, 1990). La iniciación de estructura es el grado en que un líder organiza su rol y el de sus subordinados y establece patrones de comunicación y consecución de metas (Fleishman, 1973).

Judge, Piccolo y Ilies (2004) hallaron en su meta análisis sobre ambas conductas que tanto la consideración (.48) como la iniciación de estructura (.29) muestran correlaciones positivas con criterios de liderazgo como efectividad del liderazgo, satisfacción laboral, rendimiento grupal y motivación. La satisfacción laboral tendría una correlación mayor con la consideración que con la iniciación de estructura.

El tipo de conducta de recompensa del líder parece también relacionado con las actitudes de los empleados. Podsakoff, Todor y Grover (1984) hallaron que la conducta de recompensa contingente (recompensas proporcionales a los méritos obtenidos por los subordinados), seguida de la conducta de castigo no-contingente (castigos no proporcionales a las conductas de los subordinados), son las que mayor efecto tienen sobre la satisfacción y el rendimiento de los subordinados.

El estudio de las conductas de recompensa evolucionó posteriormente hacia lo que se conocen como los estilos de liderazgo. El estilo transformacional, aquel que caracteriza a los líderes carismáticos, que inspiran y motivan a sus seguidores alineando sus expectativas y aspiraciones con las de la organización y se muestran abiertos a las ideas y sugerencias (Burns, 1978) ha sido recurrentemente asociado a niveles mayores de satisfacción laboral, retención y compromiso organizacional en diferentes entornos laborales y culturales (ver e.g. Bono, Foldes, Vinson y Muros, 2007; Korkmaz, 2007; Kleinman, 2004; Chen, 2004).

Otros enfoques sobre los estilos de liderazgo incluyen el “prototipismo” del líder, esto es, el grado en que el líder representa la identidad colectiva, hallándose una correlación positiva con la satisfacción laboral, sobre todo en entornos de alto estrés e identificación con el equipo (Cicero, Pierro y van Knippenberg, 2007), y el ajuste entre el estilo del líder y el tipo de auto-regulación del empleado (Kruglanski, Pierro y Higgins, 2007), hallándose que los empleados con un tipo de auto-regulación “locomotivo” (donde predomina el cambio de un estado a otro) se encuentran más satisfechos con un estilo de

liderazgo coercitivo, mientras que los empleados “evaluativos” (donde predomina la realización de comparaciones), se encuentran más satisfechos con un estilo de liderazgo tutor o consejero.

### **2.3.1.3. Factores Disposicionales**

En contraposición a los factores ambientales o situacionales descritos hasta ahora, hay una serie de autores que defienden la importancia de factores innatos o disposicionales (e.g. personalidad, predisposiciones afectivas), a la hora de explicar la variabilidad de satisfacción laboral entre individuos.

Ya desde los estudios de Hawthorne de los años 20 algunos autores (Roethlisberger, 1941) detectaron que algunos trabajadores están crónicamente insatisfechos. Schneider y Dachler (1978) hallaron en su estudio longitudinal que la satisfacción laboral es bastante estable a lo largo del tiempo. Esta estabilidad parece mantenerse incluso cuando una persona cambia de puesto de trabajo y organización (Staw y Ross, 1985, Gupta, Jenkins y Beehr, 1992), aunque Newton y Keenan (1991) puntualizan que se observa un incremento de satisfacción en las fases iniciales de un trabajo nuevo.

Existe cierta polémica respecto al mecanismo subyacente a estos hallazgos. Hay quien sostiene que esta relación puede deberse a variables distintas a la personalidad, como la capacidad para tomar decisiones profesionales correctas (Davis-Blake y Pfeffer,

1989). Una aportación interesante al estudio de las disposiciones es la de Arvey et al. (1989), que hallaron en su estudio de 34 pares de gemelos que el componente genético en la satisfacción laboral representa un 30% de la varianza. Staw, Bell y Clausen (1986) hallaron en un estudio longitudinal de 50 años que las variables de la personalidad medidas en la adolescencia tienen una correlación significativa con la satisfacción laboral hasta 50 años después.

#### **2.3.1.3.1. *Afectividad negativa***

La afectividad negativa (AN) es un rasgo de la personalidad que implica una tendencia a experimentar emociones negativas, como la ansiedad, el aburrimiento, la suspicacia, la insatisfacción e incluso la depresión (Arvey et al. 1989, Spector, 1997). Multitud de estudios han hallado una correlación negativa entre AN y satisfacción laboral (ver p. ej. Brief et al., 1988, Cropanzano, James & Konovsky, 1993, Necowitz y Roznowski, 1994).

Entre los modelos explicativos de la relación entre ambas variables hallamos dos principales grupos: aquellos que atribuyen la correlación a un efecto indirecto de la afectividad sobre las decisiones profesionales, y aquellos que atribuyen el efecto a la relación directa entre afectividad y predisposición a la satisfacción. Dentro del primer grupo tenemos la teoría de Schaubroeck et al. (1992), quienes especulan que las personas con baja AN tienden a tomar mejores decisiones profesionales, y por lo tanto tienen mayor satisfacción porque tienen mejores trabajos.

Dentro del segundo grupo tenemos la teoría de Moyle (1995), que plantea que las personas con una AN elevada tienden a experimentar niveles mayores de todo tipo de emociones negativas en el trabajo, incluyendo la insatisfacción laboral. Necowitz y Roznowski (1994) ofrecen cierto apoyo a la segunda teoría, hallando que en un mismo puesto de trabajo, los sujetos con alta AN muestran un mayor número de conductas de retirada, un mejor recuerdo de los aspectos negativos de las tareas y una menor satisfacción.

#### **2.3.1.3.2.      *Sensibilidad a recompensas y castigos***

Tomando como punto de partida la teoría de la personalidad de Eysenck, Gray (1973, referenciado en Furnham, 1995) desarrolla una teoría de la satisfacción laboral basada en la relación de la extraversión y el neuroticismo con la sensibilidad a recompensas y castigos. Según esta teoría los extravertidos reaccionan a las recompensas, mientras que los introvertidos reaccionan a los castigos. Los primeros buscarán maximizar las recompensas mientras que los segundos buscan minimizar los castigos, ambos con el objetivo de aumentar su satisfacción laboral.

Además, el grado de neuroticismo aumentaría la sensibilidad de extrovertidos e introvertidos a recompensas y castigos respectivamente, modulando el grado de adaptación social de su respuesta a recompensas y castigos. Un extrovertido con alto

neuroticismo, por ejemplo buscará recompensas con mayor desconsideración a las normas sociales.

Patterson, Kosson y Newman (1987) pusieron a prueba varios de estos supuestos de forma experimental, hallando que en efecto los extrovertidos, principalmente los de tipo neurótico, cometen un mayor número de errores por evitación pasiva que los introvertidos, y que tienen mayor demora en extinguir una conducta castigada, lo cual predeciría un mayor número de conductas impulsivas e irreflexivas, aunque Zinbarg y Revelle (1989) hallaron posteriormente una mayor relación con los rasgos de ansiedad e impulsividad que los de extraversión y neuroticismo.

#### **2.3.1.3.3. *Orientación de objetivos***

Con sus raíces en la psicología de la educación, la teoría de la orientación de objetivos ha sido aplicada de diversas formas al estudio de la motivación en el trabajo. Una de las tipologías de orientación más estudiadas ha sido la orientación al aprendizaje, maestría o tarea frente al rendimiento, ego o habilidad (Nicholls, 1984). El sujeto orientado al aprendizaje, tarea o maestría (en adelante, simplemente aprendizaje) considera que las competencias se pueden mejorar, y evalúa el éxito en función de la mejora lograda, mientras que el sujeto orientado al rendimiento, ego o habilidad (en adelante, simplemente rendimiento) considera que las competencias tienden a permanecer estables y evalúa el éxito en función del resultado obtenido en comparación con otros sujetos.

En general se ha hallado una mayor satisfacción laboral entre los sujetos con orientación al aprendizaje (Button, Mathieu, & Zajac, 1996), dada su mayor disposición a trabajar persistentemente para lograr objetivos de mejora, aún a pesar de los obstáculos que puedan surgir. Algunos autores han matizado que ambas orientaciones son multidimensionales, y que la interacción entre estas dimensiones arroja distintos resultados. Así, Hoffmann y Strickland (1995) hallaron que los individuos con un nivel de orientación de aprendizaje al menos moderadamente elevado muestran mayor satisfacción de aprendizaje independientemente de sus niveles de orientación de rendimiento, mientras que los individuos con gran motivación de logro, ya sea de tarea o ego, son los que obtienen un mejor rendimiento.

La orientación a aprendizaje o rendimiento ha sido estudiada también como factor mediador del efecto de las demandas del trabajo sobre la satisfacción laboral, principalmente en el mundo académico (Van Yperen y Janssen, 2002) y del trabajo social (Stalker et al., 2007), hallándose en general que la orientación al aprendizaje limita el impacto negativo de las exigencias en el trabajo sobre la satisfacción laboral. La satisfacción laboral parece ser también mayor cuando la orientación del trabajador y el supervisor están alineadas (Schwartz, 2007).

Finalmente, la dificultad de la tarea podría interactuar con el tipo de orientación, dándose una mayor satisfacción para los sujetos con orientación al aprendizaje a los que se asignan tareas difíciles, dado que proporcionan mayores oportunidades para aprender.

Para los sujetos con orientación al rendimiento, se da una mayor satisfacción cuando son asignados a tareas fáciles, dado que les proporcionan mayores oportunidades de rendir a un nivel alto (Steele-Johnson, Beauregard, Hoover y Schmidt, 2000).

#### **2.3.1.3.4. *Locus of control***

El locus de control es una variable cognitiva de las atribuciones que un sujeto hace sobre su habilidad para controlar los refuerzos positivos y negativos, los eventos significativos y en definitiva el rumbo de su vida (Rotter, 1966). Los sujetos con un locus de control externo atribuyen el control de estos aspectos a fuerzas externas sobre las que no tiene influencia. El sujeto con un locus de control interno cree que el curso de los acontecimientos está influenciado por su propia acción sobre ellos.

Varios estudios han hallado que los sujetos con un locus de control interno tienden a reportar niveles mayores de satisfacción laboral (ver e.g. Spector, 1982, Moyle, 1995). Spector (1982) hipotetiza que la relación entre ambas variables puede hallarse mediada por el rendimiento laboral: los internos tienden a mostrar un mejor rendimiento, lo cual conlleva recompensas que a su vez repercuten en la satisfacción laboral, aunque esta relación también podría deberse a que los internos tienden a tener mejores puestos de trabajo que los externos, lo cual explicaría las diferencias de satisfacción (Spector, 1997).

Aunque hay multitud de estudios sobre antecedentes concretos de la satisfacción laboral, pocos han tratado de buscar un enfoque integrador para evaluar la importancia

relativa de factores individuales, ambientales y la interacción entre ambos sobre la satisfacción laboral.

Con el objetivo de poner los aspectos disposicionales y ambientales en contexto Agho, Mueller y Price (1993) desarrollaron un modelo causal longitudinal, según el cual la satisfacción laboral es fruto de la interacción entre disposiciones personales (afectividad positiva, motivación en el trabajo), variables ambientales (disponibilidad de otros trabajos) y características del puesto (repetitividad, o contingencia de las recompensas).

Cohrs, Abele y Dette (2006), por su parte, hallaron en una muestra de tres grupos distintos de trabajadores que las características percibidas del trabajo (posibilidades de cualificación, apoyo social, estrés, autonomía, liderazgo participativo) explican entre el 7 y el 22% de la varianza en satisfacción, mientras que los factores disposicionales (personalidad evaluada a través de los cinco grandes, auto-eficacia ocupacional, centralidad del trabajo y objetivos de excelencia), explican un 8-12%, hallándose escasa interacción entre ambos grupos de factores.

### **2.3.2. Riesgos para la satisfacción laboral**

Además de variables que pueden influir de forma positiva o negativa sobre la satisfacción laboral, existen variables que suponen un riesgo únicamente negativo. Estas variables incluyen el cansancio, la adicción al trabajo, el acoso laboral, sexual o moral y el estrés.

#### **2.3.2.1. Cansancio**

El grado de cansancio o fatiga laboral es el resultado del esfuerzo realizado en el trabajo, que viene determinado por las exigencias del trabajo o las exigencias autoimpuestas por el individuo (Van Yperen y Janssen, 2002). Este esfuerzo puede ser físico, cognitivo o emocional, teniendo cada una de ellos consecuencias concretas. El esfuerzo emocional excesivo, y el agotamiento emocional que conlleva es un antecedente del síndrome de quemarse en el trabajo o burnout (Spector, 1997, para una revisión, ver sección 2.3.3.4).

El cansancio físico o cognitivo se ha descrito como “una limitación física o fisiológica que conlleva un impedimento, un tipo de cansancio sensorial descrito más adecuadamente como adaptación y una respuesta personal caracterizada por la aversión a continuar con una determinada tarea o actividad” (Nelson y Ladan, 1976, p. 65). Además del esfuerzo exigido, una actividad puede provocar cansancio cuando es monótona y repetitiva (Bartley, 1965).

Dado el carácter aversivo del cansancio, no es sorprendente que tenga una relación negativa con la satisfacción laboral (Nelson y Ladan, 1976), aunque esta relación depende de factores individuales como las actitudes y las disposiciones. Así, a mismos niveles de exigencia, los trabajadores con una alta orientación a objetivos basada en la maestría (desarrollo de competencias y habilidades) y una baja orientación a objetivos basada en el rendimiento (superar al resto) mostrarán mayor insatisfacción laboral que los trabajadores con altos niveles de orientación a ambos objetivos (Van Yperen y Janssen, 2002).

El control o autonomía sobre el trabajo (Karasek, 1979) puede así mismo ejercer un factor amortiguador del efecto de las exigencias del trabajo sobre el cansancio, mientras que el apoyo instrumental del entorno social (apoyo para realizar el trabajo en situaciones complicadas), aunque no mitiga el cansancio, aumenta la motivación intrínseca (Van Yperen y Hagedoorn, 2003).

#### **2.3.2.2. *Adicción al trabajo***

La adicción al trabajo, conocida en la literatura internacional como “workaholism” o “surmenage”, consiste en una involucración extrema en el trabajo, internamente motivada y con escaso disfrute (Spence y Robbins, 1992). Este síndrome es semejante a otro tipo de adicciones en aspectos como problemas de identidad, pensamiento rígido, síndrome de abstinencia, involucración progresiva y negación

(Porter, 1996) y es empíricamente distinto de estados como el burnout o el compromiso con el trabajo (Schaufeli, Taris y van Rhenen, 2008).

La adicción al trabajo tiene un efecto negativo moderado sobre la satisfacción laboral, sobre todo a través del sub-componente de “disfrute” (McMillan, Brady, O'Driscoll y Marsh, 2002). Los trabajadores adictos al trabajo experimentan además menor satisfacción con su carrera y sus perspectivas profesionales, y mayores intenciones de abandono (Burke y MacDermid, 1999).

Además de estos efectos directos sobre la satisfacción laboral, la adicción al trabajo está relacionada con una menor satisfacción con la vida y un mayor conflicto vida-trabajo, sobre todo para los adictos “no-entusiastas”, esto es, aquellos que muestran menor disfrute con el trabajo (Bonebright, Clay y Ankenmann, 2000), así como un mayor conflicto familia-trabajo y menor satisfacción con las relaciones de pareja (Bakker, Burke y Demerouti, 2009).

Como hemos visto en el capítulo 2.3.1.2.4, el conflicto entre diferentes esferas de la vida del trabajador puede repercutir a su vez sobre la satisfacción laboral. Además de la satisfacción laboral, la adicción al trabajo puede representar problemas organizacionales semejantes a los causados por otros tipos de adicciones, dado que dificulta el establecimiento de metas y la toma de decisiones, y distorsiona las relaciones interpersonales con otros trabajadores (Porter, 1996). Podemos concluir pues que aunque la adicción al trabajo puede suponer una ventaja para la organización, derivada del mayor

rendimiento inicial, este síndrome presenta un gran número de consecuencias negativas que contrarrestan a medio y largo plazo los posibles beneficios a corto plazo.

#### **2.3.2.3. *Acoso laboral***

El acoso laboral ha sido definido de forma genérica como “intentos repetidos y persistentes de atormentar, frustrar u obtener una reacción de otra persona” y “un tratamiento que persistentemente provoca, presiona, asusta, intimida o causa algún tipo de incomodidad a otra persona en el trabajo” (Brodsky, 1976, citado en Mathisen, Einarsen y Mykletun, 2008). El acoso laboral puede tomar diferentes formas, siendo el acoso sexual una de las formas que ha recibido mayor atención en la literatura, si bien esta atención es relativamente reciente.

#### **2.3.2.4. *Acoso sexual***

A pesar de una falta de claridad inicial en cuanto al alcance y definición del concepto, el acoso sexual ha sido definido como “la imposición no deseada de exigencias sexuales en una relación de desigualdad de poder” (McKinnon, 1979, p.1), y está constituido por tres componentes principales: el acoso de género, definido como la presencia en el entorno laboral de expresiones de hostilidad hacia un género, la coerción sexual, definida como intentos más o menos explícitos de vincular las recompensas laborales a la cooperación sexual de la víctima, y la atención sexual no solicitada (Gelfand, Fitzgerald y Drasgow, 1995).

Se han identificado multitud de antecedentes y consecuencias del acoso sexual, siendo los más destacados el clima laboral para el acoso sexual y el entorno de género en el trabajo (número de mujeres, composición del grupo de trabajo) como antecedentes, y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad y la salud física y mental como consecuencias (ver por ejemplo Fitzgerald et al., 1997, o Willness, Steel y Lee, 2007).

#### **2.3.2.5. *Acoso moral***

El acoso no sexual en el trabajo, o acoso moral, referido en la literatura internacional como “bullying” o “mobbing”, comenzó a investigarse por primera vez en los países escandinavos en los años 90 y ha recibido una atención creciente. Definido como “un proceso de agresión sistemática y repetida por parte de una persona o grupo hacia un compañero, subordinado o superior” (Cantisano, Depolo y Domínguez, 2007, p.88), el acoso moral es un problema extendido internacionalmente, aunque tiene mayor incidencia en organizaciones de gran tamaño, preferentemente “masculinas” o industriales (Einarsen y Skogstad, 1996) o en sectores donde se considera culturalmente aceptable, como la hostelería (Mathisen, Einarsen y Mykletun, 2008).

Entre las teorías y modelos explicativos formulados al respecto, prevalecen dos grandes grupos: los que enfatizan las características de las víctimas que propician el abuso, y los que enfatizan las características de la organización que lo toleran o

promueven. El reciente meta-análisis llevado a cabo por Cantisano, Depolo y Domínguez (2007) sugiere que características organizacionales como la justicia tienen mayor valor predictivo que las características individuales, aunque factores como la agresividad, el conflicto y la ambigüedad de rol también sean predictores significativos. Este mismo meta-análisis concluye que las principales consecuencias afectadas por el acoso laboral son las conductas de ciudadanía organizacional, la negligencia y el rendimiento, mientras que la satisfacción laboral, aunque se ve significativamente afectada por el acoso, sufre un efecto menor.

#### **2.3.2.6. *Rol y estrés***

El estrés es un concepto altamente subjetivo, y como tal, de difícil definición. Una de las primeras, más generales e influyentes definiciones es la de Selye (1976), según la cual el estrés es la reacción del organismo a un nuevo estímulo. Esta reacción se dividiría en tres etapas: alarma, adaptación y agotamiento. Otra definición más concreta es la basada en el modelo transaccional de Lazarus y Folkman (1984, citado en Gellis, Kim, y Hwang, 2004), que indica que el estrés es la relación entre la persona y el entorno que la persona evalúa como nociva o superior a sus recursos y perjudicial a su bienestar.

Desde la psicología positiva, algunos autores añaden que el estrés se trata de un extremo dentro del continuo de estimulación definido por la parábola de Yerkes y Dodson (1908) según la cual el rendimiento aumenta a medida que aumenta la estimulación, hasta un punto donde la estimulación es excesiva y hace que el rendimiento

decrezca. El zénit de esta parábola es definido por algunos autores como “eustrés” (e.g. Selye, 1974, citado en McGowan, Gardner y Fletcher, 2006), o punto óptimo de estimulación. Este tipo de estrés sería por ejemplo el experimentado por los deportistas o músicos de élite, que utilizan la gran presión a la que están sometidos como factor energizante que les impulsa a rendir al máximo.

Algunos autores como Nelson y Simmons (2004, citado en Nelson y Cooper, 2005) consideran el estrés y el eustrés como dos factores independientes, utilizando la metáfora de una bañera donde el grifo de agua fría sería el estrés y el del agua caliente el eustrés. El eustrés puede tener consecuencias positivas como sentimientos de esperanza, sentido y control, así como una mayor involucración en el trabajo (Nelson y Cooper, 2005), y se da en mayor medida en sujetos que evalúan la exigencia como un reto, y que utilizan estrategias de afrontamiento centradas en la tarea, como la resolución de problemas planificada, la re-evaluación positiva, la búsqueda de apoyo social y el auto-control (McGowan, Gardner y Fletcher, 2006).

Dentro del entorno organizacional, French y Caplan (1973, citado en Widrich y Ortlepp, 1994) identificaron tres tipos de estrés predominantes: el conflicto de rol (incompatibilidad entre las exigencias de distintos roles), la ambigüedad de rol (el grado de certeza sobre las funciones y responsabilidades) y la sobrecarga de rol (excesiva dificultad y cantidad de trabajo).

La relación entre ambigüedad y el conflicto de rol con la satisfacción laboral ha sido objeto de tres principales meta-análisis llevados a cabo hasta la fecha (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson y Schuler, 1985, Abramis, 1994), los cuales han hallado una correlación moderada entre ambas variables y la satisfacción laboral, particularmente con la faceta de supervisión, aunque posteriormente Hall (1990) no halló relación entre ambigüedad y satisfacción en un estudio experimental.

La metodología utilizada en los tres meta-análisis ha sido criticada posteriormente por el tamaño reducido de las muestras utilizadas, las técnicas empleadas para la corrección de sesgos y el análisis de moderadores (Tubre y Collins, 2000).

La relación entre la sobrecarga de rol y la satisfacción ofrece resultados algo más equívocos, hallándose relaciones negativas (Curry, Wakefield, Price y Mueller, 1986; Pearson, 2008) cuando se estudia de forma aislada, pero no hallándose relación cuando se estudia en conjunción con otras formas de estrés como el conflicto de rol (Coverman, 1989), aunque una posible explicación podría residir en el significado que el sujeto encuentra en el trabajo, siendo los efectos de la sobrecarga de rol menores para trabajos más enriquecedores (Abdel-Halim, 1978).

Además de las taxonomías basadas en el rol, el estrés se puede dividir en otros tipos más específicos, como el estrés producido por la falta de influencia sobre un superior, oportunidades de promoción poco claras o falta de información necesaria para realizar el trabajo.

Burke (1976) estudió el efecto de diferentes tipos de estrés sobre la satisfacción, y aunque halló un claro vínculo entre el estrés en general y la insatisfacción laboral, también encontró que para los tipos de estrés asociados a trabajos exigentes o de alto nivel, la relación entre estrés y satisfacción podía ser positiva. Como en casi todos los ámbitos de investigación psicológica, la acumulación de variables basadas en la explicación de la varianza del concepto focal suele preceder a la integración de estas variables en modelos secuenciales o de proceso, de mayor valor explicativo.

Una muestra de ello es la multitud de moderadores de la relación entre estrés y satisfacción identificados por la revisión de Sullivan y Bhagat (1992), tanto a nivel individual (el sentido de competencia, la comprensión, el control percibido, el locus de control, la necesidad de independencia, la conducta de tipo A, la tolerancia a la ambigüedad, las características del trabajo, la fuente del estrés, la necesidad de logro y la involucración en el trabajo), como grupal (apoyo social, cohesividad del grupo) u organizacional (tecnología).

A la vista de estos resultados, parece claro que, a pesar de que el vínculo entre estrés y satisfacción laboral está sobradamente probado, es necesario un modelo que integre las diferentes variables moderadoras de esta relación de forma orgánica.

### **2.3.3. Consecuencias de la satisfacción laboral**

Entre las variables que pueden verse afectadas por la satisfacción laboral, la literatura identifica el absentismo, la rotación, las conductas contraproducentes, el burnout, las conductas de ciudadanía organizacional, la satisfacción con la vida y el rendimiento. Existe no obstante cierta ambigüedad sobre la relación causal entre algunas de estas variables. Más concretamente, continúa abierto el debate sobre las relaciones de causalidad entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida y el rendimiento, si bien mayoritariamente estas variables se consideran como resultado de la satisfacción. Esta sección sintetiza la información disponible sobre la relación entre satisfacción laboral y las variables identificadas en la literatura como consecuencia de la satisfacción laboral.

#### **2.3.3.1. Absentismo**

El absentismo, definido como la ausencia de un trabajador de su puesto durante su horario de trabajo, es uno de los indicadores de rendimiento más estudiados en su relación con la satisfacción laboral. En la investigación llevada a cabo hasta la fecha se ha hallado de forma consistente una correlación negativa significativa entre ambas variables (Locke, 1976), si bien la varianza explicada es de una magnitud moderada (en torno al 15 %, según Blau & Boal, 1987), indicando que a medida que aumenta la satisfacción laboral, disminuye el absentismo. Esta correlación podría intensificarse cuando se tiene

en cuenta el absentismo voluntario (bajo el control del trabajador), en contraste con el involuntario (Sagie, 1996).

Es destacable no obstante que esta relación, cuya naturaleza se podría describir como universal teniendo en cuenta que se ha observado en distintos países (e.g. Sagie, 1996) y tipos de organizaciones (e.g. Song et al. 1997), puede estar moderada por otras variables, como la falta de presión por asistir al trabajo (Ilgen y Hollenback, 1977) o las políticas de baja por enfermedad (Porter & Steers, 1973). Clegg (1983) llevó a cabo por su parte una primera aproximación a las posibles relaciones de causalidad entre satisfacción y absentismo mediante un estudio longitudinal, hallando que la satisfacción laboral no predecía el absentismo, mientras que el absentismo si predecía la satisfacción posterior.

En un primer intento por sintetizar los diferentes resultados obtenidos hasta el momento, Steers y Rhodes (1978) propusieron un modelo del absentismo basado en dos factores principales: Motivación para acudir al trabajo y capacidad de acudir al trabajo. La motivación para asistir al trabajo estaría a su vez compuesta por la satisfacción con el trabajo y las presiones internas (código moral) y externas (políticas de empresa, influencia de los compañeros) por presentarse en el trabajo.

Debido a la gran cantidad de estudios realizados sobre el absentismo y la satisfacción y a los hallazgos contradictorios entre muchos de ellos, se han llevado a cabo diferentes meta-análisis, incluyendo McShane, (1984), Scott y Taylor (1985), Hackett y

Guion (1985) y Hackett (1989) que han tratado de sintetizar, agregar y corregir la información recogida en los estudios llevados a cabo hasta la fecha. En general estos meta-análisis confirman una relación negativa débil entre satisfacción y absentismo, arrojando una serie de conclusiones que validan parcialmente el modelo de Steers y Rhodes (1978): la relación es mayor cuando se predice la frecuencia del absentismo más que la duración, y cuando se utilizan escalas globales de satisfacción laboral (Scott y Taylor, 1985). Adicionalmente, el meta-análisis de Hackett (1989) apunta a un posible efecto moderador del género, indicando que mientras mayor es el número de mujeres en un estudio, mayor es la correlación hallada entre satisfacción y absentismo.

#### **2.3.3.2.        *Rotación***

De forma similar al absentismo, la literatura muestra una correlación negativa moderada pero consistente entre satisfacción laboral y rotación (Mobley, 1982). La satisfacción laboral muestra una relación más fuerte con variables que median entre la satisfacción y la rotación, como la intención de abandonar el puesto o el compromiso organizacional.

En su meta análisis sobre 178 muestras independientes provenientes de 155 estudios, Tett y Meyer (1993) determinaron que la relación entre las actitudes del trabajador y la rotación está mediada en su mayoría por las intenciones/cogniciones de abandono, y que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional contribuyen a la

predicción de las intenciones/cogniciones de rotación de forma independiente, si bien la satisfacción tiene un mayor peso.

Cohen (1993) matiza estos resultados demostrando que la correlación entre intenciones y rotación aumenta a medida que disminuye la demora entre la medición del compromiso organizacional y el momento de abandonar el puesto, sobre todo para empleados jóvenes (hasta 30 años de edad).

La edad, así como la antigüedad en el puesto, han sido identificadas como variables relevantes a la rotación en otros estudios, hallándose un mayor impacto entre los trabajadores jóvenes y con menor antigüedad (Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, (1979).

El modelo clásico de causalidad entre satisfacción y rotación (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974) establece que la satisfacción predice el compromiso organizacional, el cual a su vez predice la intención de abandonar el puesto y la rotación. Este modelo, si bien ha sido validado en líneas generales (ver por ejemplo Griffeth, Hom y Gaertner, 2000) no explica, no obstante, el hecho de que haya trabajadores insatisfechos que no abandonan su puesto, o de que haya trabajadores satisfechos que se marchen a otros puestos u organizaciones.

Para explicar este tipo de casos, Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, (1979) incidieron en la importancia de analizar variables mediadoras entre la satisfacción laboral

y la rotación a nivel individual, organizacional y del entorno. Además del efecto de la edad, la antigüedad, el contenido del trabajo, la satisfacción laboral, la intención de permanecer en el trabajo y el compromiso, estos autores señalan la importancia de tener en cuenta las variables del entorno laboral. Más concretamente hipotetizan que la disponibilidad de trabajos en el exterior facilitará o dificultará la rotación de los trabajadores insatisfechos, hipótesis validada por Muchinsky y Morrow (1980).

Griffeth, Hom y Gaertner (2000) realizaron el meta análisis más completo hasta la fecha sobre los determinantes de la rotación. Si bien concluyen que la decisión general de abandono del trabajo se desencadena cuando se da una situación de insatisfacción laboral, el estudio identifica otras muchas variables mediadoras a nivel individual (antigüedad en la organización, número de hijos), organizacional (contenido del trabajo, estrés, cohesión del grupo de trabajo, autonomía, liderazgo, justicia distributiva, oportunidades de promoción, programas de retribución basada en méritos) y del entorno (disponibilidad de alternativas laborales, ya sea real, Carsten y Spector, 1987; o percibida, Gerhart, 1989).

Boswell, Tichy y Boudreau (2005) expandieron posteriormente los modelos y estudios llevados a cabo hasta la fecha para acomodar variables temporales y disposicionales. Según estos autores la baja satisfacción, debida tanto a factores situacionales como disposicionales, precede a las intenciones de rotación, las cuales se llevan a cabo o no dependiendo del entorno económico.

El cambio de trabajo se ve acompañado de un aumento de satisfacción debido a la bondad de las experiencias laborales iniciales (al fin y al cabo tanto el candidato como la organización están interesados en mostrar una imagen ideal durante el proceso de reclutamiento y la fase inicial del trabajo), llamado por los autores etapa de “luna de miel”, la cual se va seguida por un efecto de desencantamiento una vez que la realidad organizacional se va manifestando y las disposiciones del sujeto vuelven a su estado normal. El estudio llevado a cabo por los autores apoya la concatenación temporal de baja satisfacción, rotación, alta satisfacción durante el periodo de “luna de miel” y baja satisfacción durante la “resaca”.

El meta-análisis de Zimmerman (2008) confirma así mismo el factor que las disposiciones (articuladas a través de los cinco grandes factores de la personalidad) juegan en la rotación, hallándose una relación negativa entre estabilidad emocional e intenciones de abandono y entre consciencia y afabilidad y decisiones de abandono.

### **2.3.3.3. *Conductas contraproducentes***

En el polo opuesto de la ciudadanía organizacional tenemos las conductas destructivas o contraproducentes (CC), las cuales se pueden definir como actos llevados a cabo por un empleado que perjudican (de forma intencional o no) a la organización (Spector, 1997). Gruys y Sackett (2003) proponen que las CC se pueden dividir en robo, destrucción de propiedad, asistencia inadecuada, baja calidad del trabajo, uso inadecuado del tiempo y los recursos, acciones inapropiadas y uso de drogas y alcohol.

Weiss y Cropanzano (1996) han definido las CC como impulsadas por el afecto más que el juicio, por lo que se explica una relación entre CC y satisfacción laboral (así como las disposiciones afectivas). Chen y Spector (1992) y Keenan y Newton (1984) han encontrado relaciones entre satisfacción laboral y sentimientos de hostilidad y conductas como el robo, o la agresión hacia los compañeros. Hollinger (1986) halló por su parte una relación entre baja satisfacción y uso de drogas y trabajo de baja calidad. Crede et al. (2007) proponen un modelo basado en la teoría del intercambio social según el cual los cuatro principales tipos de antecedentes (disposiciones, eventos en el trabajo, características del trabajo, y oportunidades laborales) son mediados por la satisfacción laboral en su relación con los tres principales consecuencias (conductas de ciudadanía organizacional, conductas contraproducentes y retiro). Aunque en su estudio hallan apoyo al modelo, también hallan algunas relaciones entre disposiciones y consecuencias no mediadas por la satisfacción laboral, como puede ser la disposición antisocial sobre las conductas contraproducentes, y la disposición pro-social con las conductas de ciudadanía organizacional.

#### **2.3.3.4. *Burnout***

La experiencia de quemarse en el trabajo o “burnout” conlleva un estado emocional o psicológico de angustia, agotamiento emocional y baja motivación laboral similar a la depresión (Spector, 1997). Según Maslach y Jackson (1984) el burnout tiene 3 componentes: Despersonalización, agotamiento emocional y logro personal limitado.

El burnout tiene una lógica correlación con la satisfacción laboral (Bacharach et al. 1991, Shirom, 1989), aunque la similitud conceptual entre ambas variables ha suscitado controversia sobre si el burnout causa la insatisfacción (Burke y Greenglass, 1987, referenciado en Spector, 1997), la insatisfacción causa el burnout (Penn, Romano y Foat, 1988) o no hay relación entre ambos (Whitehead, 1986).

En su estudio longitudinal Wolpin, Burke y Greenglass (1991) hallaron apoyo a un modelo de causalidad negativa del burnout hacia la satisfacción. Lee y Ashforth (1993) encontraron así mismo apoyo a su modelo de vinculación causal de las condiciones del trabajo al burnout; con el agotamiento emocional como principal punto desencadenante.

Koeske y Kelly (1995) por su parte hallaron en una muestra de trabajadores sociales que la implicación excesiva en el trabajo, sin tener un efecto directo sobre la satisfacción laboral, la puede afectar a través de su relación con el burnout. Best, Stapleton y Downey (2005), analizando tanto factores contextuales como individuales, concluyen que tanto las auto-evaluaciones clave como las restricciones organizacionales percibidas predicen el burnout (si bien explican sólo una quinta parte de su varianza), el cual a su vez repercute en la satisfacción laboral.

### 2.3.3.5. *Conducta de ciudadanía organizacional (CCO)*

La conducta de ciudadanía organizacional (CCO) es una conducta por parte del empleado cuyo objetivo es ayudar a sus compañeros de trabajo o la organización y va más allá de los requerimientos formales del trabajo (Spector, 1997). Organ (1988) definió cinco categorías de CCO, incluyendo la minuciosidad (tener más cuidado y atención al detalle de lo necesario), el altruismo (ayuda desinteresada hacia los demás), la virtud cívica (participación responsable en la vida política de la organización), la cortesía (gestos realizados para evitar problemas a los compañeros) y la deportividad (actitud positiva y libre de quejas).

Aunque este tipo de conductas podrían confundirse conceptualmente con el rendimiento laboral en sí, Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1991) hallaron que las evaluaciones por parte de supervisores sobre ambos conceptos muestran correlaciones bajas, demostrando su clara diferenciación en la práctica. Organ y Ryan (1995) hallaron en su meta-análisis que tanto las conductas altruistas de ciudadanía organizacional como las de cumplimiento muestran una correlación significativa pero modesta ( $r=.24$  y  $r=.22$  respectivamente) con la satisfacción laboral.

LePine, Erez y Johnson (2002) concretan en su meta-análisis que la relación entre satisfacción y CCO es principalmente a través de la faceta de altruismo. Aunque la cuestión sobre qué facetas de la satisfacción laboral están relacionadas con las CCO ha

generado cierto debate, parece que tanto evaluaciones intrínsecas como extrínsecas de la satisfacción tienen un efecto significativo (Williams y Anderson, 1991).

McNeely y Meglino (1994) hallaron por su parte que las CCO dirigidas a individuos están relacionadas con la preocupación por los demás y la empatía, mientras que las CCO dirigidas a la organización estaban más relacionadas con percepciones de equidad en el trabajo y la necesidad de reconocimiento.

Entre las variables moderadoras identificadas, Feather y Rauter (2004) hallaron en un estudio de profesores fijos y temporales en Australia que la inseguridad laboral favorece las conductas de ciudadanía organizacional, incluso a mismos niveles de satisfacción laboral entre ambos grupos. En una muestra militar Jordan, Schraeder, Feild y Armenakis (2007) hallaron que, además de darse una fuerte correlación positiva entre satisfacción laboral y CCO, el cinismo, definido como una actitud resultante en frustración, desilusión, desprecio y desconfianza hacia la organización y sus integrantes (Andersson, 1996, citado en Jordan et al. 2007), mostraba una relación negativa con la dimensión de altruismo de las CCO, sobre todo cuando se dan niveles bajos de apoyo al contrato psicológico, definido como creencias sobre los acuerdos de intercambio informal existentes entre la organización y el trabajador (Rousseau, 1989, citado en Jordan et al. 2007).

Finalmente, Chiu y Chen (2005) muestran que la satisfacción laboral, particularmente la intrínseca, puede ser a su vez un mediador del efecto positivo de otras

variables, como la variedad y la significación del trabajo, sobre las CCO. Estudios como el de Chiu y Chen (2005) plantean interrogantes sobre el tipo de causalidad existente entre satisfacción laboral y CCO. Utilizando un diseño longitudinal, Koys (2001) halló pruebas de una dirección causal de la satisfacción laboral hacia las conductas de ciudadanía organizacional, siendo la satisfacción capaz de predecir la ocurrencia (reportada por el supervisor) de conductas de ciudadanía organizacional hasta un año después, a nivel de la unidad de trabajo.

En un intento por integrar los diferentes hallazgos, Lapierre y Hackett (2007) proponen y prueban meta-analíticamente un modelo que contempla aspectos individuales y del entorno, integrando los hallazgos previos respecto a la importancia de una interacción positiva entre líder y trabajador sobre las CCO (e.g. Deluga, 1994). Según este modelo, y basándose en la investigación llevada a cabo hasta el momento, el rasgo de personalidad de la responsabilidad sería el precursor original de las CCO (ver p.ej. Organ y Ryan, 1995), las cuales conllevarían un intercambio líder-miembro de mayor calidad, resultante en una mayor satisfacción laboral, la cual a su vez promovería nuevamente las CCO. Este reciente modelo, a pesar de su parsimonia, todavía necesita ser testado más allá de la propuesta meta-analítica original, basada al fin y al cabo en correlaciones obtenidas de estudios transversales, con el fin de evaluar su poder predictivo y explicativo.

### **2.3.3.6. *Satisfacción con la vida y bienestar psicológico***

Considerando que una proporción importante de la vida adulta sucede en el trabajo, es lógico pensar que existe una correlación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción en el trabajo. Existen diferentes posturas respecto a las relaciones de causalidad entre ambos constructos. La teoría del desbordamiento (“spillover”) propone que una alta satisfacción o insatisfacción en un dominio puede extenderse al resto de dominios de la vida. La teoría de la compensación, por otra parte, postula que las carencias de satisfacción en un dominio tienden a compensarse con satisfacción elevada en otros. Finalmente la teoría de la segmentación defiende la idea de que las personas mantienen compartimentos estancos entre dominios de su vida, por lo cual no debería haber correlación entre ambos tipos de satisfacción.

Numerosos estudios demuestran que existe una correlación moderada entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida (ver por ejemplo Rice, Near y Hunt, 1980, Lance et al. 1989, Judge y Watanabe, 1993), existiendo además correlaciones significativas entre satisfacción laboral y facetas concretas de la satisfacción con la vida como la satisfacción marital y la actividad social (Lance et al, 1989). Varios estudios y revisiones sobre la cuestión (Schmitt y Bedeian, 1982, Judge y Watanabe, 1993, Muchinsky, 1993) parecen indicar además que la relación causal entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida es recíproca, influyéndose la una a la otra.

Dada esta relación de reciprocidad, es lógico derivar que los antecedentes de la satisfacción laboral comunes a ambas esferas de la vida del sujeto, como las disposiciones, pueden también tener impacto sobre la satisfacción con la vida. En efecto, Judge, Locke, Durham y Kluger (1998) muestran que las auto-evaluaciones clave tienen efectos directos e indirectos sobre ambos dominios, efectos que pueden deberse a la relación entre evaluaciones clave y la concordancia de objetivos con el self (Judge, Bono, Erez y Locke, 2005). La concordancia de objetivos con el self consiste en la búsqueda de objetivos disfrutables en sí mismos, intrínsecos y congruentes con los valores y aspiraciones a largo plazo del sujeto. Los sujetos con autoevaluaciones clave positivas muestran tendencia a una alta concordancia de objetivos con el self, la cual les lleva a estar más satisfechos con los objetivos conseguidos, ya sea en la vida o en el trabajo.

Además de la relación entre satisfacción laboral y un constructo de salud mental global como la satisfacción con la vida, otra línea de estudio complementaria aborda la relación entre satisfacción laboral y consecuencias específicas sobre la salud mental del trabajador, como la depresión y la ansiedad.

Broadbent (1985) fue uno de los primeros autores que promulgaron la necesidad de estudiar la relación entre el trabajo y sus posibles consecuencias clínicas, poniendo especial hincapié en el efecto de las características del trabajo. Así, según sus estudios los trabajadores a los que se marca un ritmo de trabajo muestran mayores niveles de estrés, aunque no muestran diferencias en sus niveles de satisfacción laboral o depresión. La

depresión (pero no la ansiedad) sí parece relacionada con la cantidad de tiempo trabajando en solitario.

Bradley y Roberts (2004) hallaron por otra parte que los trabajadores autónomos tienen niveles de satisfacción mayores y niveles de depresión inferiores a los trabajadores por cuenta ajena, aunque estas diferencias podrían obedecer más a diferencias de personalidad pre-existentes en los trabajadores autónomos (menor tendencia a la depresión, percepción de auto-eficacia) que a las características del Trabajo.

La infra-ocupación, definida como un continuo del nivel de ocupación involuntario entre el desempleo y el empleo a tiempo completo o como un trabajo en niveles bajos de salario, es otra característica del trabajo que parece relacionada con la depresión. Según Dooley, Prause, y Ham-Rowbottom (2000), cuando una persona desciende en el continuo del infra-empleo, aumenta su nivel de depresión, una vez eliminado estadísticamente el nivel de depresión previo, los cambios en el salario y la satisfacción laboral. El hecho de estar casado parece atenuar esta relación, si bien el tener un nivel educativo superior y la insatisfacción laboral la amplifica.

Por lo menos dos modelos han intentado explicar el efecto de las condiciones adversas del trabajo sobre la salud mental. El modelo de la exigencia/control/apoyo (Karasek, 1979), propone que se dará un nivel mayor de estrés y depresión cuando existe un nivel elevado de exigencias físicas y/o psicológicas, un nivel bajo de control sobre el propio trabajo y un escaso apoyo social en el trabajo. Siegrist (1996) propone por su parte

que las consecuencias clínicas serán peores para los trabajadores que experimentan un desequilibrio entre esfuerzo y recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas. De estos dos modelos, el de exigencia/control/apoyo parece explicar mejor los síntomas de ansiedad y depresión (Griffin, Greiner, Stansfeld y Marmot, 2007).

### **2.3.3.7. Rendimiento**

Una de las principales razones por las que la relación de la satisfacción con el rendimiento resulta intuitiva proviene de la relación de ambas con la motivación (e.g. Katzell, 1980). En efecto, los modelos sobre el rendimiento laboral han incluido tradicionalmente tres grupos de variables: variables situacionales, habilidades de la persona y motivación (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). Si la motivación es un antecedente tanto del rendimiento como de la satisfacción, es lógico pensar que habrá una relación entre el rendimiento y la satisfacción.

El estudio de la relación entre satisfacción y rendimiento tiene una larga historia y es una de las diadas más investigadas en el ámbito de la psicología del trabajo. El interés en esta relación es obvio: si la satisfacción está relacionada positivamente con el rendimiento, entonces se puede maximizar el bienestar del trabajador a la par que se fomenta el alto rendimiento y la efectividad organizacional.

El rendimiento laboral se puede definir como “aquellas conductas que son relevantes para las metas de la organización” (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996, p. 285).

El rendimiento laboral se puede definir también en base al tipo de indicador de rendimiento utilizado, ya sea objetivo o subjetivo. Según Cascio (1982), los indicadores de rendimiento objetivos incluyen datos sobre productividad (volumen de ventas, unidades producidas, número de errores, cantidad de materia desechable), así como datos de personal (accidentes, rotación, ausencias, puntualidad). Estos indicadores definen directamente los objetivos de la organización, pero no siempre están bajo el control directo de los individuos.

Los indicadores de rendimiento subjetivos, por otra parte, consisten en evaluaciones más o menos formales y estandarizadas que otras personas (a menudo los supervisores) hacen sobre el rendimiento del trabajador, incluyendo la Gestión por Objetivos (Management by objectives - MBO), la Evaluación de 360°, las Escalas de Observación Conductual (Behavioral Observation Scale - BOS), y las Escalas de Evaluación Basadas en la Conducta (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS). Estas técnicas evitan los problemas de validez relacionados con la falta de control del trabajador sobre los indicadores objetivos, pero presenta por otra parte los problemas de fiabilidad asociados a toda evaluación subjetiva.

La investigación llevada a cabo sobre la relación entre satisfacción y rendimiento ha sido mayormente de tipo correlacional, asumiendo previamente una dirección causal concreta o dejando esta cuestión simplemente abierta. A pesar de que la correlación hallada entre ambas variables ha sido consistentemente baja a lo largo de los años, el interés en esta relación continúa vigente. En la primera revisión sobre la investigación

existente entre satisfacción y rendimiento, Brayfield y Crockett (1955), acumulando una muestra de 50 estudios, concluyeron que no existe relación alguna entre ambas variables. Vroom (1964) halló por su parte una correlación media de  $r=.14$  en los 20 estudios acumulados entre 1949 y 1963. Veinte años después, Petty et al. (1984), concluyeron en su meta-análisis que la correlación media entre satisfacción general y rendimiento era más elevada ( $r=.23$ ) de lo que se había reportado previamente, debido probablemente a la inclusión en su meta análisis de un mayor número de estudios sobre trabajadores profesionales, mandos o directivos.

Iaffaldano y Muchinsky, tan solo un año después (1985), hallaron en su meta análisis una correlación media en torno a  $r=.17$ , aunque a diferencia de Petty et al., su estudio analiza el efecto de las características del estudio sobre la correlación entre satisfacción y rendimiento, hallando que la variabilidad hallada en estudios previos se debe al uso de muestras pequeñas.

Aunque el meta-análisis de Iaffaldano y Muchinsky (1985) redujo en gran medida el interés por el estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento, Judge et al. (2001) llevaron a cabo una revisión de la metodología utilizada por Iaffaldano y Muchinsky (1985), hallando problemas de infra estimación de la correlación media hallada, debido al uso de correlaciones entre componentes específicos de la satisfacción y el rendimiento como indicadores de la correlación entre satisfacción general y rendimiento.

Por ello Judge et al. (2001) realizan una actualización del meta-análisis de Iaffaldano y Muchinsky (1985), añadiendo a la muestra los estudios realizados entre ambas fechas, y corrigiendo el efecto de la utilización de componentes individuales a través de la combinación de múltiples componentes para obtener medidas compuestas de satisfacción general. Este método arroja una correlación netamente superior de  $r=0.30$ , si bien dentro de lo que se considera un efecto “moderado” (Cohen y Cohen, 1983). Este meta-análisis también considera el efecto de variables mediadoras, hallándose que la correlación es mayor en trabajos de alta complejidad.

El estudio de Judge et al. (2001) arroja una nueva perspectiva sobre el tamaño de la correlación entre ambas variables, pero deja sin resolver la cuestión causal. El hecho de que esta cuestión no se haya abordado de forma directa en la mayoría de los estudios realizados no obedece a una falta de interés, sino a la dificultad inherente a la aplicación de un diseño experimental, el único capaz de determinar la existencia de una relación causal, al ámbito real de las organizaciones.

Si bien esta dificultad se ha resuelto en otros ámbitos científicos mediante la realización de experimentos controlados en el laboratorio, el ámbito de la organización humana contiene una enorme riqueza de variables relevantes e interacciones entre variables, que resulta difícil de trasladar al laboratorio. La psicología de las organizaciones es por lo tanto una disciplina ecológica por necesidad, que rehúye y desconfía por instinto del estudio experimental de laboratorio.

No obstante, el interés en la relación entre satisfacción y rendimiento es tal que ha incentivado la generación de diseños longitudinales innovadores que permitan una aproximación a las relaciones de causalidad. Una mayoría de estudios que han abordado el tema de la dirección causal directamente, lo han hecho tomando como punto de partida una de las siguientes cuatro hipótesis:

- Hipótesis 1: La satisfacción causa el rendimiento
- Hipótesis 2: El rendimiento causa la satisfacción
- Hipótesis 3: El rendimiento y la satisfacción son causa y efecto el uno del otro
- Hipótesis 4: El rendimiento y la satisfacción no tienen ninguna relación causal

Algunos autores, como Judge et al. (2001) añaden a estas cuatro hipótesis principales otras tres, concretamente la hipótesis de la relación espuria (causada a través de la relación de ambas variables con una tercera no observada), la de la relación moderada por otras variables y una última hipótesis más general, referida a conceptualizaciones alternativas, como la relación entre ambas variables a nivel organizacional.

En esta revisión se considera que las dos primeras hipótesis adicionales son variaciones de alguna de las cuatro principales hipótesis mencionadas anteriormente. La hipótesis de la correlación espuria viene a ser un caso especial de la hipótesis 4 (ausencia

de relación causal), si bien observada desde la presencia de una correlación entre ambas variables. La hipótesis de la relación moderada por otras variables es una extensión de las hipótesis 1 o 2, dependiendo de la relación causal asumida. En el caso de la conceptualización a nivel organizacional o grupal, estaríamos variando el nivel de análisis, dentro del cual se aplicarían las mismas cuatro hipótesis que se aplican a nivel individual. Como tal, la revisión de la literatura sobre la cuestión a nivel agregado merece un capítulo aparte.

A continuación se revisa la investigación sobre cada una de las cuatro hipótesis principales señaladas anteriormente.

#### **2.3.3.7.1. *La satisfacción como causa del rendimiento***

Este modelo es probablemente el primero y más antiguo, remontándose su origen al movimiento de las relaciones humanas, según Judge et al. (2001). Aunque esta hipótesis también es la más extendida y comúnmente aceptada en la literatura no especializada, es interesante observar que la investigación científica al respecto es relativamente reciente y escasa.

##### **2.3.3.7.1.1. *Satisfacción como guía y facilitador de la conducta***

Este enfoque asume que la satisfacción, conceptualizada como actitud, tiene un componente conductual vinculado al afectivo. Eagly y Chaiken (1993, citado en Judge et

al., 2001) concluyen que cuando una persona evalúa positivamente el objeto de una actitud, tenderá a llevar a cabo conductas que lo apoyen. Por lo tanto, siendo el rendimiento en el trabajo la principal conducta de apoyo al trabajo, sería lógico asumir que las personas satisfechas en el trabajo mostrarían un rendimiento superior.

A pesar de la existencia de una base teórica establecida, pocos estudios han puesto a prueba este modelo de forma directa (la revisión de Judge et al., 2001, sólo cita dos), y los que lo han hecho han obtenido resultados poco concluyentes. Schleicher, Watt y Greguras (2004) argumentan que la mayoría de estudios que han examinado la relación entre actitudes y conductas toman una postura simplista, limitándose a la medición de actitudes mediante escalas que ignoran componentes importantes de la actitud, como la consistencia entre sus componentes afectivos y cognitivos (CAC). Su estudio, basado en dos muestras independientes, demuestra que la CAC es un moderador significativo de la relación entre satisfacción y rendimiento, hallándose mayores correlaciones entre ambas variables para los empleados con mayor CAC.

#### ***2.3.3.7.1.2. Efecto facilitador del afecto positivo inducido por la satisfacción***

A pesar de que la hipótesis del trabajador feliz-productivo no ha obtenido demasiado apoyo en la literatura, varios autores han reivindicado en los últimos años la validez teórica y empírica de la hipótesis del impacto positivo de la afectividad sobre el rendimiento laboral. Staw y Wright (1999) entre otros, plantean que los individuos que muestran afectividad positiva podrían tener mayor éxito, no solo por su esfuerzo o sus

resultados, sino por su mayor habilidad en los aspectos interpersonales de la vida organizacional.

Casciaro y Lobo (2008) amplían esta proposición, demostrando que el afecto interpersonal tiene mayor importancia que el rendimiento de la persona a la hora de su participación en tareas grupales, siendo su rendimiento irrelevante cuando una persona posee un afecto interpersonal negativo hacia sus compañeros.

Staw, Sutton y Pelled proponen en 1994 un modelo que abandone el enfoque habitual de correlacionar satisfacción laboral con rendimiento, rotación y absentismo, en pos de un enfoque amplio que considere las consecuencias globales de las actitudes en el trabajo. Su propuesta general propone que el sentimiento y expresión de emociones positivas en el trabajo tiene consecuencias favorables en los propios trabajadores, la reacción de otros trabajadores hacia el empleado y la relación del empleado con los otros trabajadores, las cuales conllevarían un mayor logro, enriquecimiento y un entorno social de trabajo de mayor calidad. En su estudio longitudinal demuestran parcialmente este modelo, hallando que la emoción positiva en el trabajo predice evaluaciones más positivas de los supervisores y mayor paga, así como un mayor apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo.

El efecto facilitador del afecto positivo ha sido investigado también en relación al rendimiento en tareas creativas por Isen (Ver p.ej., Isen, Daubman & Nowicki, 1987). Según su investigación, “la creatividad (...) puede ser facilitada por un estado afectivo

positivo transitorio” (Isen et al., 1987, p. 1128). Por otra parte sus resultados demuestran que un afecto negativo no tiene influencia sobre la creatividad. En los entornos organizacionales Isen sugiere que la forma más importante de inducir tales estados debe lograrse permitiendo a los trabajadores alcanzar un sentido de competencia, valía personal y respeto. Isen también se refiere a la posibilidad de inducir un afecto positivo mediante el uso de recompensas, si bien a continuación matiza que las recompensas pierden su eficacia con el uso continuado. Ver capítulo 2.3.3.7.2.1 para una revisión en mayor profundidad sobre el efecto mediador de las recompensas.

En un reciente meta-análisis sobre el efecto de la afectividad negativa y positiva en el rendimiento, Kaplan, Luchman, Haynes y Bradley (2009) concluyen que la afectividad está relacionada con el rendimiento, sobre todo cuando el rendimiento se mide subjetivamente a través de las evaluaciones de supervisores. El afecto positivo está asimismo relacionado con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO), mientras que la afectividad, conductas contraproducentes y lesiones en el trabajo. Su análisis concluye que la varianza explicada en el rendimiento no es atribuible a la extraversión o el neuroticismo.

#### **2.3.3.7.1.3. *Efecto motivador de la identificación con el trabajo u organización***

Como veíamos más arriba, la relación entre satisfacción y rendimiento resulta intuitiva por su antecedente común en la motivación. Este modelo, que apoyaría la existencia de una relación espuria entre satisfacción y rendimiento, ha sido reformulado

por algunos autores que proponen que la satisfacción laboral es en sí misma un elemento motivacional.

Así, Smith (1977) halló que la asistencia de los empleados con una mayor satisfacción laboral era superior en un día en que las condiciones eran realmente adversas (tras una fuerte nevada), y no existía presión real por asistir. El autor sugiere que la satisfacción estaría ligada al rendimiento en el trabajo cuando la conducta de rendimiento está bajo el control del sujeto. En efecto, el estudio del efecto motivador de la satisfacción laboral sobre las conductas pro-sociales, extra-rol o de ciudadanía organizacional es uno de los principales pilares sobre el que resta la hipótesis de que la satisfacción causa el rendimiento (para una revisión, ver capítulo 2.3.3.5 sobre Conductas de Ciudadanía Organizacional).

Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) buscan otro nexo de unión entre actitudes y rendimiento a través del estudio de la relación entre el compromiso organizacional y el rendimiento, indicando que la satisfacción laboral sería un antecedente del compromiso afectivo con la organización, el cual a su vez es un elemento motivacional que vincula al sujeto con los objetivos de la organización y es por lo tanto causa del rendimiento.

Luchak y Gellatly (2007) hallan apoyo a este modelo en su estudio, aunque puntualizando que el impacto del compromiso de continuidad sobre el absentismo, las cogniciones de rotación y el rendimiento puede haberse infravalorado hasta la fecha al asumir una relación lineal con estas variables, cuando esta es probablemente curvilínea.

### **2.3.3.7.2. *El rendimiento como causa de satisfacción***

Aunque esta posición parece a priori contraria a la intuición, dado que la mayoría de la investigación en psicología asume un vínculo de las actitudes hacia la conducta, como veremos a continuación, existe un mayor número de estudios que proponen un modelo causal unidireccional del rendimiento a la satisfacción que de la satisfacción al rendimiento.

#### **2.3.3.7.2.1. *Efecto sobre la satisfacción a través de las recompensas ligadas al rendimiento***

Los estudios que parten de esta hipótesis, basados en la teoría de la expectativa (Vroom, 1964), asumen que el rendimiento conduce a resultados valorados por el sujeto, que producen satisfacción. Algunos investigadores, (Lawler y Porter, 1967, Deci y Ryan, 1985), argumentan que las correlaciones detectadas entre satisfacción y rendimiento se han atribuido erróneamente al efecto de la satisfacción sobre el rendimiento, cuando en realidad serían las recompensas (extrínsecas e intrínsecas) asociadas a un rendimiento superior las que causan una mayor satisfacción.

La mediación de las variables de recompensa explicaría pues la correlación significativa pero más débil de lo esperado, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral y el rendimiento son respectivamente la actitud y la conducta más focal en el trabajo

(Judge et al. 2001). Este enfoque supone que se dará una mayor relación entre satisfacción y rendimiento cuando las recompensas sean contingentes al rendimiento.

En uno de los primeros estudios sobre contingencia de recompensas y satisfacción, Jacobs y Salomon (1977) hallaron que, efectivamente, en situaciones de contingencia entre rendimiento y satisfacción, se halla una correlación entre ambas variables, mientras que esto no es así en situaciones de no contingencia, apoyando un modelo de concatenación temporal entre rendimiento, recompensas y satisfacción.

Kesselman, Wood y Hagen (1974) compararon la satisfacción con diferentes facetas en un grupo de contingencia donde las recompensas (paga y ascensos) estaban basadas en el rendimiento con otro grupo donde las recompensas estaban basadas en la antigüedad. Aunque ambos grupos mostraron un rendimiento semejante, en el grupo contingente se halló correlación entre rendimiento y satisfacción con el trabajo, la paga y las promociones, mientras que en el grupo no contingente el rendimiento estaba correlacionado con la satisfacción con factores interpersonales, la paga y el trabajo.

Podsakoff y Williams (1986, citado en Judge et al., 2001), sintetizando la literatura sobre el tema hasta la fecha concluyen que la correlación entre satisfacción y rendimiento es ligeramente superior en estudios donde las recompensas están vinculadas al rendimiento ( $r=.27$ ) que cuando no lo están ( $r=.17$ ).

Un problema de los estudios sobre la contingencia de las recompensas es que en su mayoría se han caracterizado las recompensas de forma económica, ignorando el hecho, ya mencionado por Lawler y Porter (1967) en su formulación original, de que el rendimiento también está asociado a recompensas intrínsecas, cuya contingencia está mediada de forma interna y por lo tanto debería tener una relación más fuerte con la satisfacción. En efecto, la investigación acumulada durante décadas muestra un mayor impacto de las facetas intrínsecas, como la naturaleza del trabajo, que las extrínsecas, como la paga, sobre la satisfacción laboral (Spector, 1997).

Locke y Latham (1990) realizan una aproximación a la integración de ambos tipos de recompensa en su revisión sobre la investigación del establecimiento de metas, hallando una correlación media entre el éxito en una tarea y la satisfacción de .51, indicando que esta correlación debería ser aún mayor si se eliminaran los errores de medición (diferentes estándares a lo largo del tiempo, diferentes estándares entre individuos, importancia del éxito para el individuo, grado de polarización de la definición de éxito y atribuciones causales del sujeto).

Dentro de su explicación causal de esta correlación proponen que tanto la satisfacción de la necesidad de logro como la contingencia del éxito con las recompensas externas serían factores importantes sobre la satisfacción derivada de la tarea. De una forma más específica al contexto laboral, Baird (1976) propone que la complejidad del trabajo mediaría la relación entre rendimiento y recompensas a través de su efecto sobre

las características intrínsecas del trabajo: un rendimiento elevado conllevaría mayor satisfacción en un trabajo complejo que en un trabajo simple y aburrido.

Aunque el estudio de Baird (1976) halló mayor satisfacción entre trabajadores con trabajos estimulantes y entre aquellos con un buen rendimiento, solo se halló una correlación significativa entre satisfacción y rendimiento en los trabajos de baja complejidad, concluyendo que más que el enriquecimiento del trabajo en sí, la variable clave es la naturaleza del feedback utilizado: los empleados que reciben un feedback adecuado de la organización vinculan su rendimiento con la satisfacción en mayor medida. Esta línea de trabajo no ha generado demasiada investigación posterior, y los resultados obtenidos son poco concluyentes (Ivancevich, 1978, 1979).

No obstante, en su meta-análisis de 2001, Judge et al. hallaron que la correlación entre satisfacción y rendimiento era más alta en trabajos de alta complejidad. Los autores argumentan que este hallazgo es posiblemente debido a que los trabajos de alta complejidad representan “situaciones débiles”, con un grado menor de limitaciones situacionales que los trabajos de baja complejidad, resultante en una mayor correlación entre actitud y rendimiento.

#### **2.3.3.7.2.2. *Ajuste de las actitudes a la conducta***

Otro modelo alternativo a la teoría de la expectativa que podría explicar también una relación causal del rendimiento a la satisfacción es el modelo de la disonancia

cognitiva de Festinger (1957). Según esta teoría, las personas tienden a mantener una coherencia entre sus cogniciones y su conducta. Para evitar la situación aversiva en que cogniciones y conductas entran en conflicto, llamada disonancia cognitiva, las personas tienen 4 alternativas: cambiar su creencia original, cambiar su conducta, cambiar su entorno o añadir nuevos elementos cognitivos que reduzcan la disonancia. Según esta teoría, la correlación observada entre rendimiento y satisfacción podría deberse a un ajuste de la actitud a la conducta para evitar la disonancia.

En una prueba experimental de este modelo, Staw (1975) halló que la manipulación de la percepción de rendimiento de un grupo de trabajo influye sobre las atribuciones de los sujetos hacia su grupo de trabajo: aquellos que percibieron un rendimiento superior atribuyeron mayor influencia, cohesión, comunicación, motivación y apertura al cambio.

La revisión sobre la investigación llevada a cabo por Judge et al. (2001) identificó 10 estudios que ponen a prueba explícitamente un modelo causal del rendimiento hacia la satisfacción, y concluye que las relaciones halladas son inconsistentes y en muchos casos mediadas por otras variables como esfuerzo o conflicto de rol. Una mayoría de estos estudios utilizan como muestra grupos de vendedores y comerciales, por lo que su generalización a otros colectivos es una incógnita.

### 2.3.3.7.3. *Causalidad recíproca entre rendimiento y satisfacción.*

Esta hipótesis tiene menos sustento teórico que las dos anteriores, basándose en la aceptación de que ambas hipótesis podrían ser compatibles. Algunos de los estudios que han defendido esta hipótesis lo han hecho a posteriori, tras la obtención de resultados incongruentes. Así Wanous (1974) halló en su estudio de correlaciones cruzadas indicios de una relación causal del rendimiento a la satisfacción con facetas intrínsecas, y de la satisfacción con las facetas extrínsecas hacia el rendimiento, aunque advierte de los problemas de generalización de su muestra (un grupo de 80 tele-operadoras).

Sheridan y Slocum (1975) hallaron por su parte en un estudio sobre supervisores y operadores de máquina que el rendimiento predice la satisfacción afectiva entre los supervisores, mientras que la satisfacción como deficiencia de necesidades predice el rendimiento en los operadores. En uno de los pocos intentos por dotar a esta hipótesis de sustento teórico, Thierry y Koopman-Iwema (1984, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996) defienden una doble posición según la cual el rendimiento causaría la satisfacción a través de la obtención de recompensas, mientras que la insatisfacción causa el rendimiento, en consonancia con la teoría de la expectativa según la cual cualquier conducta motivada busca satisfacer necesidades no cubiertas, o causas de insatisfacción.

Hasta la fecha no parece haber gran soporte empírico para corroborar o desestimar esta hipótesis, y de las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo hasta la fecha, solo la de

Petty, McGee y Cavender (1984) concluye que la relación de causalidad podía ir en ambas direcciones o incluso ser circular.

#### **2.3.3.7.4. Ausencia de relación causal entre rendimiento y satisfacción.**

Para que esta hipótesis fuera cierta, habría que explicar las correlaciones halladas hasta la fecha en base a la intervención de terceras variables relacionadas con ambas (ver p.ej., Brown & Peterson, 1993; Judge et al., 2001), o en base a artefactos metodológicos como el sesgo de fuente común hallado cuando la valoración de la satisfacción y el rendimiento parten de la misma persona.

Algunos estudios ofrecen apoyo a la hipótesis de la relación espuria e identifican terceras variables que explican la correlación entre satisfacción y rendimiento. La revisión de Judge et al. (2001) identifica la ambigüedad de rol (Brown y Peterson, 1993); la auto-estima (Pierce, Gardner, Cummings y Dunham, 1989), la auto-estima basada en la organización (Gardner y Pierce, 1998), la involucración en el trabajo y el compromiso organizacional (Keller, 1997), confianza en la dirección (Rich, 1997) y la participación en la toma de decisiones (Abdel-Halim, 1983) como posibles variables explicativas de la relación espuria.

En una revisión posterior Bowling (2007) identifica como posibles terceras variables mediante técnicas meta-analíticas los cinco grandes factores de la personalidad, el locus de control en el trabajo y la auto-estima basada en la organización.

Respecto a la varianza de fuente o método común, a pesar de ser un sesgo bien conocido y tenido en cuenta en la mayoría de los estudios recientes, puede haber tenido una influencia importante en estudios anteriores. Así, en una revisión retrospectiva Doty y Glick (1998) concluyen que cerca del 32% de la varianza en los estudios multi-rasgo multi-método publicados en el periodo de 12 años anterior al estudio se debería a la varianza de método común, representando un sesgo del 26% en las relaciones observadas, si bien los autores especifican que el estudio de la relación entre satisfacción y rendimiento está en gran medida libre de este problema.

Smither, Collins y Buda (1989) defienden no obstante la noción de que la correlación entre satisfacción y rendimiento es ilusoria: El mero hecho de conocer la satisfacción de la persona evaluada aumenta las evaluaciones de su rendimiento hechas por un tercero, lo cual aumentaría la correlación entre ambas variables cuando el rendimiento se mide de forma subjetiva (e.g. evaluaciones de supervisores), algo que no sucedería cuando se mide de forma objetiva (e.g. datos de productividad, ventas, etc.).

Este resultado sería coherente con los resultados del meta-análisis de Iaffaldano y Muchinsky (1985). Además de los meta-análisis de Iaffaldano y Muchinsky (1985), Petty et al. (1984) o Judge et al. (2001), cuyo objetivo principal era esclarecer el tamaño de la correlación entre satisfacción y rendimiento, y de forma secundaria establecen hipótesis tentativas sobre causalidad, al menos dos estudios han intentado arrojar luz sobre la cuestión de la causalidad de forma específica mediante el uso de técnicas meta-analíticas

sobre estudios longitudinales o de panel. Como veíamos anteriormente, Bowling (2007) concluye que la relación entre satisfacción y rendimiento es mayormente espuria, dado que desaparece parcialmente una vez controladas terceras variables.

El otro meta-análisis sobre la cuestión llevado a cabo hasta la fecha (Riketta, 2008) arroja diferentes resultados. Basado en la agregación de 16 estudios longitudinales, Riketta (2008) concluye que las actitudes en el trabajo, una vez controlado el rendimiento base, tienen un efecto pequeño pero significativo sobre el rendimiento posterior, si bien este efecto es mayor para el compromiso ( $\beta = .07$ ) que la satisfacción ( $\beta = .02$ ). El rendimiento no parece tener un efecto sobre las actitudes subsiguientes.

#### **2.3.3.7.5. Variables Mediadoras**

Además de las variables mediadoras centrales a alguno de los cuatro modelos causales, como la contingencia de las recompensas o la complejidad del trabajo, los investigadores que han explorado la existencia de efectos moderadores de la relación entre satisfacción y rendimiento, han identificado un gran número de variables mediadoras tanto a nivel individual como organizacional. A menudo estas variables aparecen de forma aislada en la literatura, dificultando la evaluación de su validez y de su aportación relativa. No obstante, y con el objetivo de realizar una revisión lo más exhaustiva posible, se recoge a continuación una revisión de otras variables mediadoras identificadas.

### **2.3.3.7.5.1. Características Individuales**

Al igual que la satisfacción se ve afectada por las características del sujeto, la relación entre satisfacción y antigüedad está mediada por múltiples variables individuales. Esta sección presenta una revisión de los autores que han tratado esta cuestión.

#### **2.3.3.7.5.1.1. Antigüedad**

Teniendo en cuenta que la antigüedad está relacionada con la satisfacción (ver capítulo 2.3.1.1.1) y el rendimiento (e.g. Cravens y Woodruff, 1973), es lógico pensar que pueda mediar la relación entre satisfacción y rendimiento. Norris y Nieburh (1984) realizaron una de las pocas aproximaciones a esta relación, hallando en un estudio de 116 profesionales técnicos que la antigüedad en el puesto modera la relación entre rendimiento y satisfacción general, satisfacción con el trabajo y satisfacción con la supervisión.

El meta-análisis de Wright y Bonnet (2002) analizando el efecto mediador de la antigüedad (después de controlar edad) sobre la relación entre compromiso organizacional y rendimiento supone otra aproximación indirecta a la cuestión, partiendo de que la satisfacción laboral es un antecedente del compromiso organizacional (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974). Este trabajo, con una muestra de 3.630 trabajadores de 27 estudios independientes, representa el esfuerzo más ambicioso hasta la fecha para

establecer el efecto de mediación de la antigüedad entre una actitud concreta y el rendimiento laboral, hallando que la antigüedad ejerce un efecto moderador no-lineal significativo, reduciendo la correlación entre compromiso y satisfacción exponencialmente a medida que aumenta la antigüedad.

#### **2.3.3.7.5.1.2. *Habilidad***

En la teoría clásica del desempeño laboral (Heider, 1958), el rendimiento es una función de la motivación y la capacidad o habilidad. Como factor aditivo a esta teoría clásica, Lawler (1966) realizó una primera aproximación al estudio de la habilidad como variable mediadora de la relación entre satisfacción y rendimiento, hallando que para sujetos valorados como altamente capaces por sus supervisores, la relación entre satisfacción con la contingencia de la paga y rendimiento.

Varca y James-Valutis (1993) evaluaron la posibilidad de una interacción entre satisfacción y habilidad cognitiva medida de una forma más fiable que las evaluaciones de los supervisores, a través del Test de Otis de Habilidad Mental. Los resultados de su estudio indican que los sujetos con niveles elevados de satisfacción y habilidad relevante al trabajo recibieron evaluaciones de desempeño superiores a los demás sujetos. Es importante como punto en común entre ambos estudios el matiz de que las habilidades se conceptualizan siempre en función de su ajuste al trabajo del individuo. El factor moderador de la función de ajuste ha sido evaluado de forma explícita, hallando resultados similares (ver capítulo 2.3.3.7.5.4).

#### ***2.3.3.7.5.1.3. Locus de control***

El constructo de locus de control, además de las implicaciones directas sobre la satisfacción ya comentadas anteriormente, también sugiere un efecto diferencial del rendimiento sobre la satisfacción: aquellos sujetos con un locus interno derivarán mayor satisfacción de su rendimiento, dado que lo atribuirán a causas internas.

Norris y Niebuhr (1984a) confirmaron esta hipótesis, hallando una correlación significativamente mayor entre rendimiento y satisfacción para los sujetos con atribuciones internas, a pesar de que los niveles de rendimiento entre ambos grupos fueron similares. La correlación hallada fue superior para la satisfacción general, pero también para la satisfacción con la paga y las promociones.

#### ***2.3.3.7.5.1.4. Obtención de Valor y Disposición Afectiva***

Hochwarter, Perrewe, Ferris y Brymer (1999) examinaron en un grupo de 270 managers en el sector de la hostelería la interacción entre la obtención de valor (el grado en que el trabajo ayuda al trabajador a realizar sus valores) la disposición afectiva (negativa o positiva), la satisfacción y el rendimiento, observando que la correlación más alta entre satisfacción y rendimiento se obtiene cuando se combina una obtención de valor alta con una disposición afectiva extrema, ya sea positiva o negativa.

#### **2.3.3.7.5.1.5. *Auto-estima***

Partiendo de la teoría de la auto-consistencia de Korman (1971, citado en López, 1982), que propone que las personas tienden a participar y encontrar satisfactorias las tareas que maximizan su sentido de equilibrio cognitivo o consistencia, varios estudios han explorado el papel moderador de la autoestima en la relación rendimiento-satisfacción.

Siegel y Bowen (1971), partiendo de un estudio longitudinal identificaron por primera vez el papel moderador de la auto-estima en una relación que su análisis de correlaciones cruzadas caracteriza como de prioridad causal del rendimiento a la satisfacción.

Inkson (1978), aún sin referenciar el estudio de Siegel y Bowen (1971), evalúan una hipótesis similar, si bien desde un diseño transversal, hallando que la alta autoestima está asociada con una mayor correlación entre rendimiento y satisfacción intrínseca, si bien no se halló un efecto moderador en la relación entre satisfacción extrínseca y rendimiento.

López (1982) extiende estas hipótesis profundizando en los tipos de auto-estima, facetas de satisfacción y el género, hallando que es principalmente la auto-estima con la tarea la que media la relación entre rendimiento y satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción con el trabajo, mientras que la auto-estima social moderaría la

relación con la satisfacción extrínseca. Para las mujeres, la auto-estima social sería el principal mediador.

Aunque múltiples estudios han detectado un rol moderador de la auto-estima, la revisión de la literatura realizada por Tharenou y Harker (1984) ofrece conclusiones ambiguas, hallando un número similar de estudios significativos que no significativos. Su estudio longitudinal, basándose en un criterio de evaluación del efecto moderador más exigente que el de López (1982) concluye que la auto-estima es probablemente un antecedente común más que un moderador significativo de la satisfacción laboral y el rendimiento.

La auto-estima como variable moderadora, si bien ha generado una cantidad alta de investigación por sí misma, ha sido también recogida en la investigación sobre los modelos de auto-evaluaciones clave, donde se han hallado múltiples interacciones con la satisfacción, el rendimiento, la motivación y los rasgos de la personalidad (ver capítulo 2.2.4).

#### ***2.3.3.7.5.1.6. Necesidad de logro***

La necesidad de Logro, definida como “el éxito en la competición con un criterio de excelencia” (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953, pp. 110-111) tiene una relación obvia con el rendimiento en el trabajo: a mayor necesidad de logro, mayor rendimiento (e.g. Atkinson y Reitman, 1956).

Steers (1975) exploró la posibilidad de que los sujetos con mayor necesidad de logro, al dar mayor importancia al rendimiento, obtengan mayor satisfacción de él a través de las recompensas que sirvan como indicador de logro, ya sean intrínsecas o extrínsecas. En su muestra de 133 supervisores halló una relación débil entre satisfacción y rendimiento ( $r=.26$ ), correlación que es ligeramente más alta para los sujetos con alta motivación de logro ( $r=.32$ ), y que no sería significativa para los sujetos con baja motivación de logro ( $r=.10$ ).

Orpen (1985) por su parte examinó la relación entre necesidad de logro e independencia como moderador de la relación entre características percibidas del trabajo (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y feedback), satisfacción y rendimiento. En su muestra de 346 mandos intermedios halló que la relación entre las características percibidas, la satisfacción y el rendimiento era superior para los individuos con alta necesidad de logro e independencia. Aunque este último estudio refuerza el rol de la necesidad de logro como variable mediadora de la satisfacción laboral y el rendimiento, estas variables se analizan al mismo nivel y por lo tanto no se evalúa el efecto mediador entre sí.

Es sorprendente el hecho de que, a pesar de la relevancia intuitiva de la necesidad de logro en la relación entre satisfacción y rendimiento, tan sólo un reducido número de estudios ha evaluado su importancia. Con mayor o menor merecimiento, esto puede

deberse a que el reducido efecto hallado en el estudio de Steers (1975) haya limitado el interés de la variable para otros investigadores.

#### **2.3.3.7.5.1.7. *Bienestar personal***

Partiendo de la perspectiva generalista del bienestar personal, una variable amplia equivalente a la felicidad, Cropanzano y Wright (2001) llevaron a cabo dos estudios transversales con agentes de un correccional para explorar la contribución relativa del bienestar personal y la satisfacción laboral al rendimiento en el trabajo, hallando que el bienestar personal es mejor predictor de la evaluación del rendimiento que la satisfacción laboral.

Posteriormente, Wright, Cropanzano y Bonnet (2007) hallaron en su estudio de 109 mandos de una empresa de servicios que ambas variables mostraban una relación positiva con las evaluaciones de rendimiento de los superiores. En este estudio los autores concluyen que el bienestar personal modera la relación entre satisfacción laboral y rendimiento. Aunque ambos estudios parten de la hipótesis del trabajador feliz/productivo, su diseño transversal y correlacional no permite establecer conclusiones respecto a la causalidad entre ambas variables, siendo su aportación potencialmente más relevante a la investigación entre satisfacción laboral y satisfacción con la vida.

#### **2.3.3.7.5.1.8. *Origen de la variación del rendimiento***

Herman propuso en 1973 que satisfacción laboral y rendimiento solo pueden estar relacionados cuando el trabajador tiene algún control sobre su propio rendimiento. Su argumento establece que además de las variables individuales (motivación, habilidad etc.) existen variables situacionales como las características de la tarea, las herramientas, las interrelaciones laborales con otras personas y el grado de supervisión que restringen el control que el trabajador tiene sobre su propio rendimiento, alterando el grado de relación entre satisfacción y rendimiento.

Fisher (1985) llevó a cabo una comprobación empírica de esta hipótesis utilizando un diseño experimental con 82 sujetos, confirmando el efecto de la interacción entre satisfacción y origen de la variación del rendimiento (en este caso, manipulando el control del sujeto sobre la tarea).

#### **2.3.3.7.5.1.9. *Consistencia de cognitivo-emocional de las actitudes***

Dentro del estudio de las variables moderadoras de la relación entre satisfacción y rendimiento, pocos autores han examinado el efecto de la conceptualización en sí de la satisfacción laboral. La consistencia entre las evaluaciones cognitivas y emocionales que un trabajador hace sobre su satisfacción en el trabajo ha sido propuesta por Schleicher, Watt & Greguras (2004) como una variable moderadora. Según estos autores, mientras mayor es la congruencia entre ambos tipos de evaluación, mayor será su relación con

cualquier otra variable relacionada con ella, en este caso, el rendimiento laboral. Su estudio, basado en dos muestras, una de profesiones heterogéneas en California y la otra de bomberos en un área metropolitana del sureste californiano, apoya la hipótesis del efecto moderador de la consistencia afectivo-cognitiva.

#### **2.3.3.7.5.2. *Características Grupales***

Además de las características individuales, las características del grupo de trabajo pueden mediar la relación entre satisfacción laboral y rendimiento. Esta sección presenta una revisión de los autores que han investigado variables grupales con posibles implicaciones en la relación entre satisfacción y rendimiento.

##### **2.3.3.7.5.2.1. *Consistencia de las actitudes en el grupo***

El estudio de la consistencia de las actitudes también tiene implicaciones a nivel grupal u organizacional. Un ejemplo lo ofrecen González-Romá, Peiró y Tordera (2002), en su estudio del impacto de la consistencia del clima (Climate Strength) sobre la satisfacción y el compromiso organizacional. La consistencia del clima se operacionaliza como el grado de acuerdo entre los individuos de un grupo sobre las características del clima en el grupo. El estudio halló que la consistencia del clima está relacionada con la interacción social entre los miembros del grupo, sobre todo para el clima de innovación y orientación a objetivos, hallando así mismo que la consistencia en clima de innovación modera el impacto del clima de innovación sobre la satisfacción y el compromiso,

mientras que la consistencia en clima de orientación a objetivos modera la relación entre clima y compromiso organizacional.

#### **2.3.3.7.5.2.2. *Grupo ocupacional***

En uno de los primeros estudios sobre potenciales moderadores, Doll y Gunderson (1969) examinaron el rol del grupo ocupacional, definido como disciplina profesional, sobre la relación entre satisfacción y rendimiento. Utilizando una muestra muy específica (científicos civiles y soldados de la marina asignados por un año a una base en la Antártida), los autores examinaron el rol de la razón de participación en la expedición, argumentando una mayor especificidad de tareas y objetivos para los científicos que para los soldados. Los autores hallaron una correlación significativa entre rendimiento y satisfacción para las dos categorías de científicos (supervisores y supervisados), mientras que no se halló una correlación significativa para ninguna de las categorías de soldados.

Aunque estos resultados parecen en un principio interesantes, la falta de estudios que los repliquen, la especificidad de la muestra y la falta de un marco teórico explicativo reducen el impacto relativo de esta variable dentro de los moderadores analizados.

### **2.3.3.7.5.3. Características Organizacionales**

Esta revisión ha tratado hasta el momento las variables mediadoras a nivel individual y grupal. En esta sección se analizan las variables mediadoras a nivel de la organización.

#### **2.3.3.7.5.3.1. Presión temporal y presión por el rendimiento**

Como fruto de los desconcertantes resultados de la revisión de Brayfield y Crockett (1955), Triandis (1959) propone que la relación entre satisfacción y rendimiento solo existirá en condiciones donde existe un mínimo de presión por producir. Bajo niveles de poca presión, los trabajadores se volverían complacientes y rendirían poco, mientras que si el trabajo es demasiado fácil (y por lo tanto la presión es también baja), la variabilidad en el rendimiento sería baja también, impidiendo la existencia de correlaciones importantes.

El extremo opuesto de la presión también sería contraproducente por motivos obvios: el rendimiento se resiente bajo presión extrema o ante tareas demasiado difíciles. Ewen (1973) puso a prueba esta hipótesis en una muestra de estudiantes de psicología, hallando una mayor correlación entre productividad (nota esperada) y satisfacción en un curso de estadística (considerado de “alta presión” que en un curso de psicopatología (considerado de “baja presión”).

Aunque el estudio de Ewen (1973), consciente de sus limitaciones, tan sólo pretendía servir como inspiración y punto de partida a un programa de investigación más ambicioso, lo cierto es que esta revisión no ha detectado otro intento por probar esta hipótesis hasta Bhagat (1982), quien exploró el efecto de la presión por producir y la presión temporal (desviación entre el tiempo real exigido y el tiempo considerado como óptimo para realizar una tarea), utilizando métodos más rigurosos como escalas estandarizadas y evaluaciones de supervisores, en un entorno profesional real (grandes almacenes). Este estudio proporciona también apoyo a la función moderadora de la presión temporal y la presión por la producción, concretamente para los subgrupos con baja presión en ambas variables.

#### ***2.3.3.7.5.3.2. Comunicación Organizacional***

Basándose en las incongruencias halladas en la investigación sobre la teoría de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1980), Pettit, Goris y Vaught (1997) analizaron el posible efecto de la comunicación organizacional como moderador de la relación entre satisfacción y rendimiento, analizando el efecto del tipo de comunicación (hacia arriba, hacia abajo o lateral) sobre individuos con alta necesidad de crecimiento y alto alcance en sus puestos, e individuos con baja necesidad de crecimiento y bajo alcance en sus puestos. Su estudio confirma la relación entre congruencia de necesidad de crecimiento y alcance del puesto como moderador de la relación entre satisfacción y rendimiento. El estudio encontró también un efecto positivo para la comunicación hacia

abajo como moderadora y predictora de la satisfacción laboral y el rendimiento en situaciones de baja congruencia entre individuo y trabajo.

#### **2.3.3.7.5.4. *Variables de Ajuste***

Al igual que la satisfacción laboral se puede ver afectada por el ajuste entre variables individuales y ambientales, algunos autores proponen que la relación entre rendimiento y satisfacción se puede ver mediada por factores de ajuste similares, incluyendo la adecuación percibida de la asignación de tareas, y el ajuste entre características individuales y del trabajo.

##### **2.3.3.7.5.4.1. *Adecuación percibida de las decisiones de asignación de tareas***

Jabri (1992) investigó el rol de la asignación de tareas por parte de los supervisores sobre la relación entre satisfacción y rendimiento. En su estudio de 98 científicos de investigación y desarrollo, y evaluando el rendimiento como el grado de colaboración con otros miembros del equipo, cantidad de esfuerzo en el trabajo y el grado de innovación del sujeto, se halló que la satisfacción y el rendimiento se hallan positivamente correlacionadas para sujetos que juzgan la asignación de tareas como adecuada, pero no para aquellos que las juzgaron como inadecuadas. Esta revisión no ha detectado ningún estudio que haya intentado replicar o desarrollar estos hallazgos, con lo cual la relevancia de esta variable es por ahora incierta.

#### **2.3.3.7.5.4.2. *Ajuste del trabajo***

Basándose en la teoría de Lawler (1966), según la cual el nivel de habilidad debería actuar como mediador en la relación entre satisfacción y rendimiento, Carlson propone que la habilidad es solo relevante si se adecúa a las necesidades del puesto. En su estudio, con una muestra de 506 trabajadores, utilizó instrumentos estandarizados de medición de la satisfacción general (Hopppock Satisfaction Blank), una escala de evaluación del rendimiento del trabajador para supervisores, el General Aptitude Test Battery (GATB) para medir habilidades generales y el Worker Trait Requirement para medir los aspectos del GATB que son relevantes al puesto.

Los resultados indican que para los trabajadores no cualificados (“blue collar”) se hallaron correlaciones entre satisfacción y rendimiento significativamente mayores para los trabajadores con niveles elevados de ajuste motor ( $r=.50$ ) y ajuste total ( $r=.55$ ). Para los trabajadores cualificados (“white collar”), las correlaciones eran significativamente superiores para aquellos con niveles elevados de ajuste perceptual ( $r=.34$ ) y ajuste motor ( $r=.34$ ).

Otras variables de ajuste identificadas por al menos un estudio incluyen la duración de la relación entre el supervisor y el supervisado, o duración diádica (Mossholder, Bedeian, Niebuhr y Wesolowski. 1994), y la semejanza en los estilos de resolución de problemas (Goldsmith, McNeilly y Ross, 1989).

### **2.3.3.7.6. *Relación entre satisfacción y rendimiento al nivel de la unidad de trabajo***

Los autores que han abordado la tarea de revisar la investigación existente para determinar la existencia de una relación causal entre satisfacción y rendimiento, incluyendo a Ostroff (1992), Ryan Schmit y Johnson, (1996), Koys, (2001), Judge et al. (2001) y Riketta (2008), han apuntado a la posibilidad de que la debilidad de los efectos hallados se deba a una equivocación en el nivel de análisis. Según estos autores el rendimiento grupal u organizacional no se reduce a la suma de los rendimientos individuales, dado que puede estar también influenciado por factores grupales tales como los “valores compartidos” (Ryan et al., 1996). Estos autores argumentan que si los empleados de un grupo de trabajo comparten actitudes positivas, entonces comparten también normas de cooperación, con el consiguiente aumento del rendimiento grupal.

En su revisión sobre el estudio de la satisfacción grupal, Mason y Griffin (2002) proponen que la satisfacción grupal debe de hecho ser investigada independientemente de la satisfacción individual, dado que la satisfacción grupal proviene de la homogeneidad intra-grupal, la cual a su vez se forma a través de los procesos de influencia social, contagio emocional, los efectos de atracción-selección-atrición y las condiciones de trabajo compartidas. Los mismos autores proponen que la propia homogeneidad grupal (o falta de ella) deviene en cualidad de diferenciación grupal percibida, independiente de los niveles medios de satisfacción individual.

Esta revisión ha identificado cuatro estudios que han estudiado la relación entre las actitudes de los empleados y el rendimiento a nivel agregado. Ostroff (1992) es probablemente el primer autor en poner esta hipótesis a prueba formalmente. En su estudio de 326 escuelas secundarias, se analizó la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento de la organización, evaluado a través de indicadores de logro académico, conducta de los estudiantes, satisfacción de los estudiantes, rotación de los profesores y rendimiento administrativo. Las correlaciones halladas, con un rango de .11 a .58 y una media de .28, apoyan la hipótesis de la correlación a nivel organizacional, siendo esta correlación incluso ligeramente superior a la típicamente reportada en estudios individuales. El diseño de Ostroff (1992) no permite por supuesto ningún tipo de análisis sobre las relaciones de causalidad entre ambas variables.

Con el objetivo expreso de superar en parte estas limitaciones, Ryan et al. (1996) llevaron a cabo un estudio longitudinal de dos olas sobre 142 oficinas de una empresa de financiación de coches. En este caso el criterio de rendimiento organizacional incluye diversos indicadores de efectividad de tipo financiero, así como la satisfacción de los clientes de la organización. Utilizando análisis estructurales cruzados, el estudio halló apoyo a un modelo estructural con el rendimiento a nivel de la oficina (mora a 30 días) como antecedente de la satisfacción del cliente, la moral y la rotación de personal, aunque la única conclusión relativamente sólida respecto a la causalidad de estas relaciones es que la mora a 30 días influiría sobre la satisfacción del cliente, la cual causaría las actitudes de los trabajadores, si bien la premisa opuesta no sería cierta. Además se hallaron correlaciones entre actitudes específicas como la satisfacción con el trabajo en

equipo, la formación y, en menor medida, con la satisfacción con el Trabajo. El hallazgo respecto a la satisfacción con el trabajo en equipo apoyaría la teoría del efecto sinérgico del trabajo en equipo como moderador de la relación entre satisfacción y rendimiento. Una limitación de este estudio es el hecho de que el rendimiento de la empresa medida, junto al del conjunto de la economía estadounidense, mejoró considerablemente entre 1992 y 1993, los dos años recogidos en el estudio, lo cual distorsionó los datos de rendimiento del segundo año restringiendo el rango de variabilidad.

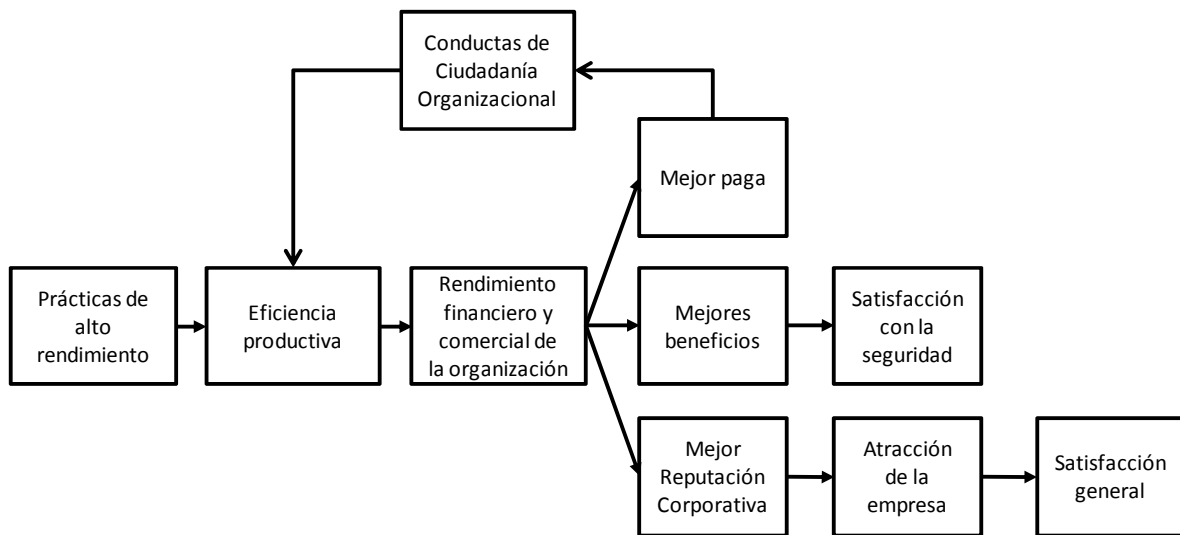
Relacionado también al estudio de la causalidad entre rendimiento organizacional y satisfacción laboral, Koys (2001) apuntó a las relaciones de prioridad causal en su estudio longitudinal de satisfacción a nivel de unidad, comportamientos de ciudadanía organizacional y rotación sobre la efectividad organizacional, hallando pruebas de que la satisfacción de hecho causa una mayor efectividad organizacional. Su análisis de correlaciones temporalmente cruzadas, sin embargo, a duras penas representa un estudio “longitudinal”, dada la rotación masiva en su muestra de restaurantes de comida rápida (105% durante el primer año, 86% durante el segundo año), lo cual implicaría una discontinuidad de facto de las poblaciones de estudio en las mediciones 1 y 2.

Finalmente, Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio (2003) llevaron a cabo uno de los estudios más extensivos hasta la fecha estudiando la relación entre satisfacción laboral e indicadores financieros (Tasa de retorno sobre los activos – TRA) y de mercado (beneficio por acción - BPA) en 35 empresas durante 8 años. Su análisis de correlaciones cruzadas indicó que la satisfacción laboral general era predicha con mayor fuerza por la

TRA y BPA que viceversa, si bien la satisfacción con los salarios tenía una relación más recíproca. Con el objetivo de integrar estos hallazgos con la literatura previa, Schneider et al. (2003) proponen un modelo según el cual las prácticas organizacionales de alto rendimiento (e.g. implicación del empleado, gestión de calidad total y programas de reingeniería) producirían una mayor productividad que iniciaría un ciclo virtuoso de mayor rendimiento organizacional, el cual a su vez conllevaría mayores recompensas para los empleados, que cerrarían el círculo virtuoso a través de un mayor número de conductas de ciudadanía organizacional (ver Figura 9).

Figura 9.

Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003)



Estudios posteriores han apoyado el rol de las prácticas de alto rendimiento en el establecimiento de un rendimiento organizacional superior (Wright, Gardner, Moynihan

y Allen, 2005). El modelo de Schneider et al. (2003), a pesar de constituir un interesante punto de partida para estructurar las posibles relaciones entre satisfacción y rendimiento a nivel organizacional, sufre de algunas limitaciones. Primero, el bucle de la eficiencia productiva se sustenta en la asunción (basada en parte en el trabajo original de Organ, 1988, y reforzada por los datos del estudio) de que la satisfacción con la paga es la única faceta de la satisfacción relacionada con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO).

Aunque algunos de los estudios iniciales sobre la relación entre satisfacción y CCO hicieron especial hincapié en la relación entre satisfacción con la paga y CCO (e.g. Organ y Konovsky, 1989), estudios posteriores (Williams y Anderson, 1991) han demostrado la existencia de una relación, tanto con las cogniciones intrínsecas (satisfacción con el Trabajo, autonomía, crecimiento personal) como con cogniciones extrínsecas adicionales a la paga (supervisor, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo etc.). Este modelo es por lo tanto susceptible de modificación para añadir la satisfacción general al bucle de la efectividad.

Segundo, la revisión de los consecuencias de la satisfacción laboral (ver sección 2.3.3) indica que además del burnout y el impacto sobre las CCO de diversas facetas de la satisfacción, existen otras variables de alta relevancia a la efectividad organizacional, como la rotación y el absentismo, cuya relación causal con la satisfacción ha quedado ampliamente demostrada: Siguiendo el modelo de Tett y Meyer (1993), la satisfacción

general conduciría al compromiso organizacional, el cual a su vez disminuiría la rotación y el absentismo, aumentando finalmente la efectividad organizacional.

Tercero, el estudio de las relaciones entre satisfacción y rendimiento a nivel agregado se ha planteado en muchas ocasiones como una extensión del estudio a nivel individual, realizando un seguimiento de las variables significativas al individuo, pero obviando las relaciones dinámicas entre satisfacción, rendimiento, rotación y los aspectos demográficos de la unidad de trabajo. Variables como la edad y la antigüedad, por ejemplo, tienen una relación demostrada con la satisfacción laboral (e.g. Lee y Wilbur, 1985; Clark, Oswald and Warr, 1996). Estas relaciones podrían tener una vinculación significativa a nivel grupal con el rendimiento, dado que el nivel de éxito empresarial de la unidad de trabajo puede estar naturalmente relacionado con el crecimiento de su plantilla: a mayor facturación de la unidad de trabajo, mayor volumen de trabajo y mayor contratación de nuevos empleados.

Aunque la edad de estos nuevos empleados puede ser variable en función de las necesidades específicas, la antigüedad media de las unidades que presentan un crecimiento de plantilla será sistemáticamente menor. Esta relación directa entre mayor crecimiento y menor antigüedad podría dar lugar a una correlación espuria entre rendimiento y satisfacción cuando el análisis se realiza al nivel de la unidad de trabajo: a mayor rendimiento grupal, mayor crecimiento de la plantilla, a mayor crecimiento de la plantilla, menor antigüedad, a menor antigüedad, mayor satisfacción. La omisión del

análisis de factores demográficos como la antigüedad, con un posible vínculo sistemático con el rendimiento, puede por lo tanto llevar a un análisis sesgado o erróneo.

Cuarto, el papel desencadenante de las prácticas de alto rendimiento tiene una implicación importante para este modelo. Existen varias formas de mejorar el rendimiento y la productividad. Una de ellas es a través de una mayor eficiencia e implicación de los empleados, la otra a través de la exigencia de un mayor esfuerzo impuesta sobre el trabajador. Un aumento del rendimiento a través del aumento de la presión por producir podría tener el efecto contrario al propuesto por Schneider et al. (2003), dado que podría desencadenar un aumento del burnout, el cual va aparejado de una mayor insatisfacción, un menor compromiso organizacional y un aumento de la rotación.

La posición de las prácticas de alto rendimiento como primer eslabón de la cadena no es por lo tanto fortuita. El aumento de la eficiencia y la implicación del empleado sería pues la condición sine qua non para el comienzo de un ciclo virtuoso de rendimiento y satisfacción. Además de la presión por producir, la revisión de la literatura indica que la comunicación organizacional podría constituir otra variable a nivel organizacional moderadora de la relación entre rendimiento y satisfacción, particularmente para situaciones de baja congruencia entre individuo y trabajo, aunque el apoyo al efecto moderador de esta variable es inferior al apoyo de su rol como predictor de la satisfacción laboral (Pettit, Goris y Vaught, 1997).

Finalmente, como hemos visto en la revisión de las variables a nivel grupal en la sección 2.3.3.7.5.2, además de los aspectos demográficos y las características individuales, existen variables que no emergen de la agregación o promediación de estas características individuales, sino del estudio de su interrelación o dispersión. Dentro de las variables a nivel grupal con un posible efecto mediador entre la satisfacción y el rendimiento, la revisión de la literatura ha identificado el consenso grupal y el grupo ocupacional.

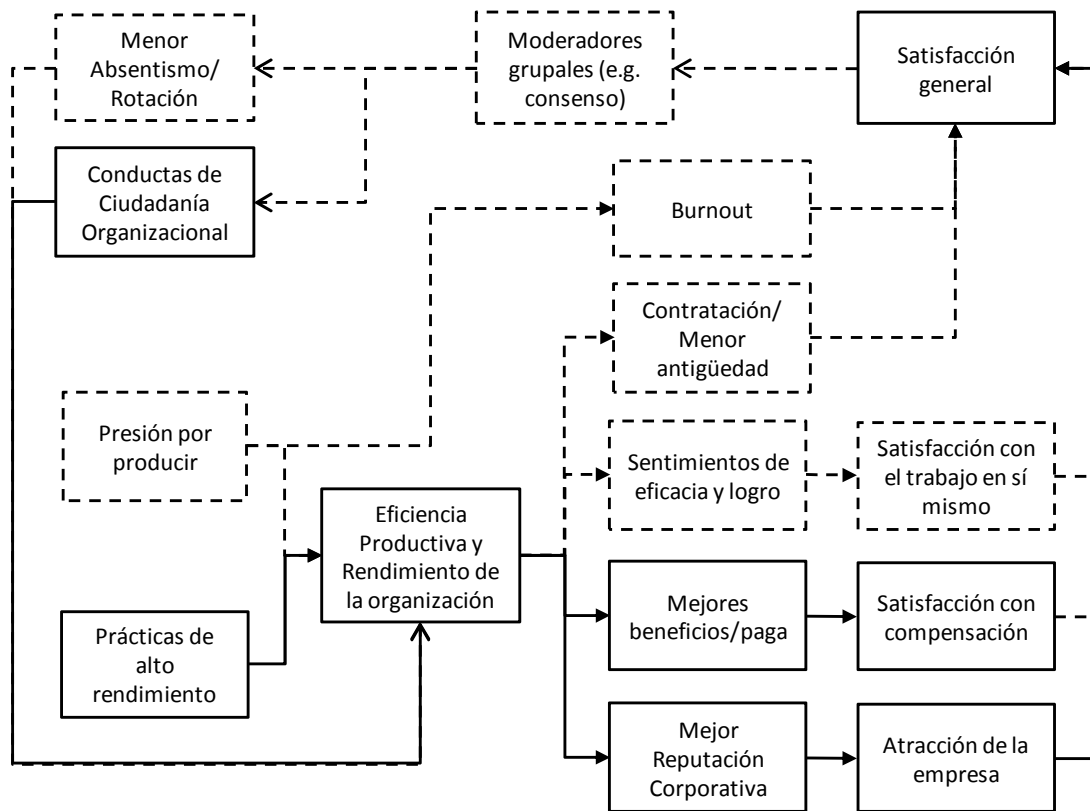
A la luz de esta revisión crítica del modelo de alto rendimiento de Schneider et al. (2003), basada en la revisión previa de la literatura sobre la satisfacción laboral, sus antecedentes y consecuencias, se propone un modelo actualizado, añadiendo variables adicionales a nivel individual, grupal y organizacional. Los elementos y relaciones originalmente propuestos por Schneider et al. (2003) aparecen en línea continua, mientras que los elementos y relaciones añadidas aparecen en línea discontinua.

A nivel organizacional, se añade el efecto moderador de la presión por producir con el consiguiente aumento del burnout cuando esta presión es demasiado elevada, y el aumento de la contratación derivado del rendimiento elevado de la organización, con su consiguiente disminución de la antigüedad. A nivel grupal, se añaden los moderadores grupales de la satisfacción laboral, como el consenso grupal. A nivel individual o atitudinal, se añade el papel de la satisfacción intrínseca o satisfacción con el Trabajo. Finalmente, se añaden al modelo consecuencias de la satisfacción laboral relevantes a la efectividad organizacional como el absentismo y la rotación. Se simplifica el modelo por

otra parte agrupando la satisfacción con la paga y los beneficios y su impacto sobre la satisfacción con la compensación en general, y agrupando eficiencia productiva y rendimiento organizacional.

Figura 10.

Propuesta de Modificación del Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003)



Este modelo aspira a ofrecer una visión más completa de las dinámicas entre satisfacción y rendimiento, integrando los elementos que han sido identificados como científicamente relevantes a lo largo de la historia de la investigación entre estas dos variables; y una visión más realista, incluyendo variables a todos los niveles relevantes a la organización: individual, grupal y organizacional.

#### ***2.4. Resumen del estado de la cuestión***

En esta revisión de la literatura sobre la satisfacción laboral se ha identificado la importancia de partir de una definición integradora de la satisfacción de forma previa al estudio de teorías y modelos, antecedentes y consecuencias. Esta definición debe recoger aspectos emocionales o afectivos, cognitivos y también conativos, como corresponde a toda actitud.

Dentro de las teorías que han intentado explicar esta actitud, hemos identificado distintas aproximaciones teóricas que enfatizan aspectos concretos, incluyendo factores individuales como necesidades y disposiciones, características del entorno como las facetas del trabajo y los eventos situacionales, así como aquellas aproximaciones que caracterizan la satisfacción como discrepancia entre necesidades y situaciones, o la diferencia entre lo que uno quiere y lo que tiene. Estos distintos enfoques pueden ser perfectamente complementarios y explicativos cada uno de ellos de esferas significativas de la satisfacción laboral, como demuestra por ejemplo el modelo integrador de las auto-evaluaciones clave.

Posteriormente se ha profundizado en los diferentes antecedentes de la satisfacción laboral. Si bien los antecedentes más importantes, como las disposiciones y el entorno laboral, están recogidos en los modelos teóricos revisados, el ejercicio de analizar cada antecedente de forma pormenorizada permite un conocimiento más

detallado que el permitido por un modelo teórico, pudiendo evaluar la aportación relativa de aspectos concretos como los horarios, el estrés o el liderazgo. Además, esta revisión de antecedentes identifica factores demográficos y culturales no recogidos en ningún modelo de la satisfacción laboral, que son de especial importancia en un entorno económico globalizado como el actual.

El entendimiento de estas causas y antecedentes de la satisfacción laboral es importante no sólo porque el aumento de la satisfacción pueda ser un objetivo en sí mismo, sino porque la satisfacción laboral tiene importantes consecuencias, tanto para el sujeto (burnout, satisfacción con la vida y bienestar psicológico) como para la organización (absentismo, rotación, conductas contraproducentes, conductas de ciudadanía organizacional y rendimiento).

Dentro de estas consecuencias para la organización, el rendimiento es el que se puede considerar como más importante, pero también el que presenta resultados más ambiguos respecto a su relación causal con la satisfacción. Aunque parece probado que existe una correlación entre ambas variables, las evidencias respecto a los cuatro principales tipos de causalidad posible (a causa b, b causa a, a y b son recíprocos y no existe relación) son inconcluyentes, habiéndose identificado multitud de posibles variables mediadoras (a nivel individual, grupal, organizacional y de ajuste) que expliquen esta falta de una relación clara. Como posible marco de superación de la investigación llevada a cabo hasta la fecha sobre esta cuestión, revisamos finalmente una aproximación relativamente nueva, el estudio entre satisfacción y rendimiento a nivel

agregado. Tras la revisión de los principales avances dentro de este enfoque, se propone un modelo integrador de los diferentes hallazgos sobre la relación entre satisfacción laboral y rendimiento a nivel organizacional.

Este estudio no pretende contemplar y abordar todas las variables relevantes a la relación existente entre satisfacción y rendimiento sugeridas por la revisión sobre el estado de la cuestión. No obstante, sí pretende avanzar en el conocimiento de aquellas áreas específicas que muestran una carencia de investigación y ofrecen cierta perspectiva de avance. Como se expone anteriormente, la relación entre rendimiento y satisfacción es un área que ha sido estudiada en profundidad, si bien con resultados inconcluyentes. Ostroff (1992), Ryan et al. (1996) y Schneider et al. (2003) indican que el estudio de la relación entre satisfacción y rendimiento al nivel de la unidad de trabajo muestra una perspectiva alternativa a la investigación tradicional al nivel individual, ofreciendo perspectivas prometedoras. El modelo propuesto por Schneider et al. (2003) es un primer intento de integrar los resultados a nivel agregado obtenidos hasta la fecha. No obstante, como hemos visto anteriormente, este modelo resulta todavía incompleto<sup>1</sup>. Con el objetivo de completar este modelo y probar su poder explicativo de la relación entre rendimiento y satisfacción, este estudio propone las siguientes hipótesis de trabajo.

---

<sup>1</sup> Este trabajo no pretende realizar una argumentación prescriptiva sobre la utilización de un modelo teórico u otro. Es posible que existan otros modelos de igual o mayor mérito o poder predictivo, y no es la intención de este trabajo juzgar su validez ni descartarlos. No obstante, en este trabajo se toma como marco de referencia el modelo de Schneider (2003).

## ***2.5. Hipótesis***

La revisión del estado de la cuestión sugiere una serie de hipótesis que quedan poco desarrolladas o cubiertas por los autores revisados. Como hemos visto, además de los efectos de la satisfacción sobre las conductas de ciudadanía organizacional, la investigación llevada a cabo hasta la fecha ha identificado consecuencias adicionales de la satisfacción laboral con impacto sobre la efectividad organizacional. La rotación, concretamente, es uno de los consecuencias con mayor impacto económico sobre la organización (Cascio, 1991).

Según el meta-análisis de Griffeth, Hom y Gaertner (2000), dentro de las diferentes facetas y conceptualizaciones de la satisfacción laboral, es la satisfacción general la que mostraría un mayor poder predictivo sobre la rotación. Esta relación se produciría, principalmente a través de las intenciones de abandono (Tett y Meyer, 1993). Por lo tanto se proponen las siguientes hipótesis:

**H1a:** El rendimiento de la unidad predice su nivel agregado de satisfacción general.

**H1b:** El nivel de satisfacción general de la unidad predice las intenciones de abandono a nivel agregado.

**H1c:** Las intenciones de abandono a nivel de la unidad predicen la rotación real.

El objetivo de este estudio va más allá del descubrimiento de relaciones bivariadas concretas. Las hipótesis mencionadas arriba representan una aproximación atomizada a un sistema estructural, por lo cual serán testadas de forma individual primero, y después integradas para evaluar su validez en un modelo secuencial donde el rendimiento predice la satisfacción, ésta predice las intenciones de abandono, las cuales predicen finalmente la rotación.

La asunción de una dirección causal del rendimiento a la satisfacción está alineada con el modelo propuesto por Schneider et al. (2003), el cual toma a su vez como sustento teórico el trabajo a nivel individual de Lawler y Porter (1967) y la teoría del alto rendimiento de Locke y Latham (1990). Según estos autores, el efecto del rendimiento sobre la satisfacción se produce a través de las recompensas ligadas al rendimiento, que pueden ser tanto intrínsecas (mediadas internamente) como extrínsecas (mediadas externamente). Esto conllevaría la existencia de un ciclo virtuoso entre rendimiento y satisfacción, principalmente cuando el rendimiento va seguido de recompensas contingentes, las cuales repercuten en la satisfacción, y el compromiso organizacional. Esto revertiría a su vez en un mayor rendimiento, pero sólo cuando los objetivos son retadores y existe un nivel elevado de auto-eficacia.

Aunque este modelo predice una relación bidireccional entre satisfacción y rendimiento, el grado de mediación de las distintas variables justifica una mayor vinculación entre el rendimiento y la satisfacción que entre la satisfacción y el rendimiento: aunque las recompensas extrínsecas son mediadas externamente, por lo cual

están sujetas a variaciones y en consecuencia, tienen una relación más imperfecta con la satisfacción, las recompensas intrínsecas son mediadas internamente, por lo que se daría un efecto directo del rendimiento sobre la satisfacción a través de las percepciones de auto-eficacia y logro personal.

Esto contradice en cierto modo el modelo original de alto rendimiento de Schneider et al. (2003), que propone que el vínculo entre rendimiento y satisfacción a nivel de la unidad de trabajo se da a través de recompensas materiales (satisfacción con paga y beneficios) y de la reputación corporativa. La revisión propuesta del modelo, en línea con las teorías de Lawler y Porter (1967) y Locke y Latham (1990), predice que los componentes de satisfacción intrínsecos (satisfacción con el trabajo en sí mismo), derivados de los sentimientos de eficacia y logro resultantes de la buena ejecución de la unidad de trabajo, serán un predictor más importante de la satisfacción general que los componentes de satisfacción extrínsecos (compensación).

**H2:** El rendimiento de la unidad predice en mayor medida su nivel agregado de satisfacción con las facetas intrínsecas (trabajo en sí mismo) que con las facetas extrínsecas (compensación).

Como hemos visto anteriormente, el ciclo virtuoso de rendimiento y satisfacción podría tornarse en un círculo vicioso si el aumento del rendimiento viene determinado por un aumento de la presión por producir. Esta presión, cuyo efecto sobre la satisfacción fue propuesto de forma teórica por Triandis (1959) podría desencadenar un aumento del

burnout a través del agotamiento emocional (Lee y Ashforth, 1996), el cual desencadenaría un menor rendimiento y una mayor propensión a la rotación (Kahill, 1988). El efecto moderador de la presión por producir debería pues ser un determinante del efecto en las actitudes derivado del rendimiento.

**H3:** La presión por producir moderará la relación entre rendimiento y satisfacción.

El estudio de esta relación a nivel agregado solo es relevante si los objetivos y las recompensas asociadas a su cumplimiento son también grupales. De lo contrario, no existiría justificación para la agregación, dado que la variabilidad de la relación entre rendimiento, recompensas y satisfacción se hallaría a nivel individual. En la investigación a nivel agregado es vital tener en cuenta el cumplimiento de las condiciones necesarias para la agregación (Ostroff, 1992). No tiene sentido llevar a cabo un estudio a nivel agregado si no determinamos que este nivel de análisis representa una realidad cualitativa y cuantitativamente distinta al nivel individual, y que esta realidad explica una proporción de varianza adicional. Para ello es necesario determinar la existencia de una diferenciación suficiente entre las actitudes de las diferentes unidades de trabajo, así como un consenso mínimo dentro de las propias unidades respecto a estas actitudes, como prueba de que la unidad representa un ente diferenciado y autónomo.

El estudio de la fuerza del clima en la unidad de trabajo (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002), demuestra que el grado de consistencia de estas percepciones dentro de la

unidad de trabajo puede moderar la fuerza de la relación con otras variables dependientes a nivel agregado. Es lógico pensar que este efecto moderador se pueda extender a la relación entre otras percepciones y actitudes, como la satisfacción laboral, y sus consecuencias, como la rotación.

**H4:** La relación entre satisfacción, intención de abandono y rotación a nivel agregado se verá moderada por la consistencia de las percepciones en la unidad de trabajo

Debido a la naturaleza grupal del estudio, un aspecto final a considerar es el efecto de las relaciones dinámicas entre satisfacción, rendimiento, rotación y los aspectos demográficos de la unidad de trabajo. Como hemos comentado anteriormente, el impacto de variables como la edad y la antigüedad en la satisfacción laboral (e.g. Lee y Wilbur, 1985; Clark, Oswald and Warr, 1996) ha sido establecido en numerosas ocasiones. El nivel de rendimiento de la unidad de trabajo puede estar naturalmente relacionado con el crecimiento de su plantilla: a mayor crecimiento económico de la unidad de trabajo, mayor contratación de nuevos empleados y menor antigüedad media de las unidades con un alto rendimiento.

**H5a:** El rendimiento organizacional estará negativamente correlacionado con la antigüedad media: A un mayor incremento de los ingresos, mayor será el número de empleados nuevos y más jóvenes.

Esta relación sistemática entre crecimiento, antigüedad y edad presenta un potencial efecto distorsionador cuando se analiza el rendimiento y la satisfacción al nivel de la unidad de trabajo: dado que la satisfacción es generalmente superior para los empleados recientes (Boswell, Tichy y Boudreau, 2005), presentando un descenso abrupto en cuanto termina la etapa de “luna de miel”, sobre todo para los empleados más jóvenes y aumentando gradualmente con la edad y la antigüedad a medida que se reajustan las expectativas (Clark, Oswald and Warr, 1996), un alto rendimiento puntual podría tener como consecuencia una mayor satisfacción debido al impacto del rendimiento sobre el aumento de la plantilla, que conllevaría la entrada en la unidad de trabajo de nuevos y más satisfechos trabajadores, aumentando la satisfacción media de la unidad de trabajo.

**H5b:** Los empleados más jóvenes y con menor antigüedad mostrarán una mayor satisfacción.

**H5c:** La antigüedad de la unidad de trabajo mediará la relación entre rendimiento organizacional y satisfacción.

### **3. Comprobación Empírica**

Una vez establecidas las hipótesis de trabajo, esta sección desarrolla la comprobación de dichas hipótesis mediante el uso de datos empíricos. Esta sección describe la metodología empleada en dicha comprobación empírica, incluyendo el diseño del estudio, la muestra y los instrumentos utilizados, y los resultados del análisis de estos datos.

#### ***3.1. Metodología***

Este estudio pretende avanzar en el conocimiento de las relaciones entre satisfacción laboral, rendimiento y rotación a nivel agregado, ampliando el modelo de Schneider et al. (2003) en virtud de las carencias identificadas durante la revisión de la literatura. Para lograr este objetivo, esta sección describe el estudio propuesto, organizándolo en cuatro grandes apartados: hipótesis, diseño, muestra e instrumentos.

##### ***3.1.1. Diseño***

Este estudio tiene como objetivo el analizar las relaciones de causalidad a nivel grupal entre satisfacción, rendimiento y rotación, así como modelar el efecto de variables demográficas como edad y antigüedad sobre estas relaciones. Con este fin, este estudio utiliza un diseño longitudinal multinivel.

Existen diversas razones, tanto prácticas como teóricas para optar por un diseño de este tipo. Dada la complejidad de cualquier entorno laboral y la dificultad para medir y controlar todas las variables intervinientes, en psicología organizacional se suele preferir el estudio de campo al estudio experimental de laboratorio, con el objetivo de maximizar la validez ecológica de las observaciones.

Uno de los principales problemas a la hora de realizar este tipo de estudios en el ámbito organizacional consiste en hallar el equilibrio entre el poder inferencial del diseño y la carga que este supone a los participantes. En un estudio de campo esta relación se presenta en un continuo, en el que a medida que aumenta el poder inferencial, aumenta la carga. En un extremo del continuo tendríamos los diseños transversales de correlación simple, en el que se miden dos variables en una sola ocasión y se establece el grado de asociación entre ellas. Este diseño tiene un grado de carga bajo sobre el participante o el entorno laboral, pero no permite establecer relaciones de causalidad.

A continuación tendríamos el diseño longitudinal, que supone un mayor compromiso por parte del participante y la organización ya que requiere su disponibilidad para realizar mediciones en dos o más ocasiones. Este diseño tiene un mayor poder inferencial ya que permite establecer si se replican los patrones observados en la medición transversal, así como la relación entre los cambios de una o más variables a lo largo del tiempo.

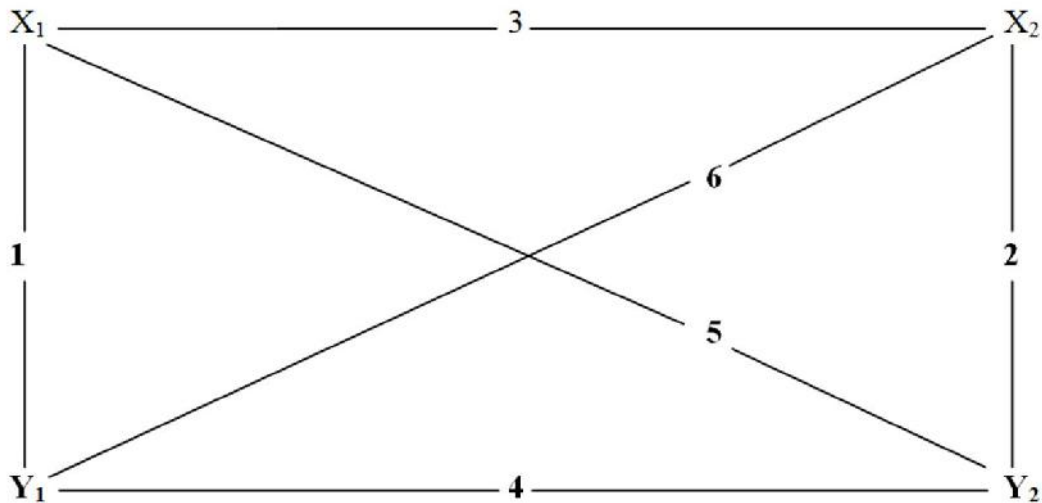
En el otro extremo del continuo tendríamos el diseño experimental, que requiere la manipulación de la variable independiente, así como la medición de otras variables de control, para poder establecer los cambios sobre la variable dependiente. Un diseño experimental estricto también requiere la asignación aleatoria de los sujetos experimentales a grupos de tratamiento y control. Estos requerimientos son en la mayoría de las ocasiones demasiado exigentes para un entorno laboral, donde la estructura de los grupos está formada a priori y es clave para la ejecución del trabajo, y la manipulación de las variables dependientes puede suponer una condición inaceptable para la organización.

Una de las estrategias existentes para maximizar el poder inferencial sin aumentar la carga sobre los participantes consiste en la recogida de datos longitudinales y su posterior análisis mediante un diseño de correlaciones cruzadas (“cross-lagged correlations”). El uso de este enfoque en la investigación de las organizaciones se popularizó en la década de los 70 con el objetivo de poder establecer relaciones de causalidad sin necesidad de recurrir a un diseño experimental. El razonamiento detrás de esta estrategia es el siguiente (ver por ejemplo Clegg, Jackson y Wall, 1977; Cook y Campbell, 1976): Una variable  $X$  es causante de otra variable  $Y$ . El efecto de  $X$  sobre  $Y$  se manifiesta con un retraso temporal  $Z$ . Si medimos  $X$  e  $Y$  en dos ocasiones con un intervalo temporal  $Z$ ,  $X_1$  debería correlacionar con  $Y_2$  en mayor medida que ninguna de las otros cruces posibles entre ambas variables: en el caso de  $X_1Y_1$ , así como  $X_2Y_2$ , el efecto de  $X$  no habría tenido tiempo de causar un cambio en  $Y$ , en el caso de  $X_2Y_1$  se estaría evaluando la hipótesis de  $Y$  como causa de  $X$ . Si obtenemos un grado de correlación más elevado para  $X_1Y_2$  que para el resto de cruces, entonces podemos

concluir que X predice Y con un retraso Z con mayor fiabilidad que Y predice X en el mismo intervalo.

Figura 11.

Diagrama de Correlaciones Cruzadas.



Nota: Figura adaptada de Clegg, Jackson y Wall, 1977.

Esta técnica no supone una demostración de causalidad sólida como la producida por un diseño experimental de asignación aleatoria, dado que no elimina el efecto de variables espurias que pudieran mediar la relación entre X e Y, pero sí supone una prueba de prioridad causal.

Con el objetivo de tener una mejor aproximación a las relaciones de causalidad, este estudio utiliza un diseño longitudinal multinivel, recogiendo datos subjetivos de satisfacción laboral e intención de permanencia a nivel individual, así como datos

objetivos del rendimiento y la rotación media a nivel del departamento. Esta recogida de datos se llevó a cabo anualmente durante un período de 8 años, entre 2000 y 2007.

Aunque este tipo de diseño no puede en sí establecer cuestiones de exclusividad causal, esto es, que la causalidad sólo fluye en una dirección (Schneider et al., 2003), sí permite establecer inferencias respecto a la evidencia de prioridad causal: cuál de los principales grupos de variables (rendimiento, satisfacción y rotación) predice con mayor fuerza el otro a lo largo del tiempo.

Aunque este estudio, basándose en los resultados obtenidos por otros autores hasta la fecha, parte de la hipótesis de que el rendimiento causa la satisfacción, y esta a su vez influye la rotación, la naturaleza del diseño permite analizar hipótesis alternativas.

### ***3.1.2. Muestra***

Toda investigación empírica requiere contrastar sus predicciones, formuladas a través de las hipótesis de estudio, con la realidad observada. No obstante observar la realidad de todas las organizaciones es imposible en la práctica. Este estudio utiliza por lo tanto una muestra para contrastar dichas predicciones. Esta sección define, justifica y describe la muestra empleada en el estudio.

### **3.1.2.1. Definición de la muestra**

Las hipótesis formuladas en este estudio son de tipo universal, y por lo tanto la población de estudio incluye el universo de trabajadores, departamentos y organizaciones. No obstante por razones prácticas la muestra de estudio se ve limitada a los trabajadores de una empresa de consultoría de gran tamaño (en torno a 750 empleados) en EE.UU., dedicada a la investigación demográfica, la investigación de mercados y la consultoría social, de gestión empresarial y marketing.

### **3.1.2.2. Justificación de la muestra**

Se recogieron datos de 13 departamentos durante el periodo de 8 años comprendido entre 2000 y 2007. Este estudio no incluye datos más recientes debido al lapso requerido para la agregación, limpieza y análisis de los datos, y a la interrupción de la serie temporal debida a la fusión de la empresa de estudio con otra empresa en el año 2008, la cual conllevó el término del programa de medición de la satisfacción laboral.

El período 2000 a 2007 es en cualquier caso relativamente típico en cuanto a la variedad de eventos y tendencias recogidos, incluyendo un periodo de crisis económica (la burbuja de las “punto.com” de 2000-2002) seguido del periodo de estabilidad y crecimiento previo al estallido de la burbuja inmobiliaria. A pesar de recoger principalmente los años de la presidencia de George W. Bush, el patrón de gasto público (principal fuente de ingreso de la empresa sondeada) se mantuvo relativamente estable

respecto a los gobiernos anteriores. Se puede decir que este período sólo es atípico respecto a la historia del país por los ataques del 11 de septiembre de 2001 y las consiguientes guerras de Iraq y Afganistán.

Los sondeos fueron realizados en la segunda mitad del año, entre agosto y septiembre en los años 2000 a 2003, y entre octubre y diciembre en los años 2004 a 2007. Esta elección de la segunda mitad del año para llevar a cabo el sondeo no es casual. En el sector de actividad de la empresa analizada, este período coincide con el final de la “temporada de propuestas”. Esta temporada se refiere al periodo durante el cual se preparan las licitaciones para proyectos de consultoría y se adjudican los concursos. La temporada de propuestas determina en gran medida la cartera de nuevos proyectos y los resultados financieros del año. Por esta razón, y por la intensa actividad propia de la temporada de propuestas, se realizan los sondeos una vez terminada esta.

Tabla 1.

Fechas de Inicio y Fin de la Recogida de Datos por Año

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fecha Inicio	18/8	13/8	20/8	25/8	18/10	17/10	8/11	6/11
Fecha Fin	15/9	14/9	16/9	23/9	4/11	4/11	1/12	30/11

Dada la especificidad de la muestra, es posible que los hallazgos del estudio no sean generalizables a otra empresa, industria, país o momento histórico. Más

concretamente, es posible que los resultados del estudio no sean generalizables a la empresa española. Las implicaciones de la muestra en la generalización de los resultados se discuten en mayor profundidad en la sección 4.6. No obstante este estudio sí pretende ampliar la discusión sobre la relación entre satisfacción y rendimiento a nivel general, teniendo en cuenta en la discusión de los resultados los efectos específicos a la muestra.

### **3.1.2.3. Descripción de la muestra**

Los departamentos sondeados incluyen 8 departamentos de proyectos y 5 departamentos administrativos. El número total de encuestados durante los 8 años fue de 4.102, con un 62% de mujeres, un 60% de menores de 39 años, un 47% con una antigüedad de 1 a 5 años, un 61% de individuos de raza blanca y un 13% de raza afro-americana.

La muestra media por departamento fue de 39 individuos, (máximo = 138, Mínimo = 10). La tasa de respuesta media fue de 68%, con un rango de entre 30% y 100% para el total de departamentos y años. Nótese que los departamentos 8, 12 y 13 fueron creados después del año 2000 y se presentan por lo tanto como datos perdidos. Si bien las tasas de respuesta son por lo general satisfactorias, la tasa del año 2000 se encuentra claramente por debajo del resto.

Figura 12.

Tasa de Respuesta por Departamento y Año

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Dep1	36%	66%	91%	75%	78%	82%	61%	72%	69%
Dep2	32%	73%	77%	64%	76%	51%	65%	57%	63%
Dep3	52%	45%	83%	81%	81%	82%	55%	55%	66%
Dep4	38%	60%	56%	71%	49%	66%	44%	45%	54%
Dep5	30%	46%	56%	55%	83%	75%	72%	74%	60%
Dep6	35%	65%	66%	90%	100%	87%	77%	77%	74%
Dep7	36%	72%	81%	94%	79%	77%	64%	71%	73%
Dep8		54%	61%	62%	54%	67%	53%	75%	60%
Dep9	82%	78%	96%	105%*	79%	100%	109%*	91%	92%
Dep10	81%	87%	95%	96%	86%	74%	81%	79%	84%
Dep11	50%	68%	69%	59%	55%	54%	54%	65%	59%
Dep12		55%	69%	73%	81%	85%	80%	78%	74%
Dep13		140%*	180%*	83%	78%	63%	78%	79%	98%
Total	41%	64%	75%	75%	74%	73%	64%	69%	68%

\* Casos en que el número de personas que se auto declaran como pertenecientes a un departamento dado supera el número censado.

Figura 13.

Porcentaje de Mujeres por Departamento y Año

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Dep1	59%	69%	61%	51%	51%	53%	60%	67%	58%
Dep2	86%	74%	82%	84%	88%	79%	80%	71%	80%
Dep3	65%	74%	74%	76%	68%	77%	67%	63%	71%
Dep4	67%	62%	59%	63%	63%	64%	61%	63%	62%
Dep5	42%	56%	63%	67%	55%	44%	61%	60%	56%
Dep6	57%	51%	51%	55%	58%	59%	63%	57%	57%
Dep7	50%	51%	44%	56%	51%	63%	60%	54%	54%
Dep8	-	70%	63%	59%	56%	57%	58%	62%	61%
Dep9	56%	72%	74%	74%	74%	76%	78%	74%	73%
Dep10	59%	50%	62%	59%	71%	79%	64%	73%	66%
Dep11	25%	42%	18%	19%	25%	22%	19%	32%	26%
Dep12	-	88%	68%	81%	83%	91%	82%	75%	81%
Dep13	-	67%	78%	70%	43%	64%	50%	36%	61%
Total	0.58	63%	60%	61%	61%	62%	64%	62%	62%

Figura 14.

Porcentaje de Grupos de Edad por Año

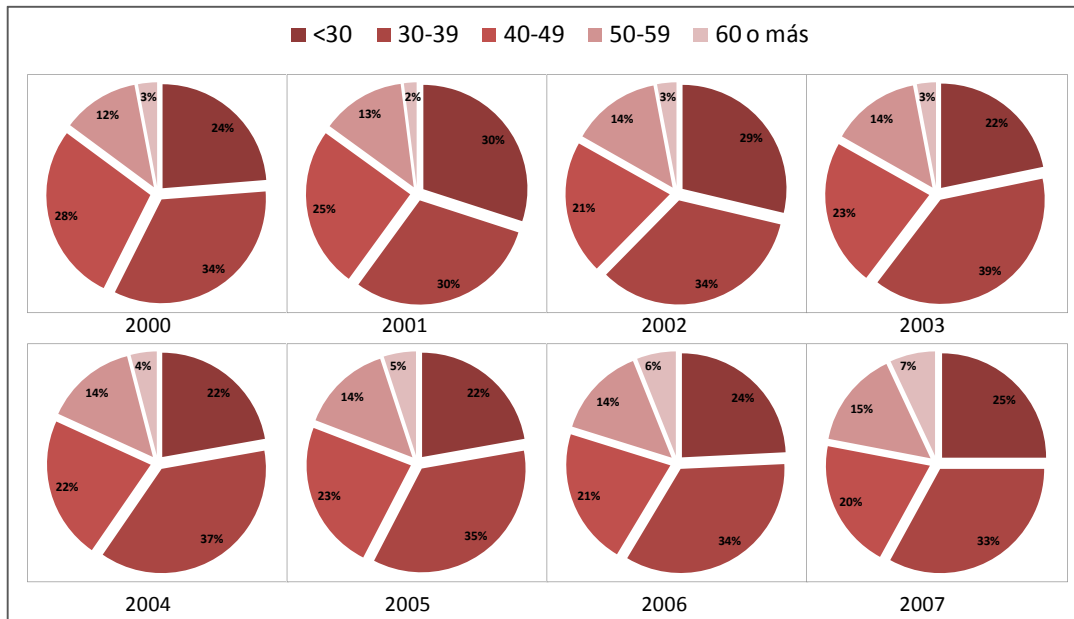


Figura 15.

Porcentaje de Grupos de Antigüedad por Año

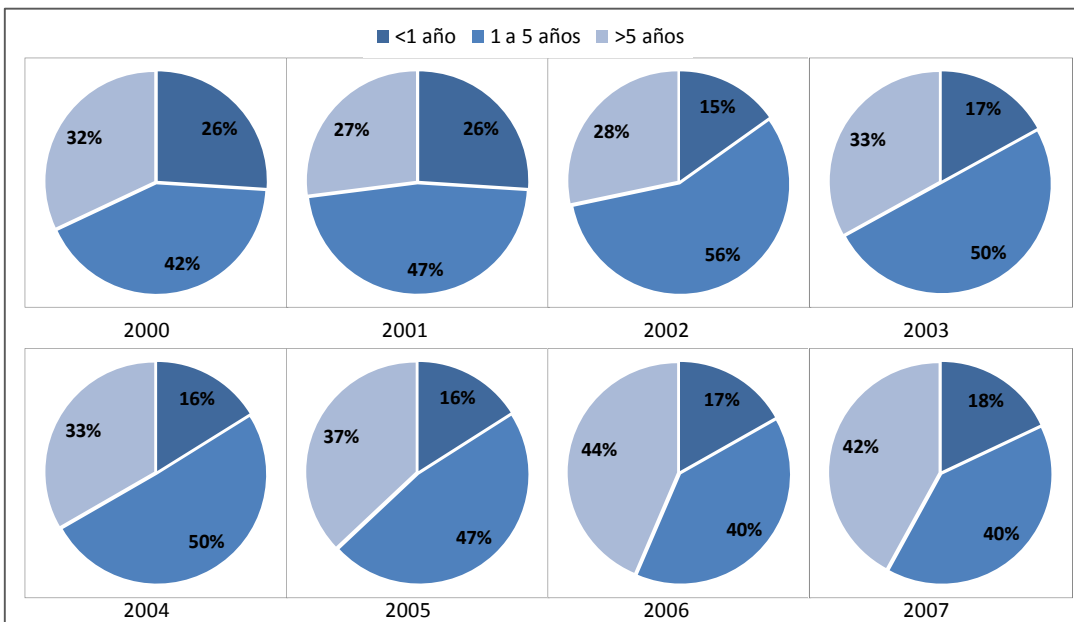


Tabla 2.

Porcentaje de Grupos Raciales por Año

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Blanca	78%	60%	55%	59%	60%	61%	60%	63%	61%
Negra	13%	12%	15%	11%	14%	13%	14%	14%	13%
Asiática	4%	5%	6%	8%	8%	7%	4%	6%	6%
Hispana	0%	5%	5%	3%	3%	4%	3%	3%	4%
Otra	0%	6%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Pacífico	4%	5%	6%	0%	0%	1%	0%	0%	2%
Nativo americano	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%

Dada la baja tasa de respuesta obtenida en el año 2000 se llevó a cabo un análisis de no-respuesta contrastando los perfiles demográficos obtenidos (por género, edad, raza y antigüedad) con los perfiles demográficos reales de la empresa, proporcionados por el departamento de Recursos Humanos.

La variable que presenta una mayor disonancia entre los respondientes y la población es antigüedad, donde se observa una mayor proporción de empleados con una antigüedad mayor a 5 años entre los respondientes que la población total (32% frente a 22%), y una proporción menor de empleados con una antigüedad inferior a un año (26% frente a 33%), si bien estas diferencias sólo son significativas con una confianza inferior al 95% ( $t(247) = 1.499, p > 0.05$ ; y  $t(196) = 1.040, p > 0.05$  respectivamente). Concluimos por lo tanto que en los resultados de 2000 los empleados de una antigüedad mayor a 5 años están moderadamente sobre representados.

Tabla 3.

Análisis de No Respuesta por Antigüedad (año 2000)

Antigüedad	n	% Muestra	% Real
<1 año	57	26%	33%
1 a 5 años	92	42%	45%
>5 años	70	32%	22%
Total	219	100%	100%

Considerando la elevada tasa de respuesta media, se asume que las puntuaciones recogidas representan una medición real de la población total, con la salvedad del sesgo de antigüedad en los datos del año 2000 expuesto anteriormente.

Con el objetivo de evaluar la importancia relativa de los efectos hallados y facilitar la interpretación de los datos, este estudio utiliza umbrales estándar de significatividad para los análisis realizados. Por convención, para los resultados basados en datos individuales se utiliza un umbral de significatividad de  $\alpha < .05$ . Dado que los datos de unidades a nivel agregado están basados en una muestra pequeña ( $54 > n < 101$ ), se relaja el umbral de significatividad a  $\alpha < .10$  para los análisis realizados a este nivel.

### **3.1.3. Instrumentos y Métricas**

Establecidas las hipótesis del estudio, así como el diseño y la muestra de estudio, es necesario identificar los instrumentos utilizados para recoger los indicadores clave de este estudio. Estos indicadores clave incluyen la satisfacción laboral, el rendimiento, la rotación y la presión por producir.

Mientras que los datos de rendimiento y rotación se recogen mediante indicadores objetivos, los datos de satisfacción laboral y de presión por producir se recogen a través de escalas psicométricas subjetivas. Dada la mayor complejidad de este tipo de mediciones en general, y la complejidad del constructo de satisfacción laboral, esta sección dedica una mayor atención al desarrollo y validación de las métricas de satisfacción laboral.

#### **3.1.3.1. Satisfacción laboral**

Los datos de satisfacción se recogieron a través de un cuestionario de satisfacción y clima laboral desarrollado localmente como herramienta de desarrollo organizacional. Un cuestionario cuantitativo representa la mejor opción para este estudio debido a la necesidad de obtener datos estandarizados de satisfacción que se puedan agregar a nivel de la unidad y utilizar en el análisis de modelización. Este tipo de análisis no hubiera sido posible si los datos se hubieran recogido mediante otro tipo de formato, como el de una entrevista en profundidad. Dado que el cuestionario es auto-administrado, este formato

también reduce los problemas logísticos asociados a la recogida de datos de todos los empleados de la empresa a lo largo del periodo de estudio. El Anexo X presenta el formato de cuestionario utilizado<sup>2</sup>.

Los ítems de este cuestionario se desarrollaron a partir de sondeos previos realizados por la organización y focus groups con empleados. El cuestionario se administra en línea anualmente entre octubre y noviembre a todos los empleados indefinidos de la organización, utilizando una combinación de ítems clave, aplicables al conjunto de la organización e ítems discrecionales que pueden variar en función de las necesidades circunstanciales de cada año.

El instrumento está estructurado en un primer módulo demográfico (departamento, antigüedad, edad, género y raza), seguido de varios módulos de evaluación en base a preguntas cerradas en una escala Likert de 5 puntos, incluyendo un módulo de evaluación general (satisfacción, intención de permanencia, apoyo a los objetivos de la organización), y diferentes módulos específicos, incluyendo logro personal, cultura corporativa, salario, beneficios, supervisor, grupo de trabajo, proceso de evaluación del desempeño, formación y desarrollo, espacio físico y equipamiento y comunicación corporativa.

---

<sup>2</sup> Nótese que dado que el cuestionario sufre ligeras modificaciones anuales, el cuestionario presentado en el Anexo X es un ejemplo editado para presentar los ítems utilizados en este estudio.

A la hora de diseñar las métricas de satisfacción a través de la selección de los ítems a incluir en el análisis aquí presentado, se utilizaron tres criterios:

- Disponibilidad: Sólo los ítems recogidos durante todos los años de referencia fueron considerados candidatos para su inclusión.
- Validez teórica: Se evaluaron los ítems en función de su validez de contenido respecto a las teorías e instrumentos existentes.
- Validez estadística: Se evaluaron las propiedades estadísticas del instrumento en función a la adecuación de los datos al análisis multivariado, la validez de constructo del instrumento así como su validez de criterio y fiabilidad.

#### ***3.1.3.1.1. Disponibilidad***

Sólo los ítems recogidos durante todos los años de referencia fueron considerados candidatos para su inclusión. En la Tabla 4 se muestra el listado de ítems que cumplen este primer criterio de admisión, indicando en la primera columna el nombre abreviado del ítem, que será utilizado en adelante para referirse a ítems específicos, y en la segunda columna el enunciado (traducido del inglés original) de cada ítem.

Tabla 4.

Ítems de Satisfacción Utilizados en el Estudio

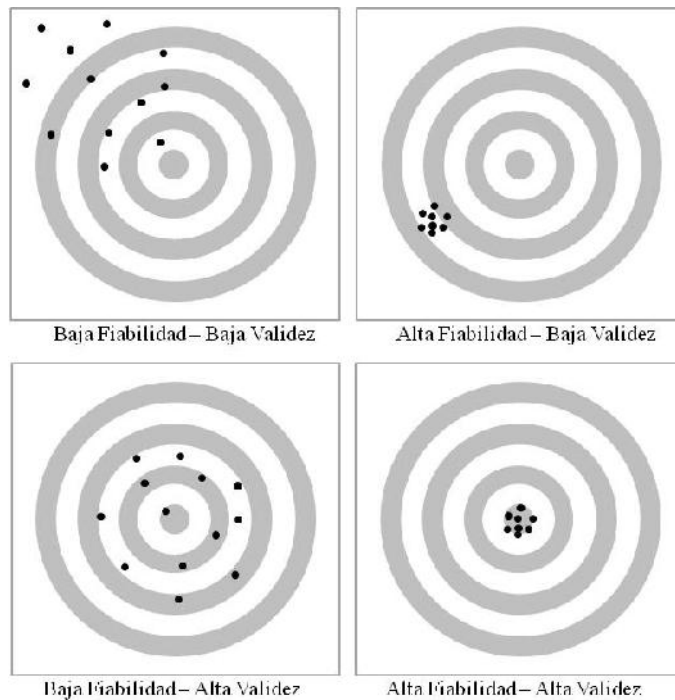
Ítem	Enunciado
overall1	En general estoy satisfecho con mi trabajo
overall3	Me siento orgulloso de trabajar para [empresa]
overall5	Tengo la intención de trabajar para esta empresa el año que viene
persaccomp1	En general, mi trabajo me proporciona una sensación de logro personal
persaccomp2	Disfruto el trabajo que hago
persaccomp3	Siento que contribuyo al éxito de [empresa]
persaccomp5	Tengo la autoridad necesaria para llevar a cabo mi trabajo de forma efectiva
persaccomp6	Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta
persaccomp7	Me siento motivado para aplicarme al máximo en mi trabajo
persaccomp9	Tengo oportunidades de desarrollar mi carrera en [empresa]
corpcult2	Donde trabajo existe un espíritu de equipo
corpcult6	[empresa] apoya a sus empleados a conciliar las exigencias laborales y personales
corpcult15	[empresa] funciona como una empresa unida
salary1	Teniendo en cuenta mis tareas y responsabilidades, considero que mi paga es buena.
salary4	Estoy satisfecho con la forma en que se determinan los aumentos salariales en esta empresa
benefits1	Estoy satisfecho con mi paquete total de beneficios
manager1	En general mi supervisor hace bien su trabajo
manager14	Los directivos a cargo de mi departamento hacen bien su trabajo
comm3	Se me mantiene bien informado sobre las actividades de mi departamento
comm2	Se me mantiene bien informado sobre las actividades de [empresa]
comm4	La revista del presidente de [empresa] me ofrece información útil
comm8	Se me mantiene bien informado sobre las vacantes internas
comm9	Soy consciente de los pasos que [empresa] ha dado en respuesta a los resultados de la encuesta de satisfacción del año pasado
add1_1	Creo que mi seguridad laboral es buena
add1_4	El presidente de [empresa] hace un buen trabajo dirigiendo la empresa.

### 3.1.3.1.2. *Validez Teórica*

A la hora de verificar que un instrumento realmente mide el concepto que pretendemos medir hay dos criterios principales seguir. El primero es que, mida lo que mida, el instrumento lo mide fiablemente. Esto es, que la medición de un mismo fenómeno se mantiene constante durante mediciones consecutivas. Este criterio se conoce como fiabilidad y es analizado en la sección 3.1.3.1.3. El segundo criterio es que el instrumento mide en efecto el concepto que dice medir y no otro. Este criterio se conoce como validez. Un símil utilizado a menudo para describir gráficamente los conceptos de fiabilidad y validez es el de la diana (Ver Figura 16).

Figura 16.

Validez y Fiabilidad



Establecer la validez de la medición de un concepto teórico es un ejercicio complejo que normalmente se logra a través de la acumulación de pruebas empíricas de diversa índole. Existen tres tipos principales de validez: validez de contenido, validez de constructo y validez predictiva o validez de criterio. La validez de contenido ha sido definida como “el grado en que una medición empírica representa un dominio de contenido específico” (Carmines & Zeller, 1979, p.20). Se trata de determinar hasta qué punto el instrumento recoge una muestra representativa del universo conceptual a medir. Este tipo de validez se demuestra a través de un análisis de la correspondencia entre los componentes recogidos por el instrumento y los identificados como relevantes al concepto por los expertos en la materia y la literatura existente.

La validez de contenido es difícil de demostrar ya que, al contrario del resto de tipos de validez, se basa en el análisis lógico y en la disponibilidad de modelos teóricos y definiciones sólidas, más que en una metodología estándar. A pesar de ser el procedimiento más indeterminado, este tipo de validación es también necesariamente el primer tipo a tener en cuenta a la hora de diseñar un instrumento. La validez de contenido se analiza por lo tanto separadamente en esta sección, diferenciándola como “validez teórica” en contraste con el resto de tipos de validez, que dado su mayor demostrabilidad empírica, pueden ser considerados como “validez estadística”.

Dado que por su naturaleza este estudio utiliza como marco de referencia las teorías situacionales de la satisfacción y los modelos de facetas por su mayor relevancia

al tipo de análisis propuesto, estas teorías serán las que proporcionen una definición del contenido conceptual a incluir en el instrumento. A la hora de determinar qué ítems forman parte del instrumento se utilizará un criterio incluyente (qué ítems deberían estar presentes como mínimo) más que excluyente (qué ítems no deberían estar presentes), siguiendo la recomendación de Carmines y Zeller (1979) de comenzar con el mayor número de ítems posible para eliminar los que no encajen durante el proceso de validación estadística, en vez de empezar con un número reducido e intentar añadir ítems relevantes a posteriori.

Los ítems resultantes del primer filtro de disponibilidad recogen parcialmente las características indicadas por Hackman y Oldham (1976) en su modelo de características del trabajo. Como se puede observar en la Tabla 5, se miden aspectos de las dimensiones de significación de la tarea, autonomía y, de forma tangencial, variedad de habilidades, pero no sobre la identidad de la tarea y el feedback proporcionado por el trabajo en sí. Adicionalmente, el instrumento mide variables de satisfacción general recogidas como “consecuencias personales” por el Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1975), el instrumento de acompañamiento a la teoría de las características del trabajo.

La teoría de los eventos situacionales de Quarstein, McAfee & Glass (1992) por su parte propone dos grupos principales de facetas a tener en cuenta: Las características situacionales (paga, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción y la supervisión) y los eventos situacionales (eventos inesperados que pueden ser positivos o negativos). Los ítems disponibles recogen en gran medida las características

situacionales, pero no abordan directamente los eventos situacionales. Se puede argumentar por otra parte que los eventos situacionales, dada su naturaleza imprevisible, son difíciles de definir concretamente y por lo tanto de medir de forma específica. Dado que estos eventos situacionales son en última instancia causados por un agente, el resultado neto de la acumulación de eventos situacionales de un signo u otro se vería recogido indirectamente a través de la satisfacción con los agentes causantes de estos eventos (compañeros, supervisores, dirección), factores que sí recoge el instrumento.

Aunque no se trate de una teoría puramente situacional, la teoría de la discrepancia de Locke (1976) contiene una de las revisiones más influyentes sobre las facetas del trabajo a incluir en toda medida de satisfacción laboral. Dentro de la categoría de “Eventos”, los ítems disponibles hacen especial hincapié en las dimensiones de Trabajo y Recompensas (Salario, Promociones, Reconocimiento) cubriendo parcialmente las de contexto (condiciones de trabajo, beneficios). Dentro de la categoría de Agentes, se hace mayor hincapié en Supervisores, Compañía (sobre todo en los aspectos comunicativos) y Dirección que en Compañeros.

Como resumen, podemos concluir que los ítems disponibles cubren la mayoría de las facetas mencionadas en las distintas teorías existentes, con la excepción de algunas condiciones de trabajo (horarios, dificultad, condiciones físicas de trabajo) y las dimensiones de identidad y feedback del modelo de características del trabajo, aunque como se ha visto, no existe unanimidad respecto a la relevancia de estas últimas. La evidencia empírica acumulada indica en cualquier caso que el Trabajo es el factor más importante para explicar la satisfacción laboral (Jurgensen, 1978), factor ampliamente reflejado por los ítems disponibles.

Tabla 5. Correspondencia del Instrumento con las Dimensiones Teóricas Consideradas

Enunciado	Modelo características del trabajo	Teoría eventos situacionales	Modelo Facetas	Teoría discrepancia
En general estoy satisfecho con mi trabajo	SG*			
Me siento orgulloso de trabajar para [empresa]				
Tengo la intención de trabajar para esta empresa el año que viene	SG*			
En general, mi trabajo me proporciona una sensación de logro personal	Sig		RI	Tra
Disfruto el trabajo que hago	SG*		RI	Tra
Siento que contribuyo al éxito de [empresa]	Sig		RI	Tra
Tengo la autoridad necesaria para llevar a cabo mi trabajo de forma efectiva	Aut		RI	Tra
Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta	Aut		RI	Rec
Me siento motivado para aplicarme al máximo en mi trabajo			RI	Tra
Tengo oportunidades de desarrollar mi carrera en [empresa]	Var	Op	RE	Pro
Donde trabajo existe un espíritu de equipo				Comp
[empresa] apoya a sus empleados a conciliar las exigencias laborales y personales		Con		Con
[empresa] funciona como una empresa unida				Com
Teniendo en cuenta mis tareas y responsabilidades, considero que mi paga es buena.		Sal	RE	Sal
Estoy satisfecho con la forma en que se determinan los aumentos salariales en esta empresa		Sal	RE	Sal
Estoy satisfecho con mi paquete total de beneficios		Con	RE	Ben

Enunciado	Modelo características del trabajo	Teoría eventos situacionales	Modelo Facetas	Teoría discrepancia
En general mi supervisor hace bien su trabajo				Sup
Los directivos a cargo de mi departamento hacen bien su trabajo				Dir
Se me mantiene bien informado sobre las actividades de mi departamento				Com
Se me mantiene bien informado sobre las actividades de [empresa]				Com
La revista del presidente de [empresa] me ofrece información útil				Com
Se me mantiene bien informado sobre las vacantes internas				Com
Soy consciente de los pasos que [empresa] ha dado en respuesta a los resultados de la encuesta de satisfacción del año pasado				Com
Creo que mi seguridad laboral es buena		Con		Con
El presidente de [empresa] hace un buen trabajo dirigiendo la empresa.				Dir

\*Consecuencias personales

Modelo de Características del Trabajo: SG = Satisfacción General, Sig = Significación, Aut = Autonomía, Var = Variedad

Teoría de Eventos Situacionales: Op = Oportunidades de Promoción, Con = Condiciones de Trabajo, Sal = Salario

Modelo de Facetas: RI = Recompensas Internas, RE = Recompensas Externas

Teoría de la discrepancia: Tra = Trabajo, Con = Condiciones de Trabajo, Com = Compañía, Dir = Dirección, Rec = Reconocimiento, Pro = Promociones,

Comp = Compañeros, Sal = Salario, Ben = Beneficios, Sup = Supervisor

Analizando por otra parte los ítems disponibles con un criterio excluyente, se observa que un número importante pone foco en aspectos de la comunicación organizacional, dimensión que no es explícitamente mencionada por ninguna de las teorías propuestas, si bien se puede argumentar que esta faceta formaría parte de la evaluación de la compañía como agente, según la teoría de la discrepancia de Locke (1976). Muchinsky (1977) halló relaciones significativas entre la satisfacción general con la comunicación y las cinco facetas del JDI (Trabajo, Supervisión, Salario, Promociones y Compañeros) así como entre facetas específicas de la comunicación organizacional (confianza en las comunicaciones de los superiores, influencia de los superiores) y la satisfacción con la supervisión. Estos hallazgos fueron replicados por Callan (1993) y Pettit, Goris y Vaught (1997), concretamente respecto a la relación entre comunicación con el supervisor y satisfacción laboral en el primer caso y respecto a la precisión de la información, el deseo de interacción, la carga de comunicación, la confianza e influencia del supervisor y la satisfacción con la comunicación en el segundo caso.

Habida cuenta de la relevancia de la comunicación organizacional a la satisfacción laboral, y teniendo en cuenta el enfoque no excluyente de este ejercicio de validación de contenido, se acepta la inclusión de los ítems de comunicación organizacional, defiriendo la decisión última sobre su inclusión al análisis de validez estadística.

Finalmente, además de los ítems de satisfacción con las diferentes facetas, se hallan disponibles también ítems de “efecto” o “resultado” (satisfacción general, orgullo de

pertenencia a la empresa, intención de continuidad), ítems que representan conceptos que son consecuencia de las variables de satisfacción.

Respecto al primer ítem (“En general estoy satisfecho con mi trabajo”), es importante reseñar que, aunque la satisfacción laboral ha sido conceptualizada por los teóricos de facetas como la suma de sus elementos constituyentes, lo cual se ve reflejado en el hecho de que algunos de los instrumentos de medición de la satisfacción más populares como el Job Descriptive Index (Smith et al., 1989) o el Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) extraen una puntuación de satisfacción general a partir de la suma de las facetas medidas, otros autores como Scarpello y Campbell (1983) han hallado correlaciones débiles entre preguntas sobre aspectos específicos del trabajo y una medición general de satisfacción laboral. Según estos autores, la satisfacción general es más compleja que la suma de sus partes, y las facetas tradicionalmente empleadas pueden no ser exhaustivas en algunos entornos. Estos autores se posicionan por lo tanto en contra de la medición de la satisfacción laboral como la suma de las distintas facetas y a favor de la utilización de una medición directa de la satisfacción general en combinación con la medición de la satisfacción con diferentes aspectos específicos.

Scarpello y Campbell (1983) proponen concretamente como ítem de satisfacción general la pregunta “¿Cómo de satisfecho se encuentra con su trabajo en general?” sobre una escala de 1 a 5. Aunque para medir la satisfacción general se recomienda habitualmente utilizar una medida de múltiples ítems con el objetivo de aumentar la fiabilidad de la medida (Judge et al., 2001), Wanous, Reichers y Hudy (1997) hallaron niveles de fiabilidad

moderadamente altos (.67) en su estudio sobre la fiabilidad de las escalas de un ítem. La combinación de la medición de facetas de satisfacción con la medición de la satisfacción general parece por lo tanto un enfoque psicométricamente sólido y atractivo por las posibilidades que ofrece de validación estadística del constructo.

Respecto a los otros dos ítems de efecto restantes (orgullo de pertenencia e intención de continuidad), su inclusión en el estudio es necesaria por dos motivos. Primero, la intención de continuidad y el compromiso organizacional han sido identificadas como las principales variables mediadoras entre la satisfacción laboral y la rotación real (ver sección 2.3.3.2), por lo cual su inclusión es útil para validar la relación entre satisfacción y rotación a nivel agregado. Esta cadena causal se vertebra en las hipótesis H1b y H1c.

Segundo, debido a la relación tanto teórica como empírica entre satisfacción, compromiso organizacional, intención de continuidad y rotación a nivel individual, estas variables son útiles como criterios de validación estadística de los constructos medidos. Este tipo de validación se desarrollará en la siguiente sección.

#### **3.1.3.1.3. Validez Estadística**

Una vez seleccionados los ítems disponibles para todos los años de estudio y teóricamente relevantes al concepto de la satisfacción laboral, se procedió a un análisis exploratorio para verificar la plausibilidad de los datos y su ajuste a las principales

asunciones del análisis multivariante (fiabilidad, normalidad, linealidad y homoscedasticidad).

A continuación se realizó el análisis factorial y modelización estructural de las variables de satisfacción con el fin de determinar la relevancia de los ítems a las dimensiones estudiadas, confirmar la estructura de los componentes de satisfacción y finalmente analizar la fiabilidad de las escalas resultantes y la viabilidad de la agregación de los datos de satisfacción a nivel de la unidad de trabajo.

En una primera inspección de plausibilidad de los datos (ver Anexo II), se observa que los rangos de todas las variables se encuentran dentro de los valores posibles, mientras que las medias (Máx. = 4.16, Mín. = 3.06) y desviaciones típicas (Máx. = 1.11, Mín. = .76) son viables, indicando una satisfacción media-alta con todas las variables dentro de la población de estudio.

La mayoría de las variables presentan un número reducido (inferior al 5%) de casos perdidos. No obstante las variables de Comunicación Organizacional en concreto muestran unos niveles superiores al resto. Para determinar la existencia de patrones no aleatorios en la distribución de los valores perdidos, se llevó a cabo un análisis de valores perdidos con las variables que presentan un porcentaje de casos perdidos superior al 5% (comm2, comm3, comm4, comm8, comm9 y add1\_4).

Como primer paso se asignaron valores dicotómicos a las variables con valores perdidos para contrastar la igualdad de varianzas y medias en el resto de variables para casos con y sin valores perdidos. Todas las variables analizadas mostraron diferencias significativas entre los grupos con y sin casos perdidos en la variable dependiente de satisfacción general (SG), indicando la existencia de un patrón de valores perdidos no aleatorio. El test de Little de aleatoriedad completa de valores perdidos (Little, 1988) resultó ser así mismo significativo ( $\chi^2 = 3674,7$ , GL=3503, p. = ,02) para la matriz de covarianzas de valores imputados mediante el método de Expectación Maximización (EM), indicando que la probabilidad de que el patrón de valores perdidos difiere de un patrón aleatorio es significativa.

Como la eliminación de los casos con valores perdidos introduciría un sesgo en la muestra, dada su naturaleza no aleatoria, se decidió realizar la imputación de casos perdidos mediante el método de Expectación Maximización (EM). Según Navarro (2001) este método, a pesar de asumir aleatoriedad de los valores perdidos, es el método que introduce un menor sesgo al aplicarlo a valores perdidos no aleatorios. Dado que actualmente no existe un consenso claro sobre la imputación de valores perdidos no aleatorios y que la proporción de valores perdidos no es excesivamente elevada en la muestra del estudio, se opta por esta opción siendo conscientes de sus limitaciones.

Para mantener la perspectiva sobre el efecto introducido por los valores imputados en los parámetros finales, los análisis de este estudio se llevarán a cabo sobre ambas bases de datos (imputada y sin imputar) y se contrastarán los posibles sesgos, siguiendo la

recomendación de Tabachnik y Fidell (2007). Dado que la imputación EM asume que las variables presentan una distribución normal, se procedió al análisis distributivo de las variables de forma previa al ejercicio de imputación. Siguiendo el criterio propuesto por Tabachnik y Fidell (1989), según el cual puntuaciones de asimetría estandarizada ( $z$ ) mayores a  $\pm 2,58$  son significativas, se observa que la distribución de todas las variables presenta una asimetría significativa, negativa en todos los casos menos Edad.

Una mayoría de variables presentan así mismo una kurtosis significativa (con la excepción de `benefits1`, `comm2` y `add1_4`). Con el fin de ajustar las características de las variables a las pre-condiciones de la imputación EM, así como del análisis multivariable de impactos sobre la satisfacción a nivel individual, se procedió a la transformación logarítmica para las variables con una asimetría alta (`overall1`, `overall5`, `persaccomp1`, `persaccomp2`, `persaccomp5`, `persaccomp6`, `persaccomp7`, `corpcult2`, `corpcult6`, `benefits1`, `manager 1`, `manager14`, `comm3`, `add1_1`) y a la transformación radical para las variables con una asimetría moderada (`overall3`, `salary1`, `salary4`, `comm2`, `comm4`, `comm8`, `comm9` y `add1_4`).

En el caso de `persaccomp9`, dado que la transformación radical cambia de signo la asimetría de la variable y sólo ofrece una ventaja en asimetría absoluta reducida frente a la transformación logarítmica, se decidió aplicar la transformación logarítmica para mantener constante el sesgo asimétrico negativo en la medida de lo posible.

En el caso de corpcult15, dado que ninguna de las dos transformaciones mejoraba la asimetría natural de la variable, se decidió mantener la distribución original. Tras la transformación, si bien el problema de la asimetría no se elimina por completo, se mitiga en gran medida con unos coeficientes de asimetría estándar para todas las variables en un rango entre  $z = 5.9$  y  $z = -6.7$ , y un promedio de  $\bar{z} = -1.6$ .

Dentro de las variables demográficas (categóricas), a pesar de existir sesgos, no se presentan desequilibrios preocupantes salvo para la categoría de edad mayor a 60 años, la cual representa tan solo un 4% de los casos válidos. Para esta variable se decidió combinar este grupo junto con el de edad entre 50 y 59 años, con el objetivo de evitar que el sesgo distributivo distorsione la relación entre esta variable y el resto. 96 casos sin valores de edad y/o antigüedad fueron eliminados de la base de datos, dado su escaso peso sobre el total de la población.

Una vez completados los procesos de transformación de las distribuciones e imputación de valores perdidos se procedió a examinar los diagramas bivariados de dispersión de puntos para detectar posibles relaciones no lineales así como puntos extremos (“outliers”). El examen de diagramas de dispersión bivariada entre cada variable independiente y las 3 principales dependientes no indicó problemas de no linealidad. Se graficaron a continuación las dispersiones de los residuales frente a las puntuaciones predichas mediante una regresión múltiple del total de variables independientes sobre cada una de las tres variables dependientes. Los diagramas de dispersión resultantes muestran una distribución equilibrada de los puntos alrededor del centro (eje 0) (Ver Anexo I).

El análisis de los diagramas de dispersión indica que las variables cumplen las condiciones de normalidad, linealidad y homoscedasticidad (precondición del análisis equivalente a la homogeneidad de varianzas en ANOVA, estipulando una variabilidad de puntuaciones de la variable dependiente similar para cada puntuación de la variable independiente). Por otra parte sí se detectaron posibles puntos extremos. Para poder llevar a cabo un análisis multivariado de los posibles puntos extremos, se calculó la distancia de Mahalanobis, siguiendo el método propuesto por Rousseeuw y Van Zomeren (1990). Un total de 111 casos superaron el criterio de significatividad para la distancia Mahalanobis ( $\chi^2 = 58,302$ , GL=29, p. = ,001) propuesto por Tabachnik y Fidell (2007). Con el objetivo de determinar las variables predictoras de los casos extremos, se llevó a cabo un análisis de regresión logística, con introducción de variables por pasos hacia adelante, destacándose las variables de edad, overall1lg, persaccomp1lg, persaccomp6lg, salary1sq, comm8sq, corpcult15\_ref y edad como predictores significativos de pertenencia a grupo extremo.

A pesar de que las combinaciones concretas de puntuaciones causantes de los casos multivariadamente extremos es difícil de resumir dado el alto número de variables implicadas, los sujetos con casos extremos se diferencian del resto principalmente por ser en mayor medida menores de 30 o mayores de 50 años y tener puntuaciones significativamente más bajas que el resto en las variables mencionadas. Dado que estos casos están repartidos entre todos los departamentos y años de forma homogénea, se procedió a su eliminación de la base de datos, quedando un total de 4.020 casos disponibles.

Una vez realizados los ejercicios de transformación de variables, imputación y eliminación de puntos extremos, se examinaron los estadísticos descriptivos y bivariados de ambas bases (con y sin valores imputados/puntos extremos) para evaluar los posibles sesgos introducidos por el proceso de limpieza de datos. Las diferencias halladas fueron limitadas, con diferencias casi indetectables en las medias de las variables (inferiores al 1%) y diferencias pequeñas, si bien algo superiores, en su dispersión, con una disminución del promedio de desviación típica del 2,4% en la base con valores imputados y puntos extremos.

El proceso de limpieza introduce así mismo una leve inflación de las relaciones bivariadas entre variables, con una diferencia media de .02 para todos los pares de coeficientes de correlación de Pearson, y una diferencia máxima de .04 para la correlación entre add1\_1lg y add1\_4sq ( $r=0,34$  vs.  $r=0,38$ ).

Finalmente se examinó la existencia de multicolinealidad, probable en el caso de este estudio dado el alto número de variables independientes con potencial de alta correlación. Como primer paso se examinó la matriz de intercorrelaciones de Pearson para detectar multicolinealidades bivariadas (ver Anexo II). A pesar de existir intercorrelaciones elevadas, ninguna supera el umbral de  $r=.9$  a partir del que la multicolinealidad bivariada imposibilita el análisis (Tabachnik y Fidell, 2007), y sólo un par de variables presentan una correlación superior a  $r=.7$  ( $r=.77$  para persaccomp2lg y persaccomp1lg). A continuación se procedió a analizar la multicolinealidad multivariada utilizando los diagnósticos propuestos

por Belsely, Kuh y Welsch (1980). De las 26 dimensiones obtenidas, 6 tienen índices de condicionamiento superiores a 30 como indicadores, nivel a partir del cual se considera que existe un problema de multicolinealidad grave. De estas 6, una contribuye una proporción de varianza elevada ( $>.5$ ) a las dos variables de satisfacción con el salario (salary1sq y salary4sq), indicando un problema de multicolinealidad.

Una vez terminada la inspección y preparación de los datos para el análisis, se procedió a realizar los análisis correspondientes a la validación interna de constructo del instrumento de medición de la satisfacción<sup>3</sup>. Primero, se validó la estructura de las facetas o componentes de satisfacción y su fiabilidad a través del análisis factorial exploratorio y confirmatorio, para después validar a través del análisis de ecuaciones estructurales la varianza de la satisfacción general explicada por el instrumento y su relación con otras variables teórica y empíricamente relacionadas con la satisfacción laboral (i.e. intención de continuidad y orgullo de pertenencia).

Como primer paso dentro de la modelización del constructo de satisfacción laboral se procedió a explorar la estructura psicométrica del instrumento mediante un análisis factorial. Primero se realizó el análisis sobre la matriz de 22 sub-atributos específicos del constructo, del total de sujetos y años, para obtener una primera estructura sólida e independiente de variaciones temporales. El ratio de casos a variables resultante de

---

<sup>3</sup> Este estudio no comparó los resultados obtenidos con los resultados de otros instrumentos previamente validados, con lo cual no se realizó una validación externa o concurrente del instrumento

22:3.981 es por lo tanto muy superior al ratio mínimo de 1:5 recomendado habitualmente (Bryant y Yarnold, 1995). Como paso previo se realizaron tests de pre análisis para identificar la adecuación de los datos a un análisis factorial, siguiendo las recomendaciones de Comrey (1978). El test de esfericidad de Bartlett es significativo ( $\chi^2 = 40.144$ ,  $p < 0.001$ ), indicando que se puede descartar la hipótesis de que las correlaciones en la matriz de correlación son igual a 0. El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación muestral arroja un resultado de 0.942, indicando una alta proporción de varianza común y por lo tanto, una gran adecuación de los datos al análisis factorial. Finalmente, la mayoría de las correlaciones de la anti-imagen de la matriz de intercorrelaciones muestran valores bajos, otro requerimiento de un análisis factorial sólido.

En una primera fase se realizó una extracción de componentes principales con rotación varimax para estimar el número probable de factores en base a los eigenvalores. El máximo número de factores (eigenvalores mayores a 1) es 4 (ver Tabla 26) recogiendo entre los 4 un 56% de la varianza total.

A continuación se procedió a la rotación de los factores para facilitar su interpretación. Para determinar el tipo de rotación óptimo, se evaluó la adecuación de un tipo de rotación ortogonal u oblicua a la realidad de la estructura factorial subyacente. La utilización de rotaciones ortogonales, si bien facilita el análisis posterior al extraer factores no correlados entre sí, impone restricciones artificiales a menudo no justificadas. Por otra parte, si utilizamos un método de rotación oblicua y comprobamos a posteriori que los factores resultantes no están correlacionados entre sí, o lo están escasamente, entonces

podemos estar seguros de que una rotación ortogonal es la solución óptima (Kim y Mueller, 1978).

Se procedió por lo tanto a realizar una rotación oblicua de los factores mediante el método direct quartimin, fijando  $\delta=0$  para permitir un grado máximo de oblicuidad. El resultado muestra índices de correlación moderadamente elevados entre los 4 factores (rango -.502 a .423), justificando el uso de la rotación oblicua por su mayor ajuste a la naturaleza de las variables. Para lograr un compromiso entre la naturalidad de la solución factorial final y su utilidad para el análisis, se limitó la correlación posible entre factores ajustando  $\delta$  a -.2. La correlación entre componentes resultante se muestra en la Tabla 27.

La matriz de componentes rotados resultante presenta un patrón de carga limpio con ninguna variable mostrando un peso superior a 0.4 en dos componentes distintos (ver Tabla 28). Tres variables (add1\_1lg, corpcult6lg, comm3lg) se presentan como candidatas a ser eliminadas del análisis, dado su peso inferior a 0.4 en cualquiera de los 4 componentes.

La inspección de la matriz de comunalidades indica así mismo que estas 3 variables aportan escasa varianza a la solución factorial, particularmente corpcult6lg, con una extracción de .325, y add1\_1lg, con una extracción de .362. Desde un punto de vista teórico, parece así mismo difícil justificar la inclusión de estos dos atributos (relativos a la conciliación de vida laboral y familiar y la seguridad laboral), dada su escasa relación con el resto de ítems en el componente, más orientados a la percepción sobre los agentes del entorno laboral (equipo, supervisores y directivos). El otro ítem que muestra una carga baja

sobre su respectivo componente (comm3lg, información sobre las actividades del departamento), sí presenta por otra parte una relación teórica clara respecto al resto de ítems en el componente, orientados todos ellos a la comunicación organizacional.

Se procede por lo tanto a realizar el mismo análisis con la exclusión de los dos ítems mencionados. La solución rotada resultante mantiene la misma estructura básica de 4 factores mostrando todos un patrón de carga limpio: peso mínimo de cada ítem superior a 0.4 sobre su respectivo factor y ausencia de cargas cruzadas (ver Tabla 6). Los 4 componentes finales son intuitivamente interpretables como 1- Trabajo, 2-Comunicación Organizacional, 3- Compensación, 4-Agentes. Se opta por lo tanto por mantener esta solución para proceder a los subsiguientes análisis de validación del constructo.

Tabla 6.

Matriz de Patrones tras exclusión de add1\_1lg, corpcult6lg

Ítem	Trabajo	Comunicación Organizacional	Compensación	Agentes
persaccomp2lg	.836			
persaccomp1lg	.818			
persaccomp3lg	.737			
persaccomp7lg	.603			
persaccomp5lg	.533			
persaccomp6lg	.502			
persaccomp9lg	.404			
comm2sq		.749		
comm4sq		.723		
corpcult15_ref		.632		
comm9sq		.592		
comm8sq		.557		
add1_4sq		.488		
comm3lg		.401		
salary1sq			.910	
salary4sq			.845	
benefits1lg			.478	
manager1lg				-.832
manager14lg				-.773
corpcult2lg				-.518

Nota: Las cargas inferiores a .400 son omitidas para mayor claridad.

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Oblimin con Normalización Kaiser.

Se observa por otra parte que el componente 4 (ver Tabla 29) muestra ahora una correlación negativa con el resto de componentes. La distribución de pesos por factor de la solución final se puede observar en la Tabla 7. Al tratarse de una rotación oblicua, donde

los factores están correlacionados entre sí, la varianza total explicada no se puede calcular como la suma de los pesos al cuadrado, dado que parte de la varianza se haya compartida.

Tabla 7.

Eigenvalores y Proporción de la Varianza Explicada por los 4 Primeros Factores

Componente	Eigenvalores Iniciales		Suma Rotada de Pesos al Cuadrado	
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total
1	8.0	40.1	40.1	5.1
2	1.9	9.5	49.6	4.3
3	1.2	5.9	55.4	4.1
4	1.0	5.1	60.5	4.6

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales

La fiabilidad de las escalas resultantes, estimada a través del cálculo  $\alpha$  de Cronbach, es elevada, con un rango entre  $\alpha = .895$  y  $\alpha = .722$  para el total acumulado. Descendiendo al nivel de las puntuaciones por cada división/año, se detectó una anomalía en la fiabilidad de la escala de compensación para el departamento 10 en el año 2001, observándose  $\alpha = -.604$ . Esta anomalía puede haberse debido a un error de en el procesamiento de datos resultante en la inversión de los valores de la variable `benefits1lg`, que presenta en este departamento una media superior al resto de casos, mientras que las restantes dos variables presentan una media inferior. Para evitar distorsiones indeseadas, se decide excluir estos datos de posteriores análisis. En la Tabla 8 se presenta un resumen descriptivo de las puntuaciones  $\alpha$  del resto de los departamentos/años.

Tabla 8.

Estadísticos Descriptivos de  $\alpha$  de Cronbach por División/Año.

	$\alpha$ de Cronbach Media	DT
Total	0.765	0.108
Agentes	0.763	0.101
Comunicación Organizacional	0.679	0.095
Compensación	0.716	0.075
Trabajo	0.882	0.054

A pesar de que se observan algunos valores bajos para las escalas Agentes ( $\alpha = 0.238$  para Dep. 3 en 2007) y Comunicación Organizacional ( $\alpha = 0.385$  para Dep. 10 en 2007), esto supone un evento raro hallado en departamentos con poca muestra para el año en cuestión, por lo que estas puntuaciones se consideran como casos extremos que no resulta especialmente preocupante a la luz de las fiabilidades medias obtenidas y sus desviaciones típicas.

Con el objetivo de validar la estructura psicométrica del instrumento y confirmar la bondad de ajuste del modelo identificado mediante Análisis Factorial Exploratorio frente a otros modelos posibles, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio con Amos 7.0. El modelo hipotético se presenta en la Figura 17, donde, siguiendo la convención, los círculos representan variables latentes (variables no observadas o factores) y los rectángulos representan variables observadas. La ausencia de una línea de conexión entre dos elementos representa una hipotética ausencia de efectos directos entre sí.

Se parte del modelo oblicuo de cuatro factores intercorrelacionados identificado previamente como hipótesis de partida. Para estimar los modelos se utilizó un método de estimación por máxima verosimilitud, un método de estimación apropiado, según Tabachnik y Fidell (2007), para modelos basados en una muestra grande y distribuciones cercanas a la normalidad, como es el caso.

El modelo independiente, el cual pone a prueba la hipótesis de que las variables no están relacionadas entre sí, es rechazado en base al test Chi cuadrado  $\chi^2 = 37286.98$ ,  $p < .01$ , el cual indica la divergencia entre la matriz de covarianza esperada y la observada. Mientras más se aleja  $\chi^2$  de 0, mayor es la divergencia entre la matriz de covarianza esperada (el modelo hipotético) y la observada (los datos reales).

El modelo hipotético muestra un ajuste netamente superior,  $\chi^2 = 3985.27$ ,  $p < .01$ . Una Chi cuadrado significativa indica un desajuste entre el modelo y los datos. No obstante se ha demostrado que el estadístico Chi cuadrado es sensible al tamaño de la muestra, descartando modelos en mayor grado a medida que aumenta el número de casos de la muestra, necesitándose pues otros índices de ajuste complementarios. Los estadísticos de bondad de ajuste adicionales recomendados por Hu y Bentler (1999) indican que el modelo tiene margen de mejora. El Índice de Ajuste Comparativo (CFI por sus siglas en inglés), igual a la función de discrepancia ajustada por el tamaño de la muestra, es 0.897, inferior al mínimo de 0.9 recomendado por Hu & Bentler (1999). La raíz del promedio al cuadrado del error de aproximación (RMSEA) = 0.077 es también ligeramente superior al mínimo de 0.06 recomendado. Con el objetivo de mejorar el ajuste del modelo se realizaron

modificaciones a posteriori, mediante el análisis de los índices de modificación suministrados por AMOS.

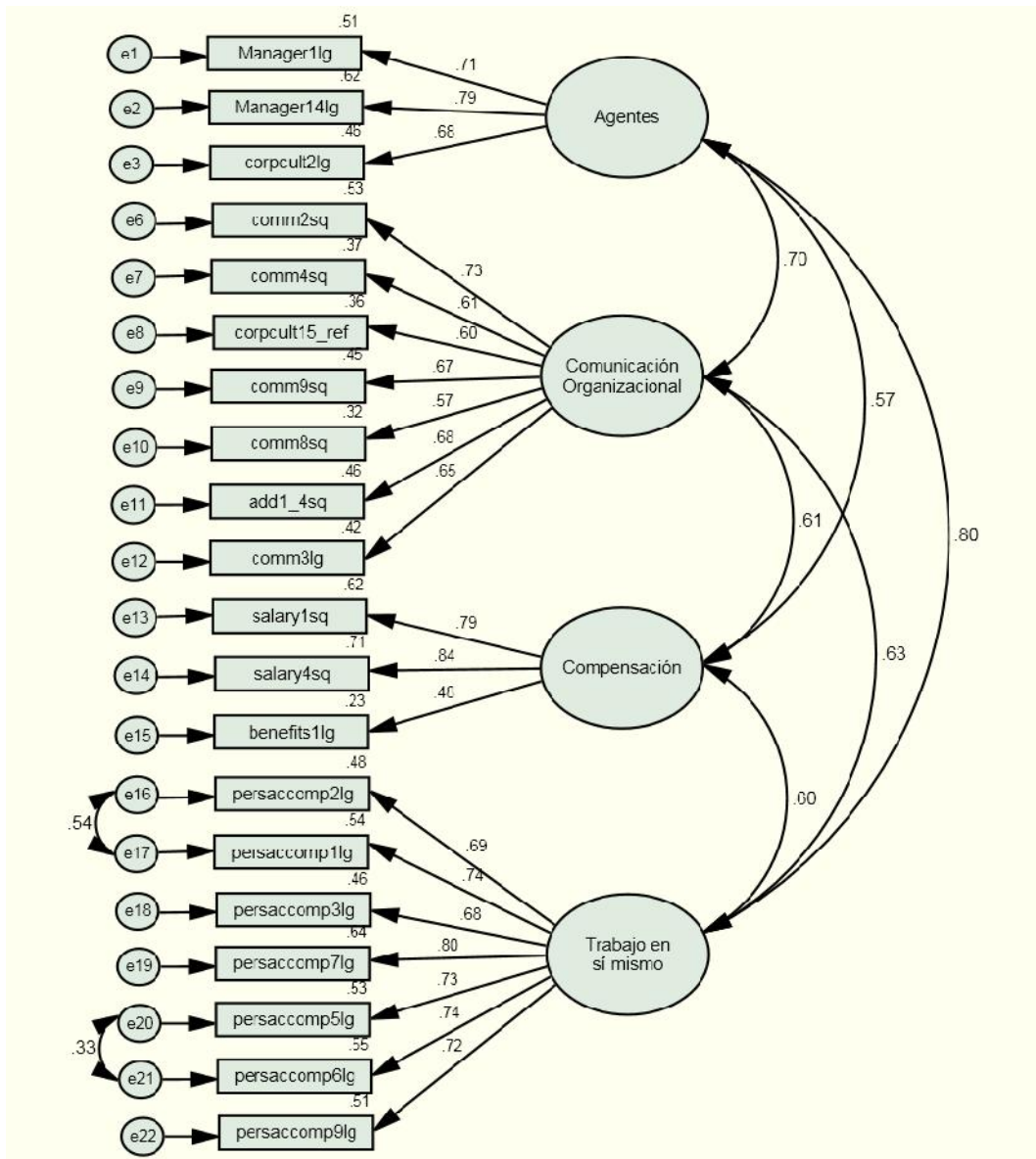
La mayor reducción identificada por estos consiste en permitir la correlación entre los errores de las variables persacomp1lg y persacomp2lg (MI=1063.92; Cambio de PAR = .008), y persacomp6lg y persacomp9lg (MI=453.37; Cambio de PAR = .006). La correlación entre errores indica que dos atributos tienen algo en común más allá del factor o variable latente especificado en el modelo. Este algo en común es a priori desconocido, y puede deberse a la existencia de un factor adicional, patrones de respuesta automáticos o incluso semejanzas en los enunciados. Los ítems persacomp1lg y persacomp2lg aluden a sensaciones más cercanas a SG (logro personal, disfrute) que el resto de ítems en el factor, tienen suficiente en común, mientras que persacomp5lg y persacomp6lg se refieren ambas al grado de control e influencia sobre el trabajo. Ambos pares de ítems aparecen así mismo en orden consecutivo en el cuestionario, siendo por lo tanto más proclives a patrones de respuesta que pudieran generar correlación entre errores aún en ausencia de una relación teórica entre ambos ítems. Parece por lo tanto razonable permitir la correlación entre errores en base a la identificación de las variables con factores más allá de la satisfacción con el trabajo en sí mismo y de la potencial existencia de patrones de respuesta.

Una vez introducidos estos cambios obtenemos un ajuste superior,  $\chi^2 = 2.450,09$ ,  $p < .01$ , con un Índice de Ajuste Comparativo (CFI) = .938 y RMSEA = ,060. Dado que se han realizado modificaciones post hoc, se calculó la correlación entre la estimación de los parámetros del modelo hipotético y la estimación de los parámetros del modelo final,

obteniendo  $r(28) = .961, p < .01$ , indicando un cambio mínimo en la estimación de los parámetros a pesar de las modificaciones introducidas. El modelo final, con sus correspondientes coeficientes estandarizados, se presenta en la Figura 17.

Figura 17.

Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio



Para continuar con el ejercicio de validación del constructo, una vez confirmada la estructura del modelo de medición es importante comprobar la relevancia de los componentes extraídos al concepto de satisfacción laboral. Para ello partimos de la premisa de Locke (1976) respecto a la importancia de las facetas de satisfacción, la cual establece que el rango de respuesta a un factor de satisfacción concreto está determinado por la importancia de ese factor para la persona, por lo que medir la satisfacción con el factor y su importancia es un ejercicio redundante, dado que la importancia está reflejada en el hecho de que la correlación entre cada faceta y SG será mayor para las facetas importantes. Esta premisa, conocida como la “hipótesis del rango afectivo”, ha sido validada por numerosos estudios (ver p.ej. McFarlin, Coster, Rice, & Cooper, 1995 o Staples & Higgins, 1998), justificando el uso del análisis de correlación como método de estimación de la importancia de las facetas.

Dada la presencia de un número elevado de variables independientes en la matriz de correlación (ver Anexo II), el análisis bivariado de pares de correlaciones no permite evaluar el grado de solapamiento entre diferentes variables en la explicación de una variable dependiente concreta, siendo más recomendable un análisis de regresión que permita evaluar la aportación específica de cada variable independiente a la predicción de la dependiente. Como primer paso exploratorio del examen de relevancia se procede por lo tanto a un análisis estándar de regresión múltiple, introduciendo todas las variables de satisfacción disponibles como variables independientes, con la variable de Satisfacción General como variable dependiente.

Tabla 9.

Ítems de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo

Enunciado	N	Media	D.Típ	Asimetría	Kurtosis
[empresa] apoya a sus empleados a conciliar las exigencias laborales y personales	4124	3.81	0.96	-0.938	0.668
Creo que mi seguridad laboral es buena	4106	3.76	0.92	-0.865	0.725
La cantidad de trabajo que se espera de mí es razonable	3540	3.75	0.94	-1.02	0.814
Mi oficina personal tiene suficiente espacio	3226	4.03	0.96	-1.302	1.631
La seguridad en el edificio es suficiente	3224	3.93	0.89	-1.205	1.775
Las fotocopiadoras, impresoras y faxes están en buenas condiciones	3216	3.93	0.94	-1.133	1.176
Tengo acceso al equipamiento necesario para realizar mi trabajo eficientemente	3073	4.29	1.28	1.666	6.141
Las condiciones físicas en mi lugar de trabajo son buenas	3070	4.29	1.28	1.726	6.207

\*Escala en rango 1-9.

La Tabla 30 muestra la constante, los coeficientes de regresión ( $B$ ), su error típico ( $SE B$ ) y los coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta$ ). La  $R$  del modelo es significativamente superior a cero,  $F(22, 3.942) = 287,55, p < .001$ . La  $R^2$  ajustada (.62) indica que las variables seleccionadas explican en torno a dos tercios de la variabilidad de SG. No obstante, de las 22 variables independientes, tan sólo 11 muestran un coeficiente de regresión significativamente superior a cero. Destaca concretamente el hecho de que ninguna variable de comunicación organizacional presente un coeficiente

significativamente superior a cero. Otra variable más (comm8sq) muestra un coeficiente negativo, mostrando una relación opuesta a la prevista.

El alto número de variables no significativas, así como la presencia de este coeficiente negativo aportan indicaciones de un posible problema de multicolinealidad, un problema de cálculo específico al análisis multivariado que se presenta cuando las variables analizadas muestran una intercorrelación demasiado elevada entre sí. Cuando se da un problema de multicolinealidad, los coeficientes de regresión se vuelven inestables, dificultando la interpretación de los datos. Para analizar el grado de multicolinealidad se inspeccionaron los diagnósticos de colinearidad disponibles en SPSS. Cinco raíces muestran un Índice de Condición superior a 30, y uno muestra una proporción de varianza superior a .50 en dos variables distintas, cumpliendo los criterios propuestos por Tabachnik y Fidell (2007) como umbral a partir del cual se da un problema serio de multicolinealidad.

Una forma de estimar la aportación relativa de cada factor a la explicación de la satisfacción laboral evitando el problema de la multicolinealidad es a través del uso de ecuaciones estructurales, con el modelo de medición resultante de los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios como variables independientes, y el ítem de medición de la satisfacción laboral general como variable dependiente.

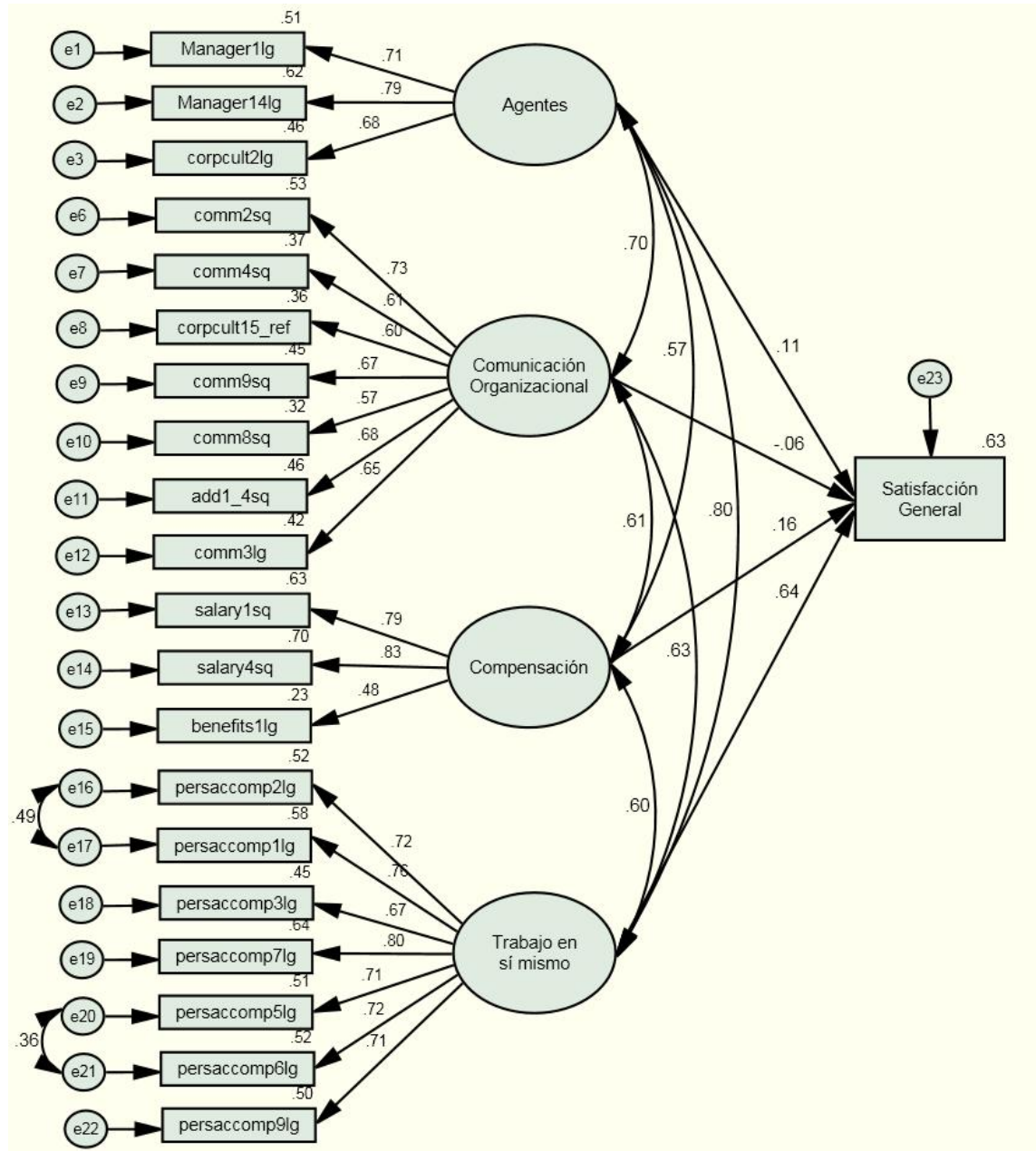
Este modelo, cuya estructura se muestra en la Figura 17, fue analizado con AMOS 7.0, con estimación de máxima verosimilitud. A pesar de la considerable proporción de la varianza de Satisfacción General explicada por el modelo ( $r^2=0.63$ ) y del ajuste

relativamente aceptable ( $\chi^2 = 2.803,22, p < .01$ , CFI = .936, RMSEA = ,061), resulta inmediatamente aparente que el componente de Comunicación Organizacional explica una proporción poco significativa de la varianza de Satisfacción General ( $r = -.058, p = .004$ ). Por otra parte, el hecho de que el coeficiente de regresión de Comunicación Organizacional sobre Satisfacción General esté por debajo de 0 es así mismo un posible síntoma de multicolinealidad, que parece provenir del mayor peso del resto de componentes sobre SG, unido a la alta correlación de estos componentes con el de Comunicación Organizacional.

Se procedió a evaluar el impacto real del componente de Comunicación Organizacional mediante su exclusión del modelo y la repetición del análisis. La proporción de la varianza de Satisfacción General explicada por el modelo simplificado (ver Figura 19) se mantiene constante ( $r^2 = 0.63$ ) y el ajuste es semejante o superior, dependiendo del índice escogido ( $\chi^2 = 1.243,52, p < .01$ , CFI = .960, RMSEA = ,065). A la luz de las similitudes entre la varianza explicada y el ajuste de ambos modelos, el modelo más parsimonioso debería prevalecer. Para ello, autores como Mulaik et al. (1989) o Akaike (1987) proponen índices de ajuste que toman en cuenta el número de grados de libertad para la estimación de cada modelo, favoreciendo los modelos que estiman un número menor de parámetros. Comparando ambos modelos respecto a sus índices de ajuste parsimonioso, parece finalmente claro que el modelo de 3 factores (AIC = 1.341,52; BCC = 1.341,89) minimiza la pérdida de información en mayor medida que el modelo de 4 factores (AIC = 2.951,22; BCC = 2.952,04), por lo que concluimos que el modelo de 3 factores es más parsimonioso y consiguientemente, preferible.

Figura 18.

Modelo Estructural de la Satisfacción General

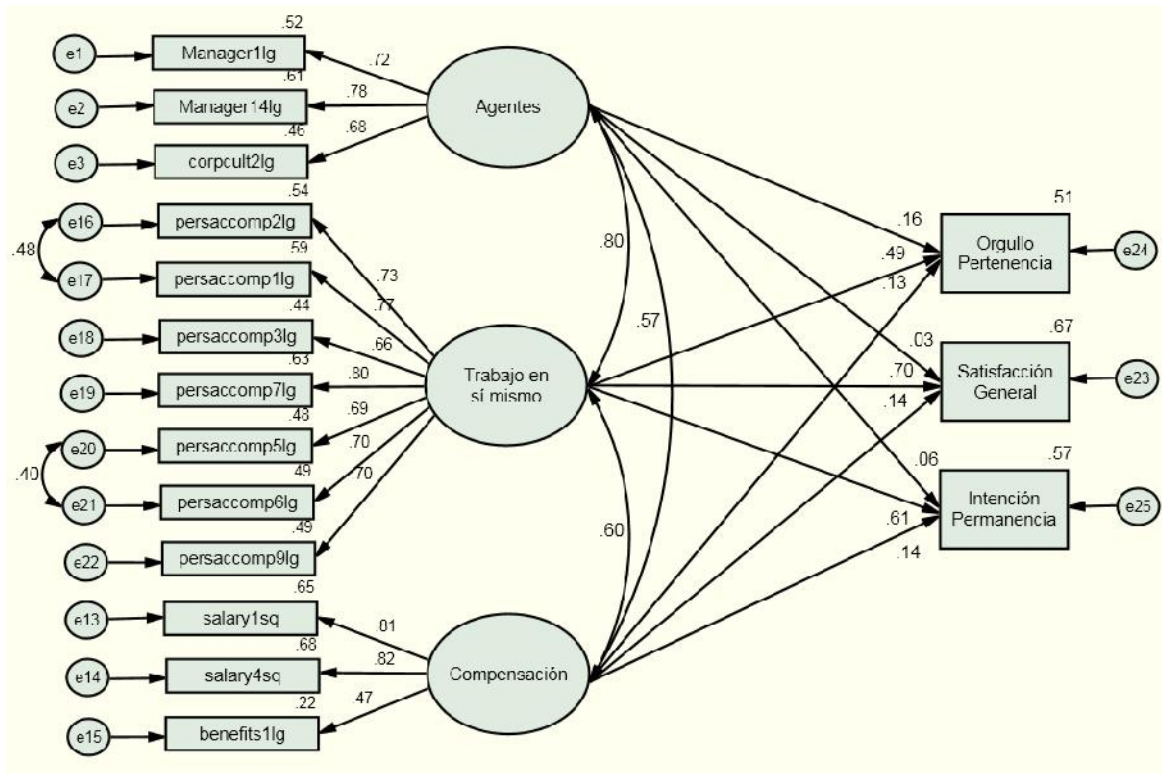


En resumen, el componente de satisfacción con la Comunicación Organizacional, a pesar de existir como entidad diferenciada, no resulta relevante al constructo de Satisfacción General dada su relativamente escasa justificación teórica (ya discutida en la sección 3.1.3.1.2), y el hecho de que su inclusión no contribuye a explicar SG, más allá de la varianza explicada por las variables individuales (como hemos visto en el análisis de regresión múltiple) o los componentes de Trabajo, Compensación y Agentes (como hemos visto en el análisis de ecuaciones estructurales). Dentro de estos 3 componentes, el Trabajo es claramente el que mayor impacto tiene sobre SG, un hallazgo en línea con los resultados hallados en revisiones previas (e.g. Jurgensen, 1978).

Además de la proporción de variabilidad de SG explicada por las variables de satisfacción incluidas, se puede utilizar un criterio adicional de validación del constructo a través de la relación de las variables de satisfacción con otras variables teóricamente relacionadas (Carmine y Zeller, 1979). Como hemos observado en la sección 2.3.3.2, la rotación, mediada a través de actitudes como la intención de continuidad y el compromiso organizacional, es uno de los consecuencias de la insatisfacción laboral aceptados por unanimidad (Tett y Meyer, 1993). Es de esperar por lo tanto, que una medición válida de la satisfacción laboral muestre correlaciones elevadas con las actitudes de intención de cambio y compromiso organizacional. En efecto, además de las correlaciones bivariadas entre Satisfacción General, Intención de Continuidad ( $r=.66, p<.001$ ) y Orgullo de Pertenencia ( $r=.59, p<.001$ ), los tres componentes de satisfacción explican en torno a la mitad de la variabilidad en Orgullo de Pertenencia ( $SMC=.51$ ) e Intención de Permanencia ( $SMC=.57$ ).

Figura 19.

Modelo Final de componentes de Satisfacción General y relación con otros constructos afines



Como ya se mencionó durante el ejercicio de validación de contenido (ver sección 3.1.3.1.2), cabe señalar que el instrumento, si bien recoge una mayoría de atributos de satisfacción identificados por la literatura como importantes, muestra una carencia de atributos relacionados con las condiciones de trabajo (entorno físico, seguridad, horarios, equipamiento, recursos, etc.). Muchos de estos atributos, a pesar de no hallarse disponibles para todos los casos, debido a su exclusión en varios años del estudio, si se hallan

disponibles para un número de casos elevados (ver Tabla 31), permitiendo la evaluación de su aportación relativa sobre SG.

Para ello, se realizó un análisis de regresión jerárquico utilizando el procedimiento de eliminación de datos perdidos por lista, para mantener sólo los casos con datos en todas las variables. El análisis se realizó en dos bloques, con un primer bloque compuesto por las variables incluidas en el modelo de medición final (Figura 19) y un segundo bloque compuesto por las variables de condiciones de trabajo (Tabla 9). Los resultados del análisis demuestran que, aunque las condiciones de trabajo son un factor significativo en la explicación de SG, la varianza que explican es muy reducida, una vez descontada la varianza ya explicada por las variables de Trabajo, Compensación y Agentes. En total, las variables de condiciones de trabajo explicarían una varianza adicional cercana al 1% (Cambio de  $R^2 = 0.10$ , F del cambio (8, 2.417) = 7,39,  $p < .001$ ).

Tabla 10.

Resumen de Modelos de Regresión Jerárquica con y sin Condiciones de Trabajo

Modelo	R	R2	ET Estimado	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R2	Cambio en F	GL1	GL2	Sig. Cambio F
1	.78	.60	.54	.60	280.1	13	2425	.00***
2	.78	.61	.54	.01	7.4	8	2417	.00***

GL = Grados de Libertad, ET = Error Típico  
 \*\*\* $p < .01$

Se puede considerar por lo tanto que la ausencia de la faceta de condiciones de trabajo elimina una fuente significativa pero muy pequeña de la varianza de Satisfacción General, implicando una escasa pérdida de poder explicativo.

Podemos concluir en definitiva que el instrumento utilizado para medir de la satisfacción laboral es altamente válido: Los ítems utilizados se agrupan en factores identificados en la literatura como importantes, explicando estos factores la varianza de SG en una proporción moderadamente alta ( $r^2=0.63$ ), particularmente a través de la dimensión de Trabajo, lo cual es consistente con las teorías y la evidencia empírica acumulada (Jurgensen, 1978). El instrumento muestra por otra parte un déficit de atributos relacionados con las condiciones de trabajo, una significativa faceta de la satisfacción laboral según varios autores (ver p.ej. Locke, 1976).

No obstante, la ausencia de esta faceta no supone una merma importante al poder explicativo del modelo, por lo menos para la muestra que nos ocupa. Finalmente, las facetas de satisfacción medidas tienen una relación elevada con variables teórica y empíricamente relacionadas en la literatura con la satisfacción laboral, como son la Intención de Permanencia y el Orgullo de Pertenencia, si bien esta relación es inferior a la existente con la Satisfacción General.

Una vez validado el modelo general de satisfacción, se testó la equivalencia estructural del modelo para cada uno de los 8 años de datos disponibles mediante la ejecución de una serie de análisis multi-muestra. Para ello se extrajo la matriz de

covarianza para cada año y se sometió a un análisis factorial confirmatorio mediante estimación de máxima verosimilitud en AMOS, imponiendo la misma estructura desarrollada previamente a cada año pero permitiendo que los pesos factoriales de cada ítem y las covarianzas entre factores varíen entre años. Los índices de ajuste obtenidos para cada año por separado son aceptables, con un SMC mínimo de 0.57, un CFI de 0,94, un RMSEA máximo de 0,077, lo cual valida la estabilidad estructural del modelo para todos los años del estudio.

Dado que el objetivo de este estudio es analizar el efecto de la variabilidad inter-departamental para explicar las interacciones entre satisfacción, rendimiento y rotación, es necesario agregar las puntuaciones de satisfacción a nivel departamental. Para justificar esta agregación, se deben cumplir dos condiciones:

- Las puntuaciones de los individuos de un mismo departamento son más homogéneas entre sí que respecto a individuos de otros departamentos.
- Las puntuaciones de los individuos de un mismo departamento presentan un grado de consistencia aceptable.

Solo de esta forma podemos concluir que existe un factor aglutinador que justifica un análisis a nivel departamental, evidenciado por el mayor consenso entre los individuos de un mismo departamento. El método estándar para validar la agregación de respuestas individuales a nivel grupal (ver p.ej. Kozlowski y Klein, 2000) consiste en el contraste de un índice de consistencia (siendo el más habitual la correlación intra-clase, ICC[1]) junto a

un índice de consenso (siendo los más habituales el Rwg de James, Demaree y Wolf, 1984, el R\*wg de Lindell, Brandt y Whitney 1999 o el AD<sub>M(J)</sub> de Burke, Finkelstein y Dusig, 1999). Como medida de consenso se calculó primero el índice Rwg<sub>(j)</sub> propuesto por James et al. (1984) para múltiples ítems:

$$Rwg(J) = \frac{J \left[ 1 - \left( \overline{S}_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2 \right) \right]}{J \left[ 1 - \left( \overline{S}_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2 \right) \right] + \left( \overline{S}_{xj}^2 / \sigma_{EU}^2 \right)}$$

En donde J es el número de ítems en cada escala;  $\overline{S}_{xj}^2$  es la media de las varianzas observadas en J ítems;  $\sigma_{EU}^2$  es la varianza esperada del error (E) basada en una distribución uniforme (U). Según Mood, Graybill y Boes (1974),  $\sigma_{EU}^2 = (A^2-1)/12$ , en donde A es el número de alternativas posibles en una escala tipo Likert, en este caso, 5. Para el estudio que nos ocupa, es necesario tener en cuenta que, como demuestran Kozlowski y Hattrup (1992), si bien Rwg<sub>(j)</sub> es un indicador de consenso válido, hay que especificar una distribución de la varianza esperada que se ajuste adecuadamente a la naturaleza de los datos utilizados.

En este caso, y a pesar de las transformaciones llevadas a cabo, los datos presentan una ligera asimetría negativa, lo cual puede inflar los resultados finales del índice Rwg<sub>(j)</sub> estándar, el cual se basa en una distribución uniforme. Para evitar esto se siguió la recomendación de Shamir et al. (1998) de utilizar una  $\sigma_{EU}^2$  más cercana a la distribución

habitualmente hallada en sondeos de actitud, que en escalas Likert con 5 opciones de respuesta como las utilizadas en este estudio sería 1 = .05, 2 = .15, 3 = .20, 4 = .35, 5 = .25, resultando en una  $\sigma_{EU}^2 = 1.34$ . Utilizando estos parámetros se calculó  $Rwg_{(j)}$  para cada departamento y año. Un problema con la utilización de un valor de  $\sigma_{EU}^2$  basado en la varianza esperada es cuando alguna unidad produce una  $\bar{S}_{xj}^2$  mayor que el valor esperado de  $\sigma_{EU}^2$ . En este caso, el valor de  $Rwg_{(j)}$  será negativo. Dado que esta condición confirmaría una clara diferencia con la distribución nula, se procedió a recodificar los valores negativos como ,00; siguiendo la recomendación de James et al. (1984, p. 96). Finalmente, se calculó la mediana de  $Rwg_{(j)}$ , para facilitar la interpretación (Ehrhart, 2004).

Se calculó así mismo el índice  $AD_{M(j)}$  de Burke, Finkelstein y Dusig, 1999. Este índice calcula la media de las desviaciones absolutas de cada ítem respecto a la media de cada ítem en la escala. El índice  $AD_{M(j)}$  está altamente correlacionado con el  $Rwg_{(j)}$ , pero tiene la ventaja de que no requiere modelizar la distribución de la respuesta aleatoria y de que se calcula en las mismas unidades que la escala cuya consistencia se pretende evaluar (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002).  $AD_{M(j)}$  se basa en el cálculo de la desviación de la media para cada ítem, dada por la función:

$$AD_{M(j)} = \frac{\sum_{n=1}^N |x_{jk} - \bar{x}_j|}{N}$$

Donde  $N$  es el número de sujetos u observaciones para el ítem  $j$ ,  $x_{jk}$  es la puntuación dada por el sujeto  $k$  al ítem  $j$ , y  $\bar{x}_j$  es la media de las puntuaciones otorgadas por los sujetos al ítem  $j$ . El índice  $AD_{M(j)}$  se computa de la siguiente manera:

$$ADM(J) = \frac{\sum_{j=1}^J AD_{M(j)}}{J}$$

Donde  $AD_{M(j)}$  es la desviación media para el ítem  $j$ , y  $J$  es el número de ítems en la escala.  $AD_{M(j)}$  es por lo tanto la media de los valores de  $AD_{M(j)}$  para cada ítem en la escala de interés. Es importante reseñar que este estadístico se interpreta de forma opuesta al  $Rwg_{(j)}$ . Mientras un valor mayor de  $Rwg_{(j)}$  indica una mayor consistencia, en el caso de  $AD_{M(j)}$  mientras menor es el valor mayor es la consistencia de las percepciones. Los valores posibles de  $AD_{M(j)}$  son siempre positivos con un mínimo de 0 y un máximo dependiente del número de puntos en la escala. Para una escala de 5 puntos como la utilizada en este estudio, Burke et al. (1999) sugieren un valor igual o menor a 1 como indicador de suficiente consistencia grupal.

Para realizar la validación de la consistencia de los datos se calcularon finalmente los valores de la correlación intra-clase  $ICC(1)$ , la cual describe la proporción de variabilidad individual que puede ser explicada por la pertenencia a un grupo. En términos matemáticos, se puede resumir como la varianza intra-grupal dividida por la varianza inter-grupal:

$$ICC = \frac{\sigma_{(b)}^2}{\sigma_{(b)}^2 + \sigma_{(w)}^2}$$

Para realizar este cálculo se llevaron a cabo análisis de varianza (ANOVA) de una dirección para establecer la presencia de suficiente discriminación por cada departamento y año. Los resultados obtenidos para Agentes,  $F(100, 3880) = 3,829$ , Compensación,  $F(100, 3880) = 3,775$ , Trabajo,  $F(100, 3880) = 1,941$ ; y Overall,  $F(100, 3880) = 3,587$ , apoyan la validez de la utilización de valores agregados (Chan, 1998).

Utilizando el punto de corte habitual en la literatura (0.7), los resultados del índice  $Rwg_{(j)}$  (ver Tabla 11) justifican la agregación en virtud al consenso hallado en las puntuaciones de cada división/año, excepto para la escala de Compensación, con un  $Rwg_{(j)} = 0,49$  (parámetros calculados sobre la distribución ajustada por asimetría muestral).

Basándonos en el criterio propuesto por Burke & Dunlap (2002) para una escala tipo Likert con cinco opciones, según el cual un valor de  $AD_{M(j)}$  igual o menor a 0.8 es indicativo de una consistencia aceptable, podemos concluir que todas las escalas muestran una consistencia aceptable, con la excepción de nuevo de la escala de compensación que muestra un ajuste marginalmente insuficiente.

El análisis de correlaciones intra-clase también revela un patrón indicativo de una mayor relevancia del ejercicio de agregación para las escalas con características colectivas

(Comunicación Organizacional ICC(1) = 0,11; Compensación ICC(1) = 0,09) que para las escalas con un matiz más individual (Logro ICC(1) = 0,05).

Tabla 11.

Mediana de los Índices de Consenso y Consistencia

	Rwg <sub>(j)</sub>	AD <sub>M(j)</sub>	ICC(1)
Rel_Int	0,653	0,698	0,09
Com	0,792	0,714	0,11
Compens	0,489	0,815	0,09
Logro	0,823	0,656	0,05
Overall	0,729	0,625	0,08

### 3.1.3.2. *Rendimiento*

Para los departamentos de proyectos se obtuvieron indicadores anuales de Rendimiento Organizacional (RO) del departamento financiero, consistiendo en un desglose de ingresos (costes facturados más tasas), ratio de asignación (proporción de horas trabajadas facturable a proyectos), adjudicaciones (valor monetario de contratos logrados durante el año fiscal) y margen de explotación (beneficio de explotación antes de intereses e impuestos dividido por ingresos). Estas métricas de rendimiento son estándares en el sector de la consultoría estadounidense.

Uno de los departamentos, proveniente de una fusión con otra empresa en 2001, posee un estatus organizativo particular y no reporta ratios de asignación hasta 2007. De estos indicadores, *RA* es el único basado en la agregación de datos existentes a nivel de cada empleado, mientras que los otros tres resultan principalmente de la agregación de indicadores a nivel de departamento.

Dada la heterogeneidad de funciones y tamaño entre departamentos, se utilizaron las variables de ingresos y adjudicaciones para calcular ratios de crecimiento ( $\Delta$  ó delta) frente a los resultados del año anterior de cada departamento. Este tipo de variables de ratio estandarizan las magnitudes, permitiendo establecer comparaciones entre departamentos con distintos volúmenes de negocio. Para estas variables se pierde el primer año, dada la inexistencia de un divisor (año previo) para calcular el porcentaje de cambio.

### **3.1.3.3. Rotación**

Se obtuvieron datos sobre el tamaño medio anual de la plantilla de cada departamento, así como la rotación media anual (número de bajas voluntarias entre número total de empleados) directamente del departamento de recursos humanos. Los únicos datos no existentes son los datos del año 2000 para el departamento incorporado en 2001.

Una inspección de plausibilidad de los datos de rendimiento y rotación (ver ANEXO IV) muestra que los rangos de todas las variables se encuentran dentro de los valores posibles. En el caso de *RA* existen 6 casos perdidos asciende debido al

departamento mencionado más arriba. En el caso de las variables de cambio, hay 8 casos perdidos debido a que los datos del primer año carecen de referencia anterior para el cálculo de la tasa de cambio.

Se observa que la distribución de todas las variables, con excepción de la tasa de Incremento de Ingresos (en adelante  $\Delta I$ ), muestran algún grado de asimetría y/o kurtosis. El test de Shapiro-Wilks, el más indicado para evaluar el ajuste a la distribución normal en muestras pequeñas, indica así mismo que las tres variables muestran una distribución significativamente distinta a la normal ( $p < .05$ ). La variable  $\Delta$  Adjudicaciones presenta por su parte cinco casos extremos, con valores estandarizados superiores a  $z=3.8$ , que fueron eliminados del análisis. Basándonos en el grado de asimetría de cada variable, se optó por realizar una transformación radical en el caso de la variable adjudicaciones, una transformación logarítmica para margen de explotación ( $ME$ ) y rotación ( $R$ ), y una inversión para la variable de ratio de asignación ( $RA$ ).

Una vez transformadas, todas las variables muestran una distribución semejante a la normal ( $p > .05$ ). Los estadísticos descriptivos de las variables transformadas se muestran en la en el Anexo IV.

Una vez establecida la normalidad univariada, se llevó a cabo un análisis multivariado de los posibles puntos extremos calculando la distancia de Mahalanobis, no hallándose ningún caso que cumpliera el criterio mínimo de ( $\chi^2 = 20,515$ ,  $GL=5$ ,  $p = ,001$ ). Se graficaron finalmente las dispersiones de los residuales frente a las puntuaciones

predichas mediante una regresión múltiple del total de variables independientes sobre cada una de las tres variables dependientes. Los diagramas de dispersión resultantes muestran una distribución equilibrada de los puntos alrededor del eje central, indicando que las variables finales cumplen los supuestos de normalidad, linealidad y homoscedasticidad.

#### **3.1.3.4. *Presión por producir***

A semejanza de las variables de satisfacción laboral, se utilizó un triple criterio a la hora de seleccionar una variable de medición del constructo “Presión por producir” (P): disponibilidad, validez teórica y validez estadística. Dentro de los datos disponibles se identificaron tres ítems potencialmente relacionadas con el constructo:

- “(Empresa) apoya a sus empleados en sus esfuerzos por mantener un equilibrio entre familia y necesidades corporativas.”
- “La cantidad de trabajo que se espera de mí es razonable”.
- “Estoy satisfecho con el número de horas de trabajo”.

Los tres ítems consisten en preguntas de opción de respuesta cerrada en una escala Likert de 5 puntos, siendo 5 “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”. Antes de evaluar la validez teórica de cada uno de estos atributos, se procedió a evaluar la muestra disponible para cada una de las variables, por departamento y año.

El primer ítem resultó estar disponible sólo para todos los departamentos en el año 2001, mientras que el segundo está disponible para casi toda la muestra, entre 2000 y 2006, y el tercero sólo para los años 2000, 2001 y 2003. Parece por lo tanto que el segundo y tercer ítem son los únicos viables.

En relación a la validez teórica de ambos atributos, existen pocos antecedentes teóricos que acoten el constructo de presión por producir. Triandis (1959), uno de los primeros autores en identificar la importancia de este constructo sobre la relación entre satisfacción y productividad, y el único en abordarlo desde una perspectiva teórica, no ofrece una definición explícita del constructo ni un modelo teórico subyacente.

No existen tampoco escalas que hayan sido validadas. Bhagat (1982) es el único autor identificado que ha examinado esta variable de forma directa. Bhagat utilizó en su estudio la variable “grado de presión organizacional por producir” sobre una escala de 7 puntos, donde 1 “baja presión” y 7 “muchacha presión”. Con el objetivo de aumentar la fiabilidad, se obtuvieron evaluaciones de cada empleado y su supervisor.

Parece por lo tanto que no hay un cuerpo teórico suficiente para evaluar la validez de los ítems disponibles. En cualquier caso, el atributo 2, tanto por su enunciado como por la disponibilidad de datos, es el que muestra un mejor ajuste.

Se procedió finalmente a evaluar la validez estadística del atributo para su uso en el análisis. Una inspección de plausibilidad de los datos (ver ANEXO IV) muestra que el

rango se encuentra dentro de los valores posibles, si bien hay un número elevado de casos perdidos ( $n=709$ ), debido a la ausencia de un año de datos. Se observa que la distribución de la variable, muestra un grado elevado de asimetría y kurtosis (con unas puntuaciones tipificadas de -24,8 y 9,9 respectivamente). Se optó en este caso por realizar una transformación logarítmica. Una vez transformada, la variable muestra un grado de asimetría notablemente inferior (-2,8 y -1,3) y por debajo de los valores recomendados por Tabachnik y Fidell (2007).

### **3.2.Resultados**

A continuación se presentan los resultados del análisis llevado a cabo para poner a prueba las hipótesis del estudio. Estos resultados se presentan de forma secuencial y desagregada para cada una de las hipótesis.

#### **3.2.1. Hipótesis 1**

H1a: El rendimiento de la unidad predice su nivel agregado de satisfacción general.

H1b: El nivel de satisfacción general de la unidad predice las intenciones de abandono a nivel agregado.

H1c: Las intenciones de abandono a nivel de la unidad predicen la rotación real.

Se calcularon las correlaciones cruzadas entre satisfacción general a nivel de la unidad y las variables de rendimiento para tres distintos niveles de retraso. En el caso de la hipótesis H1a, estos retrasos se interpretarían de la siguiente forma:

-1: satisfacción general actual frente a rendimiento organizacional del año anterior

0: satisfacción general actual frente a rendimiento inmediatamente anterior

+1: satisfacción general actual frente a rendimiento del año posterior

Los resultados de las relaciones entre los cuatro indicadores de rendimiento y satisfacción general se muestran en la Tabla 12. Como se puede observar, y de acuerdo con

la hipótesis H1a, SG a nivel de la unidad se encuentra significativamente correlacionada con el rendimiento inmediatamente anterior, principalmente con  $\Delta I$  ( $r = -.408, p < .01$ ) y  $ME$  ( $r = -.270, p < .01$ ). La relación con  $RA$  es también significativa ( $r = -.250, p < .10$ )<sup>4</sup>. Ninguno de estos tres indicadores muestra una correlación significativa como predictor distal (retraso de -1) de SG, o como consecuencia distal de esta (retraso de +1). La Tasa de Incremento de Adjudicaciones es el único de los cuatro indicadores que no muestra ningún tipo de correlación con SG.

Respecto a la hipótesis H1b, SG muestra su máxima correlación con la intención de abandono (IA) en condiciones de concurrencia (retraso = 0,  $r = .765, p < .01$ ). IA muestra por otra parte una alta estabilidad, hallándose una correlación significativa de IA como predictor de SG (retraso = -1,  $r = .544, p < .01$ ) y de SG como predictor de IA (retraso = +1,  $r = .432, p < .01$ ).

Finalmente, respecto a la hipótesis H1c hallamos unos resultados similares a la hipótesis H1b. IA a nivel de la unidad muestra su máxima correlación con la tasa real de rotación en condiciones de concurrencia (retraso = 0,  $r = .421, p < .01$ ), pero la rotación aparece también como predictor significativo de IA (retraso = -1,  $r = .266, p = .05$ ) y

---

<sup>4</sup> Nótese que los coeficientes muestran un signo negativo. Esto no es indicativo de una relación inversa, sino el resultado de las diversas transformaciones aplicadas a las variables para normalizar su distribución como paso previo al análisis.

viceversa (retraso = +1,  $r = .388$ ,  $p < .01$ ), si bien IA parece mostrar cierta prioridad causal como predictor de la rotación, en virtud de la mayor correlación mostrada.

Tabla 12.

Relación entre Satisfacción General y Rendimiento Organizacional

Predictores	-1 año			0			+1 año		
	r	p	n	r	p	n	r	p	n
	Satisfacción General								
$\Delta I$	-0.17	0.26	47	-0.41	0.00	55	-0.02	0.87	55
RA	-0.13	0.36	49	-0.25	0.06	57	-0.22	0.13	50
ME	-0.14	0.31	55	-0.27	0.03	63	-0.21	0.13	55
$\Delta A$	-0.08	0.61	43	-0.05	0.75	50	-0.06	0.69	50
	Intención de Abandono								
SG	0.54	0.00	56	0.77	0.00	64	0.43	0.00	56
	Rotación								
IA	0.27	0.05	55	0.42	0.00	63	0.39	0.00	55

$\Delta I$  = Tasa de Incremento de Ingresos, RA = Ratio de Asignación, ME = Margen de Explotación,  $\Delta A$  = Tasa de Incremento de Adjudicaciones, SG = Satisfacción General, IA = Intención de Abandono.

La ambigüedad de los resultados resalta algunas de las debilidades del análisis de correlaciones cruzadas que ya fueron identificadas por Rogosa (1980). Según Rogosa, esta metodología no representa una base sólida para establecer ningún tipo de prioridad causal, principalmente cuando se incluyen múltiples olas de datos con más de un retraso (un problema que no concierne al análisis aquí presentado), y cuando se incluyen múltiples indicadores para cada constructo, problema este que sí concierne al análisis de las variables de rendimiento organizacional.

Recientemente el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales ha cobrado fuerza como un nuevo enfoque para evaluar las relaciones de prioridad causal. Este enfoque permite el uso de múltiples indicadores de cada constructo latente o factor y múltiples olas de datos. La modelización mediante ecuaciones estructurales requiere por otra parte muestras grandes, algo que este estudio no tiene para el análisis a nivel agregado.

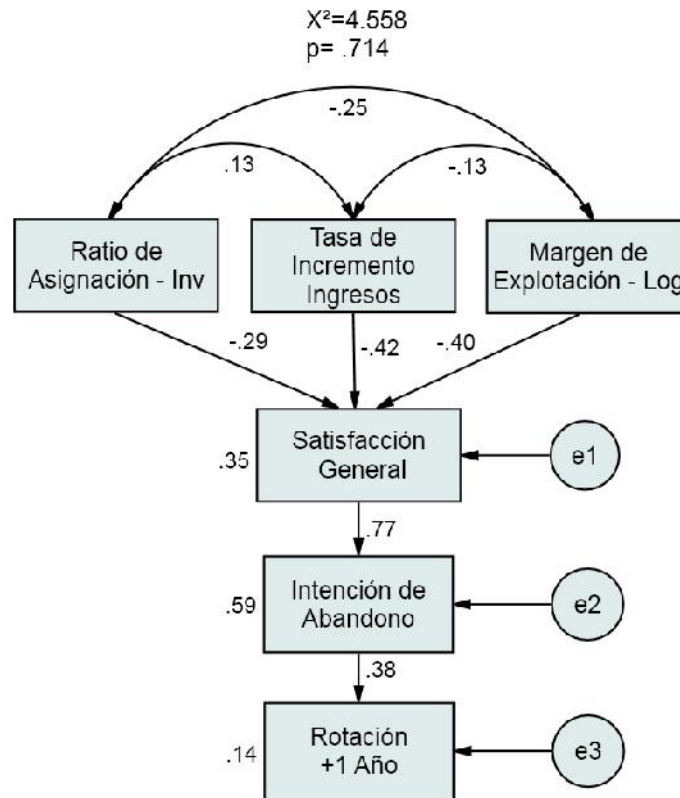
Una forma de disminuir la muestra mínima requerida para modelar estas relaciones de prioridad causal es la utilización de una técnica estadística conocida como análisis de ruta (“path analysis”), una extensión del modelo de regresión lineal, utilizada para evaluar la bondad de ajuste relativa de dos o más modelos causales hipotéticos frente a la matriz de covarianzas observadas. Se evaluó por lo tanto la ruta completa resultante de la combinación de hipótesis H1a, H1b y H1c utilizando AMOS. El diagrama del modelo hipotético se presenta en la Figura 20.

En este modelo las variables de rendimiento constituyen las variables predictoras de SG. Nótese que con el fin de minimizar los grados de libertad necesarios para evaluar el modelo, las variables de rendimiento utilizadas son las tres variables que presentan alguna relación con SG. En el modelo propuesto, SG predice concurrentemente IA, la cual a su vez predice la rotación real un año después. Para la estimación los parámetros se utilizó el método Generalizado de Mínimos Cuadrados, más indicado que el método de Máxima Verosimilitud para muestras pequeñas (Hu, Bentler y Kano, 1992), como en el caso que nos ocupa. Se llevó a cabo así mismo una estimación de la significatividad de los parámetros a través del método bootstrap paramétrico (Montecarlo), extrayendo 2000 remuestreos para

generar intervalos de confianza de sesgo corregido. Como se puede observar en las tablas presentadas en el Anexo VI, el modelo independiente, el cual pone a prueba la hipótesis de que no existe relación alguna entre las variables incluidas en el modelo, es ampliamente rechazado,  $\chi^2(15, N= 64) 41.716, p<.01$ . El modelo hipotético se testó a continuación, hallando apoyo estadístico a través de un test  $\chi^2(7, N= 64) 4,558, p=.714$ , no significativo.

Figura 20.

Modelo Hipotético de Ruta (Hipótesis H1a, H1b, H1c)



Se llevó a cabo un test de la diferencia de los valores de  $\chi^2$  para el modelo independiente frente al modelo hipotético, hallando una diferencia significativa ( $\chi^2$  (8, N=64) 37.158,  $p < .01$ ), lo cual indica un ajuste significativamente superior del modelo hipotético. Un análisis de los intervalos de confianza de los coeficientes de regresión indica así mismo que todos los parámetros son significativos,  $p < .01$ .

Si bien podemos concluir que el modelo hipotético muestra un ajuste adecuado a los datos, conviene tener en cuenta que aunque el modelo implique relaciones de causalidad, otros modelos alternativos podrían resultar válidos también. Con el objetivo de evaluar la viabilidad de un modelo de causalidad inversa, se testó un camino alternativo en el que la satisfacción predice el rendimiento (con un retraso de un año), y este a su vez predice las intenciones de abandono y la rotación. El diagrama del modelo alternativo se presenta en la Figura 21.

En este modelo la satisfacción general del año anterior predice el rendimiento actual por una parte y por otra parte la intención de abandono del año anterior y la rotación actual. En este modelo la relación entre satisfacción y rotación se mantiene constante respecto al modelo anterior, a pesar de variar los retrasos. Esto es natural teniendo en cuenta la ausencia en la literatura de conceptualizaciones causales alternativas para la relación entre satisfacción, intención de abandono y rotación.

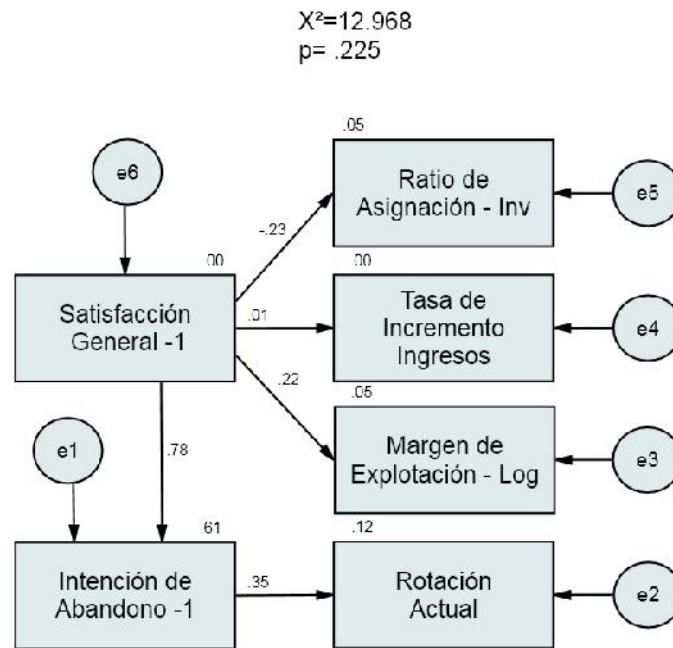
En este modelo, por otra parte, la satisfacción predice el rendimiento, algo propuesto por algunos autores como Staw, Sutton y Pelled (1994), que piden abandonar el

enfoque habitual de correlacionar satisfacción laboral con rendimiento, rotación y absentismo, en pos de un enfoque amplio que considere las consecuencias globales de las actitudes en el trabajo. Su propuesta general propone que el sentimiento y expresión de emociones positivas en el trabajo tiene consecuencias favorables en los propios trabajadores, la reacción de otros trabajadores hacia el empleado y la relación del empleado con los otros trabajadores, las cuales conllevarían un mayor logro, enriquecimiento y un entorno social de trabajo de mayor calidad. En su estudio longitudinal demuestran parcialmente este modelo, hallando que la emoción positiva en el trabajo predice evaluaciones más positivas de los supervisores y mayor paga, así como un mayor apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo.

Como se puede observar en las tablas presentadas en el Anexo VII, el modelo alternativo presenta un ajuste,  $\chi^2$  (10, N= 64) 12,968,  $p=.225$ , netamente inferior al ajuste del modelo hipotético. El test de la diferencia de los valores de  $\chi^2$  para el modelo alternativo frente al modelo hipotético muestra una diferencia significativa ( $\chi^2$  (2, N= 64) 8.410,  $p <.05$ ), lo cual indica un ajuste significativamente superior del modelo hipotético. Un análisis de los intervalos de confianza de los coeficientes de regresión del modelo alternativo indica así mismo que la mayoría de los parámetros no son significativos, exceptuando el coeficiente de regresión de SG sobre IA ( $\beta = .781$ ,  $p <.01$ ) y de IA sobre la rotación actual ( $\beta = .348$ ,  $p <.01$ ). Parece por lo tanto que el modelo de causalidad alternativo presenta un ajuste claramente inferior al modelo hipotético, lo que proporciona un apoyo adicional a las hipótesis H1a, H1b y H1c como conjunto.

Figura 21.

Modelo Alternativo de Ruta (Hipótesis H1a, H1b, H1c)



### 3.2.2. Hipótesis 2

H2: El rendimiento de la unidad predice en mayor medida su nivel agregado de satisfacción con las facetas intrínsecas (trabajo en sí mismo) que con las facetas extrínsecas (compensación).

Como paso exploratorio previo se calcularon las correlaciones cruzadas entre los factores de satisfacción con el trabajo en sí mismo y la compensación a nivel de la unidad y las variables de rendimiento para los tres niveles de retraso ya descritos anteriormente. Los resultados de las relaciones entre los cuatro indicadores de rendimiento y satisfacción

general se muestran en la Tabla 13. Como se puede observar, parece a priori que el rendimiento organizacional tiene un patrón de correlaciones ligeramente más significativo como predictor de la satisfacción con el Trabajo en sí mismo, mostrando dos indicadores significativos ( $\Delta I$ , Retraso = 0,  $r = -.274$ ,  $p < .05$  y  $RA$ , Retraso = 0,  $r = -.258$ ,  $p = .052$ ).

La única variable de rendimiento que predice la satisfacción con la compensación significativamente sería por su parte  $ME$  (Retraso = 0,  $r = -.266$ ,  $p < .05$ ). Esta primera evidencia, aunque frágil, ofrecería apoyo a la hipótesis propuesta.

Tabla 13.

Relación entre Rendimiento, Satisfacción con el Trabajo en sí mismo y Compensación

Predictores	-1 año			0			+1 año		
	r	p	n	r	p	n	r	p	n
	Trabajo en sí mismo								
$\Delta I$	0.02	0.90	47	-0.27	0.04	55	-0.04	0.76	55
$RA$	-0.25	0.08	49	-0.26	0.05	57	-0.14	0.32	50
$ME$	0.13	0.35	55	0.06	0.63	63	-0.03	0.83	55
$\Delta A$	0.07	0.66	43	-0.11	0.43	50	-0.07	0.63	50
	Compensación								
$\Delta I$	-0.24	0.11	47	-0.21	0.13	55	-0.11	0.42	55
$RA$	0.00	0.99	49	-0.01	0.97	57	0.05	0.71	50
$ME$	-0.18	0.20	55	-0.27	0.04	63	-0.23	0.10	55
$\Delta A$	-0.26	0.10	43	-0.17	0.25	50	-0.22	0.12	50

$\Delta I$  = Tasa de Incremento de Ingresos,  $RA$  = Ratio de Asignación,  $ME$  = Margen de Explotación,  $\Delta A$  = Tasa de Incremento de Adjudicaciones,  $SG$  = Satisfacción General,  $IA$  = Intención de Abandono.

Con el objetivo de llevar a cabo una prueba más exhaustiva del impacto de las variables independientes de rendimiento sobre los dos componentes de la satisfacción se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple para cada una de las dos variables dependientes (Trabajo en sí mismo y Compensación), utilizando el módulo de regresión lineal de SPSS.

La Tabla 14 muestra el test de la F de Snedecor para los dos modelos, mostrando en ambos casos un valor modesto, que en el caso del Trabajo en sí mismo resulta significativo,  $F(4, 55) = 2.347, p = .070$ . El modelo muestra un efecto menor en el caso de la variable Compensación,  $F(4, 55) = 1.756, p = .156$ .

Tabla 14.

ANOVA de la Ecuación de Regresión de Rendimiento, Trabajo en sí mismo y Compensación.

	Suma de Cuadrados	GL	Cuadrado Medio	F
Trabajo en sí mismo				
Regresión	.188	4	.047	2.347*
Residual	.821	41	.020	
Total	1.009	45		
Compensación				
Regresión	.488	4	.122	1.756
Residual	2.848	41	.069	
Total	3.336	45		

\* $p < .10$

La Tabla 15 muestra los coeficientes de regresión no estandarizados ( $B$ ), su error típico ( $ETB$ ) y los coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta$ ) de cada variable independiente para los dos modelos, así como el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado ( $R^2$ ) y el valor de  $F$  para cada modelo.

Si bien el modelo con Trabajo en sí mismo como variable dependiente explica una mayor proporción de su varianza ( $R^2 = .19$ ) que el modelo con Compensación como variable dependiente ( $R^2 = .15$ ), estas proporciones resultan semejantes. Una medida de esto nos la da el tamaño del efecto, que sería  $f^2 = 0.17$  en el caso del modelo de Compensación y  $f^2 = 0.23$  para el modelo del Trabajo en sí mismo. Utilizando las convenciones desarrolladas por Cohen (1988), ambos representan un efecto pequeño. En este caso tan sólo uno de los coeficientes de regresión aparece como significativo, el de Ratio de Asignación sobre Trabajo en sí mismo.

En conclusión, el análisis de regresión múltiple indica que el rendimiento a nivel de la unidad muestra un impacto pequeño pero significativo sobre el componente de satisfacción con el trabajo en sí mismo<sup>5</sup>. Este impacto no es significativamente distinto de 0

---

<sup>5</sup> A pesar del reducido número de grados de libertad y la existencia de intercorrelación entre las variables dependientes, estos resultados no se ven afectados por un problema de multicolinealidad: Las correlaciones bivariadas entre las variables incluidas son pequeñas, ninguno de los Índices de Tolerancia se acerca a 0 y no se da ningún Índice de Condición superior a 30, siguiendo los criterios propuestos por Belsley et al. (1980).

en el caso de la satisfacción con la compensación. Parece por lo tanto que tanto a nivel bivariado como multivariado se confirma un efecto diferencial pequeño pero estadísticamente significativo en la dirección de la hipótesis propuesta.

Tabla 15.

Resumen del Análisis de Regresión para las Variables Independientes de Rendimiento

Variable	B	ET B	$\beta$
Trabajo en sí mismo			
Constante	.596	.212	
Tasa de Incremento de Ingresos ( $\Delta I$ )	-.184	.115	-.228
Ratio de Asignación	-.276	.142	-.318*
Margen de Explotación	.076	.138	.081
Tasa de Incremento de Adjudicaciones	-.165	.105	-.247
R <sup>2</sup>	.19		
F	2.35*		
Compensación			
Constante	.462	.395	
Tasa de Incremento de Ingresos ( $\Delta I$ )	-.355	.215	-.242
Ratio de Asignación	-.250	.265	-.158
Margen de Explotación	-.370	.257	-.216
Tasa de Incremento de Adjudicaciones	-.296	.196	-.244
R <sup>2</sup>	.15		
F	1.76		

\* $p < .10$

### 3.2.3. Hipótesis 3

H3: La presión por producir moderará la relación entre rendimiento y satisfacción.

Como paso previo a la prueba de la hipótesis se examinó el ajuste de los datos a los supuestos del análisis multivariado. Primero se examinó la distribución bivariada para evaluar el supuesto de linealidad y la posible presencia de casos extremos en la relación entre satisfacción y presión por producir (P).

Un análisis preliminar de la matriz de dispersión parece identificar la presencia de un caso extremo con un efecto potencialmente alto sobre la inclinación de la recta de regresión. Para evaluar el efecto, se calculó la recta de regresión con y sin el punto influyente, obteniéndose un ajuste de  $R^2 = .329$  y  $R^2 = .379$  respectivamente.

Se emplearon a continuación los diagnósticos de influencia de SPSS, observándose valores claramente superiores para el punto influyente (DFFIT estándar = -.95237, DFBETA estándar = -.89679), valores que aproximadamente doblan los del siguiente punto más influyente. Se decide por lo tanto excluir este caso como un punto que ejerce una influencia excesiva sobre la línea de regresión. Aparte de este punto influyente, no se detectó ningún punto extremo mediante el criterio de la distancia de Mahalanobis ( $\chi^2 = 10.83$ , GL=1, p. = ,001).

Una vez eliminado el punto influyente, se procedió a evaluar la linealidad de la dispersión, analizando las dispersiones de los residuales frente a las puntuaciones predichas. Los diagramas de dispersión resultantes muestran una distribución equilibrada de los residuales alrededor del eje central, indicando que la varianza del error residual es constante para todos los valores de la variable independiente (supuesto de homocedasticidad). Por otra parte, una falta de homocedasticidad puede ser indicativa de una interacción entre una variable independiente incluida en el modelo y otra fuera de él, que es precisamente la situación del análisis en este momento, según el supuesto de esta tercera hipótesis. La falta de heterocedasticidad podría por lo tanto ser una señal temprana de ausencia de interacción.

Respecto al supuesto de linealidad (normalidad bivariada), se analizó el diagrama P-P de residuales tipificados, observándose una ligera discrepancia con una distribución puramente lineal (ver . Aunque esta discrepancia no parece lo suficientemente seria como para invalidar un modelo lineal, es necesario recordar que Triandis (1959) ya propuso una relación no lineal entre SG y P.

Se procedió a evaluar por lo tanto el ajuste de otras funciones alternativas. Dentro de las funciones de ajuste total disponibles en los gráficos de dispersión de SPSS, la función cúbica parece ser la que ofrece un mejor ajuste,  $R^2=.399$ . Para evitar un sobreajuste del modelo basado en fluctuaciones aleatorias de los datos, es necesario ofrecer alguna justificación teórica para el uso de una función concreta. En este caso, una función cúbica indicaría que los valores de satisfacción general bajan rápidamente a medida que la

satisfacción con P se acerca a niveles muy bajos, con una relativa tolerancia a valores medios y un aumento rápido de SG a medida que la satisfacción con P se acerca a niveles muy altos. En el modelo teórico de Triandis, esta sería en efecto la forma hipotética de la curva.

Para determinar si el ajuste ofrecido por una función cúbica es significativamente superior al de una función lineal, se procedió a la evaluación del ajuste relativo en un modelo de regresión por bloques. Para ello primero se centraron las variables para evitar problemas de multicolinealidad. Luego se realizó la transformación cúbica de la variable dependiente de satisfacción general. A continuación se llevó a cabo un modelo de regresión por bloques, con presión por producir como variable dependiente, e introduciendo SG como primera variable independiente y el término cúbico de SG como segunda variable independiente.

El resultado del modelo no parece indicar que la inclusión del término cúbico aporte un ajuste notablemente superior, como indica el cambio no significativo en el valor de F (1.569) al introducir el término cúbico en el modelo. Por otra parte, la inclusión del término cúbico introduce un problema obvio de multicolinealidad en la ecuación, evidenciado por una tolerancia en el segundo modelo de .035 y un factor de inflación de la varianza de 28.561. No parece por lo tanto que el ajuste a una función cúbica varíe de forma considerable los parámetros del modelo, aunque sí introduce por otra parte problemas de determinación estadística.

Tabla 16.

Análisis de Regresión Moderado por el Término Cúbico de la Satisfacción General

Variable	R <sup>2</sup>	B tipificada	Cambio en F
		Presión por producir	
Satisfacción General	.379	.615	32.298**
Satisfacción General <sup>3</sup>	.397	.721	1.569

\*\* $p < .00$

La regresión jerárquica es el método de elección a la hora de poner a prueba la existencia de una interacción entre dos variables (ver por ejemplo Jaccard y Turrissi, 2003). No obstante este método requiere de muestras amplias dado el tamaño típicamente pequeño de los efectos de interacción así como los potenciales problemas de multicolinealidad. Tabachnik y Fidell (2007) ofrecen una pauta general según la cual el número mínimo de casos para detectar un efecto mediano con un grado de confianza de  $\alpha = .05$  y  $\beta = .20$  debe ser mayor o igual que 104, más un número de casos igual al número de variables independientes. En el caso que nos ocupa, necesitaríamos aproximadamente 107 casos para detectar un efecto de interacción medio, lo cual representa una muestra aproximadamente dos veces mayor de la disponible. La ausencia de heterocedasticidad y el insuficiente ajuste de la relación entre presión por producir y satisfacción general a una función cúbica ofrecen argumentos adicionales para desaconsejar el uso de la regresión jerárquica para poner a prueba la hipótesis.

Una alternativa robusta para evaluar el efecto de la interacción entre dos variables consiste en dicotomizar las variables que hipotéticamente interactúan en torno a un punto

de corte relevante, para a continuación llevar a cabo un ANOVA de 2x2 con análisis de efectos principales e interacciones. Existen diversos métodos para seleccionar el punto de corte: división por la mediana, división en base a un punto previamente establecido como razonable en la evidencia teórica o empírica, o división mediante pruebas iterativas en torno al punto que maximice el efecto o la verosimilitud (ver por ejemplo Tunes-da-Silva y Klein, 2007).

De estos tres métodos, el criterio del corte por la mediana parece el menos válido, dada la ausencia de sustento teórico y la aleatoriedad que implica. El anclaje en la investigación teórica o empírica existente requiere por otra parte que haya un cuerpo de investigación previamente desarrollado. En el caso de la interacción entre presión por producir y rendimiento sobre satisfacción, no existen precedentes teóricos o empíricos a nivel agregado, si bien hay algunos autores que han evaluado esta interacción al nivel del individuo.

La propuesta de Triandis (1959), el principal antecedente teórico, sugiere que los puntos de corte deberían en realidad “tricotomizar” las variables moderadoras para poder examinar adecuadamente el efecto de niveles bajos, medios y altos sobre la relación entre satisfacción y rendimiento. Bhagat (1982), el principal antecedente empírico, tomó este punto de partida para realizar un contraste de correlaciones entre subgrupos definidos por la tricotomización de las variables moderadoras de presión por producir. La tricotomización utilizada es puramente estadística, dividiendo la distribución en tres grupos de igual tamaño. Curiosamente, Bhagat sólo halló una correlación significativa entre satisfacción y

rendimiento para los casos definidos por una baja presión por producir, mientras que no halló correlación alguna para los casos con una presión media o alta. Estos hallazgos refutan en cierto modo la función propuesta por Triandis, según la cual un nivel de presión medio y un alto rendimiento serían compatibles con una alta satisfacción. Los hallazgos de Bhagat también suponen que los puntos de corte para el análisis de interacción deberían dividir la distribución en dos partes, en torno al tercio inferior de la distribución de la variable de presión por producir.

Finalmente, Tunes da Silva y Klein (2010) señalan que una última alternativa a la hora de decidir el punto de corte consiste en utilizar un método exploratorio para elegir el punto de corte que maximice el efecto de la interacción. Este enfoque exploratorio conlleva no obstante una probabilidad inflada del error de tipo I (falso positivo o rechazo de la hipótesis nula cuando esta es cierta) debido al uso de pruebas múltiples. Los estadísticos de significatividad derivados de este enfoque deben ser por lo tanto corregidos para reflejar el aumento de la probabilidad de un error de tipo I.

En el caso que nos ocupa, existen ciertos antecedentes teóricos y empíricos sobre los que basar la elección de un punto de corte. No obstante estos antecedentes están basados en un ámbito distinto al de esta tesis (desarrollados a nivel individual, no grupal), lo cual justifica cierta búsqueda exploratoria del punto de corte óptimo para la evaluación de la hipótesis. Se procedió por lo tanto a dicotomizar la variable de presión por producir en torno al tercio inferior de su distribución, ajustando el corte final en base al punto que produce un efecto máximo de interacción. Las variables de rendimiento se dicotomizaron

por su parte en torno a su mediana, siguiendo el criterio habitual. Se analizaron a continuación los efectos principales y la interacción de las variables dicotomizadas sobre SG utilizando un doble análisis de varianza (ANOVA).

La Tabla 18 y la Tabla 19 muestran las medias y desviaciones típicas de SG para cada uno de los grupos de presión por producir y las tres variables de rendimiento. Nótese que en estas tablas se han utilizado puntuaciones de satisfacción general no transformadas para facilitar la interpretación, si bien el doble ANOVA se llevó a cabo sobre las puntuaciones de satisfacción una vez aplicadas las transformaciones descritas en la sección sobre Métricas.

En el primer contraste (presión por producir y  $\Delta I$ ), se observa que aquellos departamentos con una presión por producir baja muestran una mayor satisfacción general ( $F(1, 47) = 15.40, p < .001, \eta^2 = .264$ ). Los departamentos con una  $\Delta I$  elevada muestran así mismo mayor satisfacción general ( $F(1, 47) = 10.25, p = .003, \eta^2 = .193$ ). Utilizando el criterio de Cohen (1992) ambos efectos se pueden considerar como altos. La satisfacción media más elevada es para el grupo de presión baja y  $\Delta I$  alta, mientras que la satisfacción media más baja sería para el grupo de presión alta y bajos ingresos. Se testó finalmente la interacción entre  $\Delta I$  y presión por producir, hallándose un efecto significativo ( $F(1, 47) = 5.08, p = .029, \eta^2 = .106$ ). Esta interacción indica que P modera el impacto de  $\Delta I$  sobre SG, indicando que el impacto de  $\Delta I$  sobre SG es mayor para el grupo de baja presión por producir que el grupo de alta presión por producir.

Tabla 17.

Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Tasa de Incremento de Ingresos ( $\Delta I$ )

			$\Delta$ Incremento Ingresos Alto	$\Delta$ Incremento Ingresos Bajo
Presión por Producir	Alta	Media	3.95	3.91
		D.T.	0.12	0.16
	Baja	Media	4.17	3.98
		D.T.	0.14	0.12

En el segundo contraste (presión por producir y márgenes), se observa que aquellos departamentos con una presión por producir baja muestran una mayor satisfacción general ( $F(1, 55) = 26.69, p < .001, \eta^2 = .344$ ). En este modelo, el nivel de márgenes no parece tener un efecto significativo sobre la satisfacción laboral ( $F(1, 55) = 0.03, p = .855, \eta^2 = .001$ ), si bien la interacción entre ambas variables sí aparece como significativa ( $F(1, 55) = 8.36, p = .006, \eta^2 = .141$ ).

Esta interacción es consistente con la esperada para el grupo de presión de producir alta: a igual presión por producir aquellos departamentos con márgenes altos muestran mayor satisfacción que los departamentos con márgenes bajos. En el grupo de baja presión por producir esta interacción es contraria a la esperada: a igual presión aquellos departamentos con márgenes altos muestran menor satisfacción que los departamentos con márgenes bajos.

Tabla 18.

Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Márgenes

			Margen de Explotación Alto	Margen de Explotación Bajo
Presión por Producir	Alta	Media	3.97	3.86
		D.T.	0.15	0.14
	Baja	Media	4.07	4.15
		D.T.	0.17	0.11

Finalmente, en el tercer contraste (presión por producir y ratio de asignación), se observa que aquellos departamentos con una presión por producir baja muestran una mayor satisfacción general ( $F(1, 49) = 25.44, p < .001, \eta^2 = .361$ ). Los departamentos con una ratio de asignación medio elevado muestran así mismo mayor satisfacción general ( $F(1, 49) = 4.82, p = .033, \eta^2 = .097$ ). No obstante, no se observa un efecto significativo para la interacción entre ratio de asignación y presión por producir ( $F(1, 49) = 1.08, p = .305, \eta^2 = .023$ ).

Tabla 19.

Media y Desviación Típica de Satisfacción General por Presión por Producir y Ratio de Asignación Medio

			Ratio de Asignación Alto	Ratio de Asignación Bajo
Presión por Producir	Alta	Media	3.92	3.71
		D.T.	0.14	0.10
	Baja	Media	4.10	4.03
		D.T.	0.16	0.15

Parece en resumen que el análisis de varianza a través de la dicotomización de las variables de presión por producir y rendimiento es capaz de identificar los efectos principales de estas variables sobre SG, lo cual apoyaría la validez del método estadístico empleado.

Respecto a la hipótesis que nos ocupa, los resultados arrojan conclusiones mixtas. Por una parte se rechaza la hipótesis nula para el efecto moderador de P sobre la relación entre  $\Delta I$  y SG. Se rechaza también la hipótesis nula para el efecto de interacción de P sobre la relación entre margen de explotación y satisfacción general, si bien la dirección del efecto es contraria a la esperada. Finalmente, no se puede rechazar la hipótesis nula para el efecto moderador de P sobre la relación entre ratio de asignación medio y satisfacción general.

#### **3.2.4. Hipótesis 4**

H4: La relación entre satisfacción, intención de abandono y rotación a nivel agregado se verá moderada por la consistencia de las percepciones en la unidad de trabajo.

Al igual que en el caso de la hipótesis anterior, en este caso se plantea la existencia de un efecto moderador, o lo que es lo mismo, de un efecto de interacción entre dos variables independientes sobre la variable dependiente. El método apropiado para poner a prueba la existencia de dicha interacción es la regresión jerárquica (Jaccard y Turrisi, 2003).

Al contrario que en la anterior hipótesis, en este caso no se incluyen indicadores de rendimiento derivados de la gestión de proyectos, con lo cual podemos incluir los departamentos administrativos en la muestra. La muestra disponible con esta ampliación ( $n=101$ ) se acerca a la pauta general propuesta por Tabachnik y Fidell (2007), la cual indicaría que necesitaríamos una muestra de aproximadamente  $n=107$  para detectar un efecto de interacción medio. Se procede por lo tanto a evaluar la hipótesis en base al método por defecto, aunque la mayoría de efectos de interacción suelen ser de tamaño pequeño (ver por ejemplo Aguinis, Beaty, Boik y Pierce, 2005) y es por lo tanto posible que la muestra no tenga suficiente poder estadístico.

Como paso previo a la prueba de la hipótesis se examinó el ajuste de los datos a los supuestos del análisis multivariado. Primero se examinó la distribución bivariada para

evaluar el supuesto de linealidad y la posible presencia de casos extremos en la relación entre satisfacción general, el ajuste general según el índice  $AD_{M(j)}$  e intención de abandono (IA). Un análisis preliminar de la matriz de dispersión no parece identificar la presencia casos extremos con un efecto potencialmente alto sobre la recta de regresión (ver Anexo IX. Evaluación Supuestos Análisis (Hipótesis H4)). Siguiendo el criterio de la distancia de Mahalanobis, se detecta un punto marginalmente extremo ( $\chi^2 = 13,30$ ;  $GL=2$ ;  $p = ,001$ ), el cual es filtrado del análisis.

Se procedió a continuación a evaluar la linealidad de la dispersión, analizando las dispersiones de los residuales frente a las puntuaciones predichas. Los diagramas de dispersión resultantes muestran una distribución equilibrada de los residuales alrededor del eje central, indicando que la varianza del error residual es constante para todos los valores de la variable independiente (supuesto de homocedasticidad). Respecto al supuesto de linealidad (normalidad bivariada), se analizó el diagrama P-P de residuales tipificados, observándose una distribución satisfactoriamente lineal (ver Anexo IX).

Validados los supuestos del análisis, se procedió a centrar las variables en torno a su media para evitar problemas de multicolinealidad y realizar el análisis de regresión jerárquica con IA y la rotación a un año como variables dependientes. La Tabla 20 muestra los resultados del análisis, introduciéndose en primer lugar la variable de Satisfacción General, en segundo lugar la variable de Consistencia de las Percepciones ( $AD_{M(j)}$  General) y en último lugar la interacción lineal entre ambas (Satisfacción General \*  $AD_{M(j)}$  General).

Como se puede observar, la interacción entre Satisfacción General y Consistencia de las Percepciones (CP) aumenta de forma significativa el poder predictivo de IA, explicando un 2.5% adicional de la varianza ( $\Delta R^2 = .025, p < .05$ ). Un modelo con estas tres variables explica aproximadamente un 40% de la varianza en las puntuaciones de intención de abandono ( $R^2 = .398$ ). CP no parece por otra parte contribuir un poder predictivo adicional sobre la rotación a 1 año, ya sea al añadirla como variable individual a un modelo simple con SG como único predictor ( $\Delta R^2 = .004, p > .10$ ), o al añadir al modelo anterior la interacción entre CP y SG ( $\Delta R^2 = .002, p > .10$ ).

Tabla 20.

Análisis de Regresión de la Satisfacción General sobre la Intención de Abandono y la Rotación Real a un Año, Moderado por la Consistencia de la Satisfacción General

Variable	$\beta$ Paso 1	$\beta$ Paso 2	$\beta$ Paso 3
Intención de abandono			
SG	.592***	.548***	.539***
AD <sub>M(J)</sub> General		.157*	.067
SG * AD <sub>M(J)</sub> General			.184**
R <sup>2</sup>	.350	.373	.398
$\Delta R^2$		.023*	.025**
Rotación + 1 año			
SG	.404***	.388***	.390***
AD <sub>M(J)</sub> General		.059	.087
SG * AD <sub>M(J)</sub> General			-.058
R <sup>2</sup>	.163	.167	.169
$\Delta R^2$		.004	.002

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

Concluimos por lo tanto que los datos apoyan la hipótesis propuesta en el caso de la relación entre SG, CP e IA. La interacción entre IA y CP explicaría una proporción pequeña pero significativa de la varianza. No existe por otra parte apoyo a la hipótesis propuesta en el caso de la relación entre SG, CP y Rotación a un año.

### **3.2.5. Hipótesis 5**

H5a: El rendimiento organizacional estará negativamente correlacionado con la antigüedad y la edad media: A un mayor incremento de los ingresos, mayor será el número de empleados nuevos y más jóvenes.

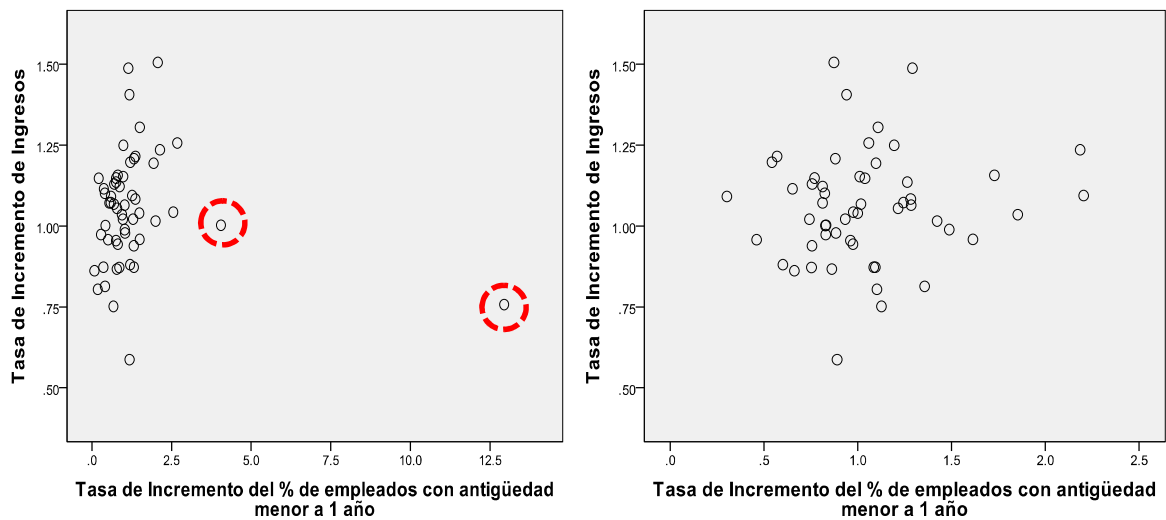
Para poner a prueba esta hipótesis primero se procedió a la agregación de los datos de edad y antigüedad al nivel de la unidad. Las variables de edad y antigüedad disponibles, de tipo categórico, agrupan los empleados más jóvenes dentro de la categoría “menor de 30 años” ( $E_1$ ), y los más nuevos dentro de la categoría “menos de 1 año” ( $A_1$ ). Se calculó por lo tanto el porcentaje de  $E_1$  y  $A_1$  en cada departamento. Finalmente, al igual que con las variables de ingresos, para estandarizar las variables se calculó la tasa de incremento anual del porcentaje de empleados de cada tipo en cada departamento ( $\Delta E_1$  y  $\Delta A_1$ ).

Una vez preparadas las variables de edad y antigüedad, se evaluó el ajuste de los datos a los supuestos del análisis. En este caso, la hipótesis propuesta plantea una función simple de asociación linear bivariada. El procedimiento indicado en este caso es el

coeficiente de correlación de Pearson. Este análisis asume no obstante que las variables tienen una distribución aproximadamente normal y una relación lineal. El análisis es así mismo más robusto en ausencia de puntos extremos o “outliers”. Para determinar la linealidad de la función y la presencia de puntos extremos se examinaron los gráficos de dispersión de los dos pares de variables (Antigüedad vs. Incremento de ingresos, Edad vs. Incremento de ingresos). Como se puede observar en la Figura 22, en el caso de la antigüedad existen dos casos extremos que distorsionan claramente la distribución. Estos dos casos representan incrementos extremos del 1294% y 405% en la tasa de empleados nuevos.

Figura 22.

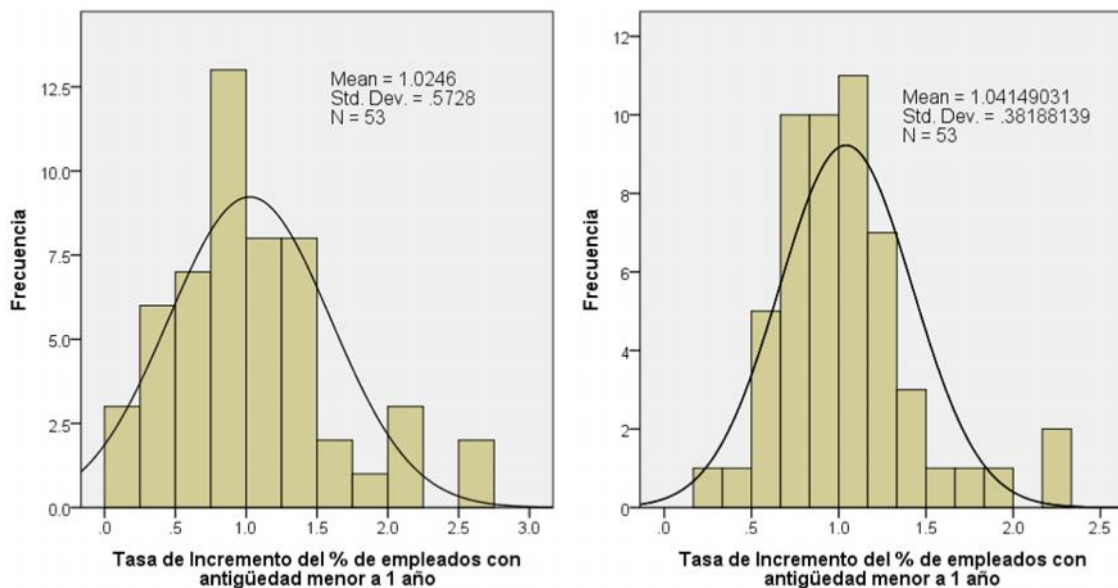
Diagrama de Dispersión de Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad vs. Ingresos, con y sin Puntos Extremos



Una vez filtrados ambos casos se llevó a cabo un análisis gráfico de la distribución de cada variable para determinar el cumplimiento del supuesto de normalidad. Como se puede observar en los histogramas de cada variable (Figura 23), la distribución de ambas resulta suficientemente equilibrada para no representar una amenaza al supuesto de normalidad del análisis.

Figura 23.

Histogramas de Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad



Se procedió finalmente a calcular el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para los pares de variables correspondientes de acuerdo con la hipótesis propuesta. Como se puede observar en la Tabla 21,  $\Delta I$  muestra una correlación significativa con la tasa de incremento del porcentaje de empleados con una antigüedad menor a 1 año (en adelante  $\Delta A_1$ ,  $r=.38$ ,  $p<.00$ ), mientras que muestra una correlación no significativamente distinta de

0 para la tasa de incremento del porcentaje de empleados con edad menor de 30 años (en adelante  $\Delta E_1$ ,  $r=.09$ ,  $p=.50$ ). Los datos por lo tanto apoyan la hipótesis propuesta, pero sólo en el caso de la relación entre antigüedad media e ingresos a nivel del departamento.

Tabla 21.

Coefficiente de Correlación de Pearson entre Tasa de Incremento de Edad y Antigüedad vs. Ingresos

Variable	Pearson r	N	Sig.
Tasa de Incremento de Ingresos ( $\Delta I$ )			
$\Delta A_1$	0.38	53	0.01**
$\Delta E_1$	0.09	53	0.50

\*\* $p < .00$

H5b: Los empleados más jóvenes y con menor antigüedad mostrarán una mayor satisfacción.

La Figura 24 muestra la distribución de la media de SG y sus cuatro componentes<sup>6</sup> para los diferentes grupos de edad y antigüedad (los estadísticos descriptivos completos se muestran en la Tabla 35). Como se puede observar, las puntuaciones de satisfacción general parecen aumentar a medida que aumenta la edad. Este patrón se reproduce para las facetas de satisfacción con la compensación y el trabajo en sí mismo. Un análisis simple de las puntuaciones medias parece indicar en principio que los datos de satisfacción por grupos de edad refutan la hipótesis propuesta.

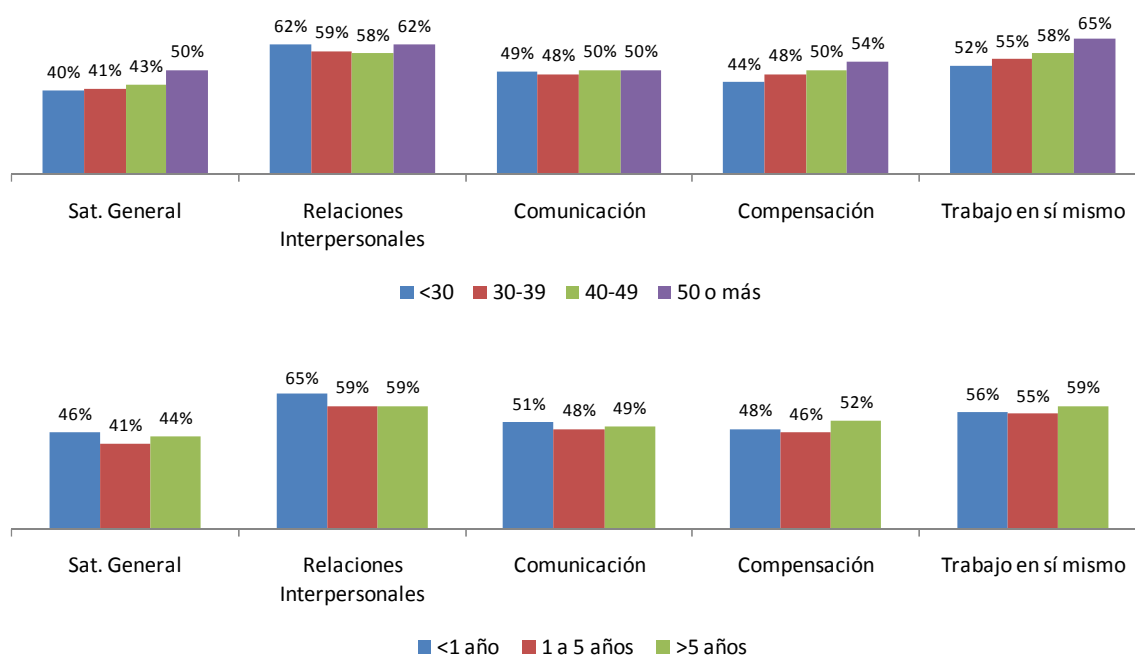
Respecto a la antigüedad, su relación con la satisfacción parece mostrar una función en forma de U, con los empleados más recientes así como los más veteranos mostrando los niveles más altos de satisfacción general, patrón que se reproduce en las facetas de compensación y trabajo en sí mismo, aunque con menos claridad que en el caso de la edad. Los empleados en el medio de la distribución mostrarían unos niveles menores de satisfacción. El patrón observado de las puntuaciones medias para los diferentes grupos de antigüedad iría en la dirección de la hipótesis propuesta.

---

<sup>6</sup> Aunque el análisis utiliza puntuaciones transformadas, estas puntuaciones han sido estandarizadas en porcentajes con un rango de 0% a 100% para facilitar la interpretación.

Figura 24.

Puntuaciones Medias de Satisfacción General por Grupos de Edad y Antigüedad



Con el objetivo de obtener un test estadístico de la hipótesis propuesta, se procedió a realizar un contraste de medias para los diferentes grupos. El procedimiento utilizado habitualmente para un contraste de medias entre más de dos grupos es el análisis de varianza (ANOVA), siempre y cuando se cumplan los requisitos de esta prueba, principalmente el supuesto de equivalencia de la varianza de los distintos grupos. La Tabla 36 muestra el resultado del test de Levene de la varianza de SG y sus cuatro componentes<sup>7</sup> para los diferentes grupos de edad y antigüedad. El test de Levene rechaza la hipótesis nula de que las varianzas grupales son iguales. Un test significativo indica que la varianza de los

<sup>7</sup> Aunque el análisis utiliza puntuaciones transformadas, estas puntuaciones han sido estandarizadas en porcentajes con un rango de 0% a 100% para facilitar la interpretación.

grupos comparados no es equivalente, y por lo tanto no se cumplen los supuestos del análisis ANOVA. Como se puede observar, el test de Levene arroja un resultado significativo para tres de las cinco variables de satisfacción en el caso de los grupos de edad y cuatro en el caso de los grupos de antigüedad.

En general parece que los grupos de mayor edad muestran una mayor varianza, así como los grupos de menor y mayor antigüedad. El ANOVA es robusto frente a violaciones de este supuesto cuando los tamaños grupales son de tamaños semejantes. No obstante, como se puede observar en la Tabla 35 los grupos muestran un tamaño muestral dispar, desaconsejando el uso de ANOVA.

Se optó por lo tanto por la utilización de tests no paramétricos. Los tests no paramétricos son procedimientos estadísticos que no exigen requisitos previos respecto a las propiedades distributivas de las variables analizadas. Dos pruebas parecen apropiadas para la hipótesis que nos ocupa: el test de Kruskal-Wallis y la prueba de la mediana. Como se puede observar en la Tabla 22, ambos tests arrojan resultados similares, confirmando las conclusiones arrojadas por el análisis de las puntuaciones medias.

Parece por lo tanto que los datos refutan la hipótesis propuesta respecto a la variable edad. Más aún, el análisis realizado apoyaría la conclusión opuesta, esto es, que la satisfacción aumenta con la edad, siendo menor para los empleados más jóvenes. Esto parece cumplirse tanto para SG como para Comunicación, Compensación y Trabajo en sí

mismo. La satisfacción con las Relaciones Interpersonales varía significativamente según la edad, pero es elevada para los empleados más jóvenes.

Respecto a los grupos de antigüedad, los datos apoyan la hipótesis propuesta, indicando que la satisfacción muestra una función en forma de U respecto a la satisfacción, siendo mayor para el grupo de menor antigüedad (menos de 1 año), disminuyendo para el grupo de antigüedad media (entre 1 y 5 años) y volviendo a aumentar para el grupo de mayor antigüedad. La hipótesis se confirma para todas las facetas excepto para Comunicación.

Tabla 22.

Test de Kruskal-Wallis y Prueba de la Mediana – Satisfacción por Edad y Antigüedad

Variable	X <sup>2</sup> (test K-W)	Asymp. Sig.	X <sup>2</sup> (prueba mediana)	Asymp. Sig.
Edad				
Sat. General	14.10	.00**	11.75	.00**
Relaciones Interpersonales	23.08	.00**	21.98	.00**
Comunicación	12.20	.00**	10.73	.00**
Compensación	43.53	.00**	27.83	.00**
Trabajo en sí mismo	48.60	.00**	35.55	.00**
Antigüedad				
Sat. General	25.04	.00**	22.15	.00**
Relaciones Interpersonales	52.78	.00**	31.48	.00**
Comunicación	8.97	.01*	3.51	.17
Compensación	80.26	.00**	61.28	.00**
Trabajo en sí mismo	38.83	.00**	37.11	.00**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

H5c: La antigüedad de la unidad de trabajo mediará la relación entre rendimiento organizacional y satisfacción.

Como paso previo a la evaluación de esta hipótesis, es conveniente aclarar la diferencia entre una variable moderadora y una variable mediadora. Hasta ahora las hipótesis propuestas tratan la evaluación de posibles variables moderadoras de la relación entre rendimiento y satisfacción. Tal y como explican Baron y Kenny (1986), una variable moderadora es aquella que afecta la dirección o intensidad de la relación entre variable independiente y dependiente. A diferentes niveles de la variable moderadora, la relación entre las otras dos variables será distinta.

Una variable mediadora, por otra parte, es aquella que interviene en el vínculo causal entre la variable independiente y dependiente. La última hipótesis propuesta en este estudio presenta por lo tanto la evaluación de una relación de mediación: el rendimiento impacta en la antigüedad/edad media de la unidad de trabajo (hipótesis H5a). Al estar la antigüedad/edad relacionada con la satisfacción (hipótesis H5b), el rendimiento impacta a la satisfacción media a través de su relación con la antigüedad/edad (hipótesis H5c).

Esta distinción es importante porque tiene implicaciones significativas, tanto a nivel interpretativo como metodológico. El test de una relación de mediación debe ser por lo tanto distinto del de una relación de moderación. Siguiendo las indicaciones de Judd &

Kenny (1981), para evaluar una relación mediadora se deben calcular tres modelos de regresión:

- Regresión de la variable independiente sobre el mediador. Para haber un efecto de mediación, debe haber un efecto significativo de la variable independiente sobre el mediador.
- Regresión de la variable independiente sobre la dependiente. Para haber un efecto de mediación, debe haber un efecto significativo de la variable independiente sobre la dependiente.
- Regresión de la variable independiente y el mediador sobre la dependiente. Para haber un efecto de mediación, debe haber un efecto significativo de la variable mediadora sobre la dependiente. Se da una condición de mediación perfecta cuando la variable independiente no tiene efecto sobre la dependiente una vez controlado el efecto de la variable mediadora.

Dado que los supuestos del análisis han sido validados previamente para las variables utilizadas, podemos proceder directamente al análisis de estos tres modelos de regresión. Se procede en primera instancia a comprobar la hipótesis sobre la variable de antigüedad.

Como se puede observar en la Tabla 23,  $\Delta I$  muestra un efecto positivo sobre  $\Delta A_1$  ( $\beta = .377, p < .01$ ), lo cual sería consistente con la primera condición expuesta arriba. Se observa también el efecto ya conocido de  $\Delta I$  sobre SG ( $\beta = -.433, p < .01$ ), lo cual sería

consistente con la segunda condición. Si la tercera condición se cumpliera, esperaríamos que el efecto de la variable independiente sobre la dependiente fuera menor en la tercera que en la segunda ecuación. No obstante, no se observa un efecto consistente con la tercera condición, ya que cuando introducimos la  $\Delta A_1$  y  $\Delta I$  simultáneamente, la variable mediadora muestra una relación nula con la variable dependiente ( $\beta = .006, p = .97$ ).

Tabla 23.

Análisis de Regresión de la Función Mediadora de la Antigüedad en la relación entre Rendimiento y Satisfacción

Variable	B	ET B	$\beta$
		$\Delta A_1$	
$\Delta I$	1.249	.430	.377**
$R^2$		.14	
F		8.44	
		SG	
$\Delta I$	-.095	.028	-.433**
$R^2$		.19	
F		11.79	
		SG	
$\Delta I$	-.096	.030	-.435**
$\Delta A_1$	.000	.009	.006
$R^2$		.19	
F		5.78	

$\Delta A_1$  = Tasa de Incremento del % de empleados con antigüedad menor a 1 año

$\Delta I$  = Tasa de Incremento de Ingresos

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

Un problema potencial con el análisis presentado es el hecho de que, dado que la variable dependiente y la mediadora muestran una correlación significativa, puede darse una situación de multicolinealidad al incluir ambas simultáneamente en la tercera ecuación. Para evaluar esta posibilidad se examinaron para la tercera ecuación los diagnósticos de multicolinealidad propuestos por Belsely, Kuh y Welsch (1980). De las 3 dimensiones obtenidas, ninguna tiene un índice de condicionamiento superiores a 30, nivel a partir del cual se considera que existe un problema de multicolinealidad grave. Sólo una muestra un índice de condicionamiento superior a 15, aunque esta dimensión contribuye una proporción de varianza elevada ( $>.5$ ) a la variable  $\Delta I$ . Se puede descartar por lo tanto que exista un problema de multicolinealidad en la tercera ecuación.

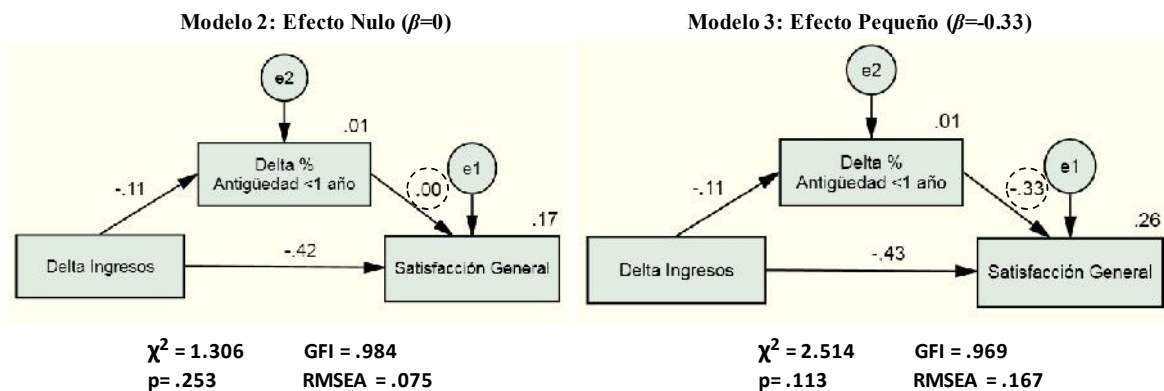
Además de la estrategia propuesta por Baron y Kenny (1986), el análisis de camino mediante ecuaciones estructurales ofrece un método adicional para realizar un test global de todos los caminos simultáneamente. Este método es además gráficamente intuitivo y permite la comparación del ajuste relativo de diferentes modelos hipotéticos.

Para poner a prueba la hipótesis nula se procedió a la estimación simultánea del ajuste de tres modelos distintos en AMOS: Un modelo base donde los parámetros se dejan libres (M1), un segundo modelo donde el coeficiente de regresión de la  $\Delta A_1$  sobre SG se fija a  $\beta=0$  (M2), y un tercer modelo donde el donde el coeficiente de regresión de  $\Delta A_1$  sobre SG se fija a  $\beta=-0.33$ , un nivel bajo pero significativamente superior a  $\beta=0$  (M3). La estimación los parámetros se realizó mediante el método Generalizado de Mínimos Cuadrados, apropiado para muestras pequeñas (Hu, Bentler y Kano, 1992).

La Figura 25 muestra el ajuste relativo de  $M_2$  y  $M_3$  frente al modelo base ( $M_1$ ). Partiendo de la hipótesis de que  $M_1$  es el modelo correcto, se puede realizar un test del efecto del parámetro fijado para  $M_2$  analizando el estadístico  $\chi^2$  (GL=1, N= 55) 1.306,  $p = .253$ . Un valor  $\chi^2$  de este tamaño indica que  $M_2$  es estadísticamente indistinguible de  $M_1$  a cualquier nivel estándar de significatividad, con lo cual no se puede rechazar  $M_2$  como modelo alternativo. El efecto del parámetro fijado para  $M_3$  parece por otra parte mucho mayor,  $\chi^2$  (GL=1, N= 55) 2.514,  $p = .113$ . Los estadísticos de bondad del ajuste muestran así mismo un mejor encaje de  $M_2$  (GFI= .984, RMSEA= .075) que de  $M_3$  (GFI= .957, RMSEA= .215).

Figura 25.

Comparación de Modelos de Mediación de  $\Delta A1$



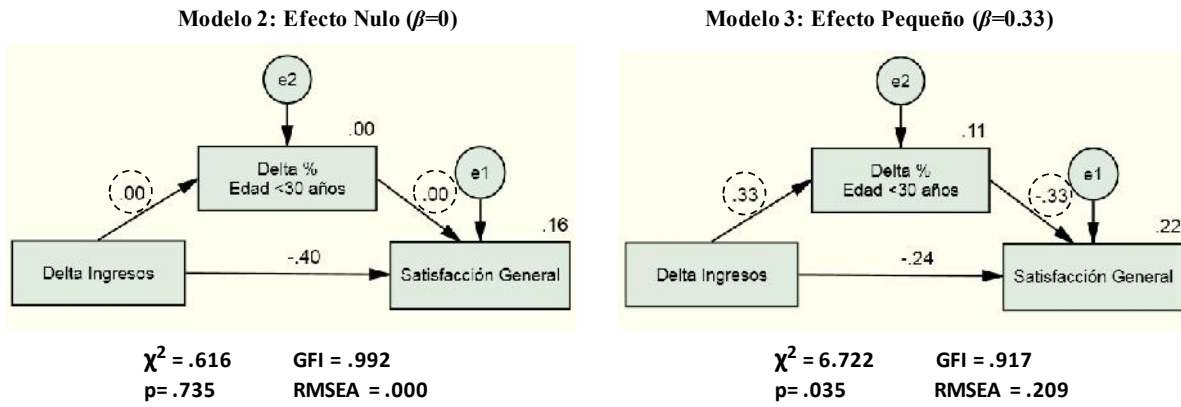
Respecto a la variable edad, tal y como es previsible teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de las hipótesis H5a y H5b, ni la primera ( $\beta = .095$ ,  $p = .50$ ), ni la tercera

condición se cumplen ( $\beta = .058, p = .65$ ). Nótese que la segunda condición es idéntica para ambos tests, dado que las variables dependiente e independiente son iguales y solo cambia la variable mediadora utilizada.

Al igual que en el caso de  $\Delta A_1$ , se realizó así mismo un análisis de conjunto mediante ecuaciones estructurales para  $\Delta E_1$  realizando la estimación simultánea del ajuste de tres modelos distintos: Un modelo base donde los parámetros se dejan libres (M1), un segundo modelo donde el coeficiente absoluto de regresión de  $\Delta I$  sobre  $\Delta E_1$  y de  $\Delta E_1$  sobre SG se fija a  $\beta = 0$  (M2), y un tercer modelo donde el coeficiente absoluto de regresión de  $\Delta I$  sobre  $\Delta E_1$  y de  $\Delta E_1$  sobre SG se fija a  $\beta = 0.33$ , un nivel bajo pero significativamente superior a  $\beta = 0$  (M3). La Figura 26 muestra el ajuste relativo de M2 y M3 frente al modelo base (M1). Partiendo de la hipótesis de que M1 es el modelo correcto, se puede realizar un test del efecto del parámetro fijado para M2 analizando el estadístico  $\chi^2$  (GL=2, N= 55)  $.616, p = .735$ . Un valor  $\chi^2$  de este tamaño indica que M2 es estadísticamente indistinguible de M1, con lo cual no se puede rechazar M2 como modelo alternativo. El efecto del parámetro fijado para M3 es significativamente superior,  $\chi^2$  (GL=2, N= 55)  $6.722, p = .035$ . Los estadísticos de bondad del ajuste muestran así mismo un mejor encaje de M2 (GFI= .992, RMSEA= .000) que de M3 (GFI= .917, RMSEA= .209).

Figura 26.

Comparación de Modelos de Mediación de  $\Delta E1$



#### 4. Discusión

Esta tesis examina una serie de hipótesis derivadas de la extensión del modelo teórico de Schneider et al. (2003) sobre la relación entre rendimiento organizacional, satisfacción laboral y sus consecuencias organizacionales como la rotación. Dentro del espectro de variables, efectos e interacciones sugeridas por el modelo hipotético, este estudio tan sólo evalúa un número limitado de las variables y relaciones posibles. El resultado de dicha evaluación se puede considerar como positivo: el análisis sostiene la mayoría de las hipótesis propuestas, si bien no logra refutar la hipótesis nula para algunas.

Como resumen de los resultados del análisis, podemos visitar el modelo teórico propuesto en la Figura 10, indicando qué efectos y variables se confirman en el análisis y cuáles no. Para ello, se muestra en la Figura 27 un diagrama con los efectos<sup>8</sup> y variables establecidas en estudios previos y no tratadas en la tesis que nos ocupa (gris), los efectos y variables confirmados por el análisis de este estudio (verde), los no confirmados (rojo), así como el número de la hipótesis relacionada con cada uno de ellos. Las variables no observadas pero asumidas implícitamente en las hipótesis propuestas (Burnout y Sentimientos de Eficacia y Logro) se muestran en gris y línea discontinua<sup>9</sup>.

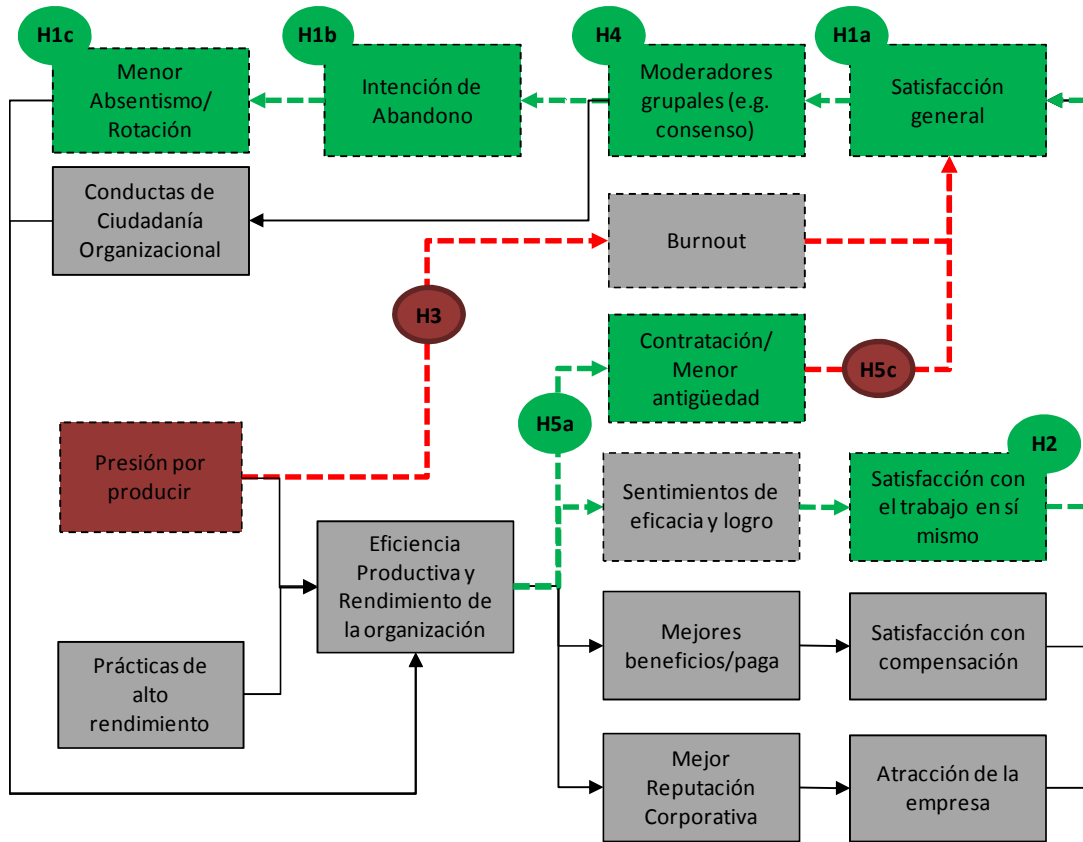
---

<sup>8</sup> Aunque tanto los efectos mediadores (H2 y H5) como los moderadores (H3 y H4) se muestren en el gráfico como variables intermedias, es importante puntualizar que tan solo los efectos mediadores implican una relación de causalidad.

<sup>9</sup> Nótese que el gráfico no muestra la hipótesis H5b. Esta hipótesis representa un paso intermedio que no se muestra de forma gráfica para simplificar el diagrama.

Figura 27.

Resultados de la Propuesta de Modificación del Modelo de Alto Rendimiento de Schneider et al. (2003)



Una vez obtenida una visión de conjunto del modelo propuesto, se discuten a continuación los resultados de cada una de las hipótesis del estudio de forma individualizada.

#### ***4.1. Hipótesis 1***

La primera hipótesis de este estudio propone una relación sistemática de prioridad causal entre rendimiento, satisfacción y efectividad organizacional. Esta hipótesis, que tiene su origen último en el modelo primario de Lawler y Porter (1967), propone que el rendimiento a nivel de la unidad de trabajo predice la satisfacción media (H1a), ésta predice las intenciones de abandono (H1b), las cuales predicen finalmente la rotación a nivel de la unidad (H1c). La hipótesis inicial establece el marco general sobre el que se sustentan las hipótesis subsiguientes, las cuales analizan el rol de diferentes variables moderadoras y mediadoras sobre el modelo troncal de prioridad causal.

El análisis de los resultados sustenta las hipótesis propuestas, tanto al evaluarlas de forma atómica a través del análisis individualizado de cada uno de los eslabones de la cadena, como al evaluarlas de forma integrada a través de la evaluación del modelo estructural. Además de la significatividad estadística de cada uno de los parámetros individuales propuestos en el modelo ( $p < .05$ ), el modelo estructural muestra en su conjunto un ajuste significativamente superior ( $\chi^2(7, N= 64) 4.558, p=.714$ ) al del modelo nulo ( $\chi^2(15, N= 64) 41.716, p < .01$ ), el cual propone la ausencia de relación entre las variables propuestas. El modelo propuesto muestra así mismo un ajuste superior al de un modelo causal inverso ( $\chi^2(10, N= 64) 12,968, p=.225$ ) habitual en la literatura (por ejemplo Staw, Sutton y Pelled, 1994), según el cual la satisfacción general predice el rendimiento por una parte y las intenciones de abandono y la rotación por otra parte.

Los resultados de esta hipótesis confirman por lo tanto la existencia de un efecto de prioridad causal del rendimiento sobre la satisfacción. Más concretamente, corroboran los resultados de Schneider et al. (2003) así como la tesis de Ostroff (1992) de que la relación entre rendimiento y satisfacción puede ser mayor a nivel agregado que a nivel individual. Este estudio haya un efecto combinado del rendimiento sobre la satisfacción de  $r^2=.35$  (equivalente a  $r = .59$ ), superior a las correlaciones medias halladas hasta la fecha en las revisiones de la relación entre satisfacción y rendimiento a nivel individual, con un rango entre  $r = .14$  (Vroom, 1964) y  $r=.30$  (Judge et al., 2001). Dentro de los cuatro modelos generales de relación causal entre satisfacción y rendimiento, parece por lo tanto descartable un modelo de ausencia de relación causal, o un modelo en el que el efecto fluya únicamente de la satisfacción al rendimiento.

Al interpretar estos resultados es necesario resaltar la posible relevancia del tipo de retraso utilizado en el análisis de prioridad causal. Dentro de los tres retrasos utilizados (ver sección 3.2.1), dos son distales, esto es, evalúan la relación entre satisfacción actual y rendimiento con un año de retraso, mientras que uno de ellos es proximal, esto es, evalúa la satisfacción general frente al rendimiento inmediatamente anterior. Esta asimetría del retraso es relevante a la hora de descartar la existencia de un efecto de la satisfacción al rendimiento. En su revisión sobre las relaciones de prioridad causal entre actitudes y rendimiento, Riketta (2008) halló que el efecto detectado tiende a ser más fuerte mientras menor es el retraso (si bien su meta-análisis, basado tan solo en 16 estudios a nivel individual descarta la existencia de un efecto del rendimiento a la satisfacción).

Este retraso proximal asimétrico es debido a las peculiaridades de la recogida de datos, planificada para coincidir con el final de la temporada donde se conoce el resultado de la mayoría de las propuestas presentadas en el año. Esto quiere decir que los resultados del año, así como las perspectivas de ingresos para el año siguiente, están muy presentes en la mente de los empleados a la hora de realizar la encuesta de satisfacción. Este efecto tendría una mayor relevancia en caso de  $\Delta I$ , que es también el indicador que muestra una mayor relación de prioridad causal sobre la satisfacción. Por lo tanto en el diseño del estudio tiene cierta prioridad la hipótesis del rendimiento (sobre todo en lo tocante a  $\Delta I$ ) como causa de la satisfacción.

Es difícil no obstante concebir un diseño alternativo que ofreciera igual prioridad a la satisfacción como causa del rendimiento a nivel agregado. Para ello habría que determinar un momento crítico en el que la satisfacción y la conducta grupal derivada pudiera tener un impacto elevado sobre los ingresos del año. No obstante, en este tipo de organizaciones la preparación de pliegos, propuestas y licitaciones ocurre de forma continuada a lo largo del año. Cada unidad puede además preparar múltiples propuestas, ya sea concurrentemente o en distintos momentos del año. La única posibilidad sería hacer un seguimiento individualizado de la satisfacción en cada unidad con medidas múltiples para poder abarcar a cada unidad en el momento de preparar cada propuesta.

No obstante, además de la preparación de propuestas, parte de los resultados de la empresa se deriva de la buena ejecución de los proyectos existentes, lo cual facilita la obtención de proyectos adjudicados en base a la satisfacción previa del cliente. En este caso

sería necesario realizar una recogida de datos espaciada a lo largo del año para poder realizar una captura más representativa de la satisfacción media, lo cual continuaría representando cierta asimetría respecto al efecto de los resultados sobre la satisfacción, posiblemente más concentrado en el tiempo.

Debido a la asimetría de los retrasos utilizados, los datos no pueden por lo tanto refutar de forma categórica la existencia de algún efecto de la satisfacción al rendimiento. Este efecto tendría que coexistir por otra parte con el efecto probado del rendimiento a la satisfacción, algo que sólo sería compatible en un modelo de relación recíproca. No obstante, como indican Judge et al. (2001) en su revisión de la literatura, existe escaso sustento teórico o evidencia científica que apoye un modelo de relación recíproca, si bien algunos de los resultados de este estudio serían compatibles con los resultados de algunos proponentes de la relación recíproca (ver discusión de H2).

Establecido el marco general de prioridad causal en base a esta primera hipótesis, las hipótesis que siguen evalúan la relevancia de distintas variables mediadoras y moderadoras de la relación entre rendimiento, satisfacción y rotación a nivel de la unidad.

#### ***4.2. Hipótesis 2***

La primera variable mediadora analizada (H2) examina el papel de las diferentes facetas de la satisfacción como elemento mediador en la cadena que une rendimiento y satisfacción. Esta hipótesis está basada en las teorías de Lawler y Porter (1967) y Locke y

Latham (1990), que proporcionan los antecedentes teóricos del modelo principal. Estas teorías predicen así mismo que un alto rendimiento conllevará sentimientos de eficacia y logro, los cuales a su vez revertirán en una mayor la satisfacción general.

Según las teorías de la expectancia el rendimiento predecirá en mayor medida los sentimientos de eficacia y logro (satisfacción intrínseca) que los sentimientos de satisfacción con las recompensas derivadas del rendimiento (satisfacción extrínseca), dado que los primeros son mediados internamente, y por lo tanto menos susceptibles de interferencia, mientras que los segundos son mediados externamente, a través de los administradores organizacionales de las recompensas extrínsecas, y por lo tanto más susceptibles de interferencia.

La hipótesis H2 analiza por lo tanto la relación de mediación de la satisfacción con las facetas intrínsecas de la satisfacción entre el rendimiento y la satisfacción general, proponiendo que el rendimiento de la unidad predecirá en mayor medida el nivel agregado de satisfacción con las facetas intrínsecas (trabajo en sí mismo) que con las facetas extrínsecas (compensación).

Los datos apoyan la hipótesis, indicando que en efecto, los indicadores de rendimiento tienen en su conjunto un impacto superior sobre las facetas intrínsecas que sobre las facetas extrínsecas, si bien la diferencia de este impacto es relativamente pequeña. Estos resultados estarían en concordancia con la teoría de Lawler y Porter (1967) y Locke y Latham (1990).

Los resultados apoyarían así mismo la ampliación propuesta del modelo original de alto rendimiento de Schneider et al. (2003). Este modelo propone que el vínculo entre rendimiento y satisfacción a nivel de la unidad de trabajo se da a través de recompensas materiales (satisfacción con paga y beneficios) y de la reputación corporativa. Si bien los resultados actuales no invalidan ninguno de estos mediadores, sí apoyan la incorporación al modelo de la satisfacción con el logro como un mediador de mayor importancia que la satisfacción derivada de las recompensas materiales.

Cabe preguntarse por qué estudios con hipótesis similares como el de Lawler y Porter (1967), el de Schneider et al. (2003) y la tesis aquí presentada obtienen resultados aparentemente contradictorios respecto a la importancia relativa y el orden causal de los factores de satisfacción intrínseca y extrínseca.

Parece en este caso que los distintos niveles de análisis utilizados en cada estudio pueden ofrecer una explicación. El estudio de Lawler y Porter (1967) recoge datos a nivel individual de satisfacción (medido según la discrepancia entre condiciones actuales e ideales) y rendimiento (medido a través de evaluaciones de superiores y pares). El análisis es igualmente realizado a nivel individual. Los resultados demuestran un vínculo directo entre rendimiento y satisfacción intrínseca a nivel individual.

El estudio de Schneider et al. (2003), por otra parte, agrega datos de satisfacción a nivel organizacional, y utiliza indicadores organizacionales de rendimiento financiero y

cotización en bolsa. El modelo final propuesto por Schneider et al. (2003) no excluye la satisfacción de logro por un error de omisión o infra-especificación del modelo, sino por la ausencia de un efecto significativo entre indicadores de rendimiento y facetas de la satisfacción intrínseca como la satisfacción con la autonomía o el logro. No obstante, tal y como el propio estudio reconoce, la satisfacción con la autonomía o el logro probablemente tienen una conexión demasiado remota con los resultados financieros o cotización en bolsa de las empresas como para poder detectar una relación. Estos indicadores pueden por otra parte servir como predictores útiles que los empleados utilizan en su evaluación de las perspectivas de seguridad laboral, el principal componente de satisfacción detectado por Schneider et al. (2003) como consecuencia de estos indicadores.

El diseño del estudio actual, a nivel de la unidad de trabajo, se halla a medio camino entre el nivel individual de Lawler y Porter (1967) y el organizacional de Schneider et al. (2003). Los indicadores de rendimiento utilizados se encuentran por lo tanto más cercanos al individuo que los Schneider et al. (2003). Es más probable que una unidad detecte el incremento de ingresos de la unidad o *RA* medio de la unidad como señales válidas para evaluar su rendimiento. La satisfacción con el logro obtenida de estas evaluaciones estaría por lo tanto más directamente ligada a los indicadores de rendimiento utilizados que en el caso de Schneider et al. (2003), lo cual explicaría por qué este estudio detecta un efecto sobre la satisfacción de logro mientras que el de Schneider et al. (2003) no lo hace. Los indicadores de rendimiento se encuentran por otra parte más lejanos del individuo en el estudio actual que en el de Lawler y Porter (1967), lo cual podría explicar por qué los

efectos absolutos hallados son ligeramente mayores en el estudio de Lawler y Porter (1967),  $r = .32$ , que en el actual, con un máximo de  $r = 0.27$ .

De un modo más amplio, estos resultados identifican un mecanismo de mediación unidireccional del rendimiento a la satisfacción, y por lo tanto aportan pruebas adicionales de la validez de un modelo en el que el rendimiento tiene prioridad causal sobre la satisfacción. No obstante, estos resultados no son suficientes para descartar la viabilidad de un modelo de causalidad recíproca. Los resultados serían de hecho compatibles con algunos estudios identificados en la revisión de Judge et al. (2001) que proponen la existencia de este modelo. Por ejemplo Wanous (1974), en su estudio de 80 tele operadoras de reciente contratación, concluye que el rendimiento es causante de la satisfacción intrínseca, pero que la satisfacción extrínseca sería causante del rendimiento, si bien la extrema singularidad de la muestra impide descartar otras posibles causas, como el hecho de que las empleadas fueran todas nuevas, o que los efectos sean específicos a la ocupación concreta de la muestra. Esta teoría parece en cualquier caso razonable: es difícil concebir una empresa (al menos en lo que concierne a las organizaciones con ánimo de lucro como la estudiada) en la que exista algún tipo de rendimiento en ausencia total de algún tipo de satisfacción extrínseca previa.

Sin pretender reivindicar la teoría bifactorial de Herzberg, parece por lo menos lógico asumir que pocos trabajadores estarían dispuestos a trabajar si no se satisfacen previamente unos mínimos factores higiénicos. Por otra parte, no parece descartable la idea

de una empresa donde se dé cierto rendimiento aún en ausencia de satisfacción intrínseca previa.

### **4.3. Hipótesis 3**

La tercera hipótesis (H3) propone la existencia de un efecto moderador de la presión por producir (P) en la relación entre rendimiento y satisfacción. Esta hipótesis se basa en la premisa de que P representa un efecto positivo sobre el rendimiento organizacional. No obstante una P excesiva podría desencadenar un aumento del burnout a través del agotamiento emocional (Lee y Ashforth, 1996), el cual desencadenaría un menor rendimiento y una mayor propensión a la rotación (Kahill, 1988). P debería pues mostrar un efecto moderador en la relación entre rendimiento y satisfacción general.

Los datos ofrecen en este caso resultados inconcluyentes. A pesar de que la hipótesis se ve confirmada en el caso del efecto moderador de P en el impacto de  $\Delta I$  sobre SG, este efecto no se replica en el caso de otros indicadores de rendimiento de la unidad, como *ME* y *RA*. Estos dos indicadores son precisamente donde el efecto debería ser más marcado: *RA* indica el porcentaje del tiempo de los empleados de la unidad que es facturable directamente a proyectos. Una unidad con un *RA* alto debería estar satisfecha porque tiene la oportunidad de satisfacer su necesidad de logro, pero también porque un *RA* bajo en este contexto indica una baja seguridad laboral. No obstante una unidad con un *RA* alto es susceptible de sufrir excesiva presión por producir.

La puntuación de P debería por lo tanto moderar la relación entre rendimiento (según *RA*) y satisfacción. *ME* es alto cuando los proyectos de una unidad tienen un margen de beneficio elevado. Un *ME* alto es habitualmente el resultado de una gestión eficiente del proyecto, lo cual debería ser intrínsecamente satisfactorio. Puede ser también el resultado de la obtención de un presupuesto generoso para el proyecto, lo cual debería ser extrínsecamente satisfactorio. Finalmente un *ME* alto puede ser el resultado también de una explotación excesiva de los recursos humanos del proyecto, lo cual debería reflejarse en una P elevada. Una unidad con un *ME* alto y una P elevada debería mostrar menor satisfacción que una unidad con un *ME* alto y una P baja. Dado que P no muestra el efecto moderador esperado sobre ninguna de estas variables, no existe apoyo suficiente a la hipótesis propuesta.

Antes de evaluar las implicaciones, es necesario puntualizar que la evaluación de esta hipótesis está basada en una muestra pequeña ( $n = 55$ ). Esto es problemático porque la mayoría de los efectos de interacción suelen ser de un tamaño pequeño. Por ejemplo, en su meta-análisis de 636 estudios de moderadores realizados entre 1969 y 1998 Aguinis, Beaty, Boik y Pierce (2005) hallaron que el efecto moderador medio se encuentra en  $f^2 = .002$ . La muestra utilizada en este estudio puede por lo tanto resultar insuficiente para detectar un efecto pequeño de forma estadísticamente significativa.

Además del problema de poder estadístico de la muestra, se de el problema añadido de la varianza común al método. Tanto SG como P se miden en base a al mismo instrumento. Esto habitualmente complica la identificación de moderadores, dado que los

datos recogidos con un mismo instrumento tienden a estar correlacionados. En efecto, tanto a nivel individual ( $r = .602, p < .01$ ) como agregado ( $r = .562, p < .01$ ) la correlación entre SG y P es elevada.

Un problema habitual a la hora de realizar análisis de moderación es la presencia de una restricción de la variación la variable moderadora. Por ejemplo, si no existe la suficiente variación en la muestra respecto a P y la mayoría de las unidades muestran una P baja, entonces el análisis no detectará un efecto de moderación porque no se da la condición de P alta. No obstante la desviación típica de las puntuaciones de P es superior a la de las puntuaciones de satisfacción general (sin transformar), tanto a nivel individual ( $S_P = .943$  vs.  $S_{SG} = .876$ ) como agregado ( $S_P = .297$  vs.  $S_{SG} = .188$ ). El rango a nivel agregado<sup>10</sup> es así mismo mayor en el caso de P a nivel como agregado ( $R_P = 1.40$  vs.  $R_{SG} = .79$ ). No parece por lo tanto que se cumplan las condiciones de una restricción del rango.

Existen por lo tanto dos posibles implicaciones de los resultados obtenidos. Una es que el efecto, de existir, es pequeño y no puede ser detectado con la muestra o el instrumento actual. La segunda es que tal relación simplemente no existe en la muestra. Esto podría deberse a la idiosincrasia de la empresa estudiada. Es posible que el entorno de la consultoría atraiga a un determinado perfil de empleado con un elevado nivel de tolerancia a P que amortigüe el efecto moderador de esta variable sobre esta población concreta. En su meta-análisis sobre la correlación entre burnout y personalidad, Alarcon,

---

<sup>10</sup> El rango a nivel individual es 4 en ambos casos.

Eschleman y Bowling (2009) hallaron que características de la personalidad como el nivel de factor C (Conscientiousness o responsabilidad), la personalidad proactiva el locus de control interno están negativamente correlacionadas con el nivel de burnout.

Por otra parte, tal y como propugna el modelo ASA de Schneider (1987), las personas tienden a elegir organizaciones congruentes con su perfil de personalidad. Aunque no tenemos constancia de ningún estudio académico que estudie el perfil de personalidad de los empleados del sector de la consultoría, es probable que al ser un sector de una presión relativamente alta, atraiga a profesionales con una resistencia a dicha presión. Esto podría explicar que en la muestra actual P no muestre un efecto moderador entre rendimiento y satisfacción.

Finalmente, cabe la posibilidad de que P no suponga una amenaza para SG dependiendo de las características de la tarea. Según el modelo de Hackman y Oldham (1980), características como la autonomía, la variedad, la identidad, el significado y el feedback aumentan la satisfacción y la motivación, lo cual podría ejercer un efecto protector en trabajos de alta presión. En efecto, algunos estudios han hallado que el enriquecimiento del trabajo puede neutralizar el efecto del aumento de la carga de trabajo sobre la satisfacción.

Un ejemplo es el estudio de Osca y Uríen (2001). Aunque en un sector de actividad completamente distinto (la industria de la automoción), los autores hallaron que el aumento en la carga de trabajo no supuso una merma en la satisfacción laboral, en el contexto del

rediseño de puestos de trabajo mediante la introducción de grupos de trabajo. La mejora detectada en aspectos como la autonomía podría haber compensado el impacto del aumento de trabajo sobre la satisfacción.

Es altamente probable que las características de las tareas realizadas por los equipos de trabajo de la muestra actual muestren niveles relativamente altos de autonomía, variedad, identidad, significado y feedback, lo cual podría explicar la ausencia de un efecto moderador de P sobre la relación entre rendimiento y SG.

#### ***4.4. Hipótesis 4***

La cuarta hipótesis (H4) explora el efecto de la consistencia de las percepciones (CP). Esta variable tiene dos funciones en el presente estudio. La primera es justificar la agregación de datos individuales a nivel grupal. Para justificar un estudio basado en agregaciones a nivel grupal primero tenemos que determinar que existe una diferenciación suficiente entre las actitudes de las diferentes unidades de trabajo, así como un consenso mínimo dentro de las propias unidades respecto a estas actitudes, lo cual indicaría que el grupo representa un ente diferenciado y autónomo.

La segunda función de la consistencia de las percepciones en este estudio es la propuesta por H4, como variable moderadora de la relación entre rendimiento y satisfacción. La consistencia de las percepciones ha sido estudiada anteriormente como

moderador a nivel agregado de la relación entre satisfacción y clima laboral (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002).

H4 propone que este efecto moderador se debería extender a la relación entre la satisfacción laboral y otras actitudes y conductas, como la intención de abandono y la rotación. Los análisis de regresión jerárquica ofrecen en este caso apoyo a la existencia de un efecto moderador sobre la relación entre SG e IA, hallando un efecto pequeño pero significativo ( $f^2 = .03, p < .05$ ). Como indican González-Romá, Peiró y Tordera (2002), es probable no obstante que el efecto moderador de CP esté limitado por la restricción del rango inherente a este tipo de análisis, al ser necesario un valor de CP que supere un umbral mínimo para justificar el análisis agregado.

No se detecta por otra parte un efecto moderador sobre la relación entre SG y rotación a un año. No obstante, como indica la revisión de Riketta (2008), en el análisis de prioridad causal de un estudio longitudinal los mayores efectos se detectan cuando se utilizan retrasos cortos. Más concretamente, Cohen (1993) demuestra que la correlación entre intención de abandono y rotación aumenta a medida que disminuye la demora entre la medición del compromiso organizacional y el momento de abandonar el puesto, hallándose una mayor correlación cuando el retraso es inferior a 6 meses.

Una constante en esta tesis es que los retrasos de un año muestran correlaciones pequeñas con las variables analizadas. Es posible por lo tanto que la conducta de rotación a 1 año sea demasiado distal como para poder detectar un efecto de moderación en la

presente muestra. No obstante, dada la más que probada relación entre intención de abandono y rotación (e.g. Tett y Meyer, 1993), parece razonable concluir que cualquier variable que modere la relación entre satisfacción e intención de abandono, moderará también la relación entre satisfacción y rotación, si bien el efecto puede ser menor, sobre todo a medida que aumenta el retraso de la medición de rotación.

Hasta la fecha se han hallado efectos moderadores de CP sobre la relación entre variables variopintas, incluyendo clima de innovación y satisfacción, clima de innovación y compromiso, orientación a objetivos y compromiso (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002) y clima de servicio y percepciones del cliente sobre la calidad del servicio (Salvaggio, Schneider y Subirats, 2000). Los resultados de este estudio indican que CP puede ser también un moderador que ayude a identificar efectos significativos a nivel agregado entre satisfacción y rotación.

Sin embargo, no es fácil determinar si esta variable avanza el conocimiento teórico de la relación entre satisfacción y rotación a nivel agregado o si es simplemente una variable instrumental útil a la hora de realizar un análisis a nivel agregado. Los autores que han hallado efectos moderadores significativos proponen argumentos teóricos para explicar esta relación, indicando que la respuesta agregada de una unidad con una CP elevada es cualitativamente distinta de la respuesta de una unidad con una CP baja, ya sea porque los clientes perciben y aprecian la consistencia de la calidad del servicio (Salvaggio et al., 2000), o porque los empleados perciben la consistencia del clima y por lo tanto producen respuestas afectivas consistentes (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002). Estos

argumentos pueden resultar circulares: dado que hay consistencia en el clima, los empleados tienen pautas claras y responden de forma uniforme.

El problema es que en estos estudios la consistencia del clima se operacionaliza en base a las respuestas agregadas de los empleados, por lo que el argumento resulta en un bucle cerrado entre consistencia y respuestas. El efecto moderador de CP en la relación entre SG e IA resalta en cierto modo el carácter especulativo de estos argumentos.

Argumentar que IA es cualitativamente distinta dependiendo del nivel CP requeriría demostrar que se produce algún tipo de dinámica grupal como consecuencia del nivel de CP. Por ejemplo, que una alta CP conlleva un efecto multiplicador de SG sobre IA debido a la presión ejercida por los compañeros o el pensamiento grupal. No obstante la revisión de la literatura sobre las variables relacionadas con la rotación no identifica ningún indicio de un efecto de estas características.

Existe la posibilidad por otra parte de que CP sea simplemente útil como una variable instrumental que ayude a controlar el error introducido por el hecho de que unidades con la misma puntuación agregada pueden tener puntuaciones totalmente distintas para cada uno de los individuos que la componen.

Para ilustrar esta posibilidad, que denominaremos como “efecto moderador cuantitativo”, se propone la siguiente simulación en base a un ejemplo sencillo. Tomemos una empresa con 10 unidades ( $U_i$ ), cada una con 6 sujetos ( $S_j$ ), de los que se toma una

medida de satisfacción general (SG) de un solo ítem, con una escala Likert de 5 opciones (1 a 5). Supongamos así mismo un modelo simple de causalidad entre satisfacción y abandono, de tal forma que un sujeto que de una puntuación de  $SG=1$  abandonará con una posibilidad  $p=1$ , mientras que un sujeto con una puntuación de  $SG=2$  abandonará con una posibilidad  $p=0.5$ . El resto de puntuaciones tienen una posibilidad de  $p=0$ . Supongamos finalmente que existen 5 unidades con una CP fuerte y otras 5 con una CP débil. Se calcula en base a estos parámetros el número total de abandonos  $A_i$  para cada unidad  $U_i$ , la media de satisfacción para cada unidad,  $\overline{SG}_i$ , y la CP de cada unidad,  $AD_{M(J)}$ . Como se puede observar, la correlación media entre  $\overline{SG}_i$  y  $A_i$  para esta muestra sería de  $r = -.874$ , si bien esta correlación estaría moderada claramente por CP, siendo tan sólo de  $r = -.377$  en el caso de las unidades de CP débil y  $r = -.906$  en el caso de las unidades de CP fuerte.

Este ejemplo simula un modelo totalmente determinista de la rotación en el que el efecto moderador de CP se deriva simplemente del efecto de una CP baja sobre la correlación entre  $\overline{SG}_i$  y  $A_i$ . En este caso CP no aportaría ninguna información adicional sobre la relación entre rotación y satisfacción. Nótese que el efecto sería de naturaleza puramente matemática e independiente de la naturaleza de las variables introducidas en el análisis. Cualquier par de variables correlacionadas sería por lo tanto susceptible de ser moderada por CP al analizarlas de forma agregada.

Tabla 24.

Simulación de Efecto Moderador Cuantitativo de CP

	CP débil					CP fuerte				
	U <sub>1</sub>	U <sub>2</sub>	U <sub>3</sub>	U <sub>4</sub>	U <sub>5</sub>	U <sub>6</sub>	U <sub>7</sub>	U <sub>8</sub>	U <sub>9</sub>	U <sub>10</sub>
S <sub>1</sub>	3	1	3	5	1	1	2	3	4	5
S <sub>2</sub>	4	2	2	1	1	1	2	3	4	5
S <sub>3</sub>	4	3	2	1	5	1	2	3	4	5
S <sub>4</sub>	2	5	1	3	2	1	2	3	4	5
S <sub>5</sub>	1	2	4	5	5	1	2	2	4	5
S <sub>6</sub>	2	4	3	5	1	1	2	2	4	5
A <sub>i</sub>	2	2	2	2	3	6	3	1	0	0
$\overline{SG}_1$	2.7	2.9	2.5	3.3	2.5	1.0	2.0	2.7	4.0	5.0
AD <sub>M(J)</sub>	1.0	1.2	0.8	1.7	1.7	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0
Correlación $\overline{SG}_1 - A_i$	-.245					-.906				
Correlación total $\overline{SG}_i - A_i$						-.883				

Esto podría explicar la existencia en la literatura de un efecto moderador de CP entre variables aparentemente dispares como las mencionadas más arriba. Parece por lo tanto que aunque sea cuestionable que el efecto moderador de CP aporte algún conocimiento adicional sobre la relación entre dos variables, CP si sería útil como un covariante a nivel agregado que ayude a controlar el error introducido al agregar unidades con una baja CP.

#### ***4.5. Hipótesis 5***

La última hipótesis de este estudio (H5) examina el efecto mediador entre la relación de rendimiento y satisfacción de la edad y la antigüedad grupal. Esta hipótesis está estructurada, al igual que H1 en forma de cadena causal: Un rendimiento organizacional positivo conllevará un crecimiento de la plantilla, el cual resultará en una menor antigüedad y edad grupal (H5a). Al estar la edad y la antigüedad relacionadas con la satisfacción laboral (e.g. Lee y Wilbur, 1985; Clark, Oswald and Warr, 1996), y dado que la satisfacción es generalmente superior para los empleados nuevos y más jóvenes (H5b), un alto rendimiento podría tener como consecuencia una mayor satisfacción debido al efecto mediador del rendimiento sobre el aumento de la plantilla, que conllevaría la entrada en la unidad de trabajo de nuevos y más satisfechos trabajadores, aumentando la satisfacción media de la unidad de trabajo (H5c).

Los resultados del análisis confirman H5a y H5b en el caso de la antigüedad organizacional, pero no logran rechazar la hipótesis nula en el caso de H5a y H5b para la variable de edad, ni en el caso de H5c para ninguna de las 2 variables.

El hecho de que las hipótesis no se confirmen para la variable de edad es comprensible teniendo en cuenta la naturaleza de los datos. El sondeo es confidencial y evita recoger datos que puedan identificar a los empleados. En el caso de la edad, no se recoge la edad exacta del empleado, si no su edad dentro de los rangos “menor de 30”, “entre 30 y 49” y “50 o mayor”. Es probable que el rango de interés para este análisis

(“menor de 30”) sea demasiado amplio para detectar el efecto propuesto. La mayoría de las nuevas contrataciones en esta empresa son sin embargo de perfil junior, incluyendo recién licenciados y profesionales con uno o dos años de experiencia.

Este estudio basa su hipótesis en la teoría de la “luna de miel” (Boswell, Tichy y Boudreau, 2005), la cual vincula antigüedad y satisfacción, con una mayor satisfacción para los empleados contratados en el último año. Es probable no obstante que muchos de los empleados incluidos en la categoría “menor de 30 años” hayan superado esta fase. Igualmente, la revisión de la literatura indica que, al estar las recompensas en muchas organizaciones ligadas a la antigüedad del trabajador, la antigüedad es un predictor más fiable de la satisfacción que la edad (Bedeian, Ferris y Kacmar, 1992; Lee y Wilbur, 1985). El hecho de incluir la variable edad en esta hipótesis se basa originalmente en el supuesto de una correlación elevada entre las variables de antigüedad y edad, lo cual no parece ser el caso, probablemente debido a la amplitud de las categorías de edad recogidas.

La variable “antigüedad” por otra parte si parece recoger el efecto esperado, y su relación con la satisfacción es consistente con la literatura, con una mayor satisfacción durante el primer año (“luna de miel”), la cual desciende en años posteriores (“resaca”) volviendo a aumentar para el grupo de mayor antigüedad (aumento de recompensas). No obstante, aunque el incremento de ingresos esté relacionado con un incremento en la tasa de empleados de menor antigüedad (H5a) y de que los empleados con menor antigüedad muestren una mayor satisfacción (H5b), no existe un efecto neto del incremento de ingresos sobre SG a través de la antigüedad (H5c).

A pesar de que este resultado resulta poco intuitivo, conviene analizar la idiosincrasia de la población de estudio y las magnitudes relativas. Como hemos visto anteriormente, en la muestra recogida la satisfacción muestra una relación cuadrática (en forma de “U”) con la antigüedad, si bien las diferencias entre grupos son relativamente pequeñas (ver Tabla 35). El grupo de menor antigüedad es así mismo el menos numeroso en la muestra. Estas peculiaridades podrían ayudar a comprender los resultados de H5c.

Para contextualizar, resumamos el tamaño de los efectos hallados: El efecto de los ingresos ( $\Delta I$ ) sobre la incorporación de empleados de menor antigüedad ( $\Delta A_1$ ), es según las convenciones de Cohen (1988) de tamaño mediano ( $f^2 = .16$ ). Las diferencias de SG entre grupos, aunque significativas, son por otra parte pequeñas. Por ejemplo, la diferencia de medias entre  $A_1$  y  $A_2$  es tan sólo de .21 en la escala Likert original, o  $d = .25$  en puntuaciones estándares, un efecto pequeño según Cohen (1988). El efecto de  $\Delta I$  se produce sobre la tasa de cambio relativo entre el porcentaje actual de empleados nuevos y el porcentaje del año anterior ( $\Delta A_1$ ), pero el tamaño del grupo afectado por  $\Delta A_1$  es pequeño (18% de la muestra). Al ser el tamaño del grupo pequeño y la diferencia de medias de SG entre grupos de antigüedad pequeña también,  $\Delta A_1$  tiene un efecto casi nulo sobre la SG media de la unidad ( $f^2 = .01$ ).

Por lo tanto, aunque los datos confirman los mecanismos causales que explicarían un efecto mediador (H5a, H5b), parece que los efectos agregados sean demasiado pequeños en la muestra actual como para rechazar la hipótesis nula para H5c.

Aunque sería tentador concluir en base a estos resultados que el efecto mediador de la antigüedad es insignificante y no debe ser tenido en cuenta, es razonable pensar que, dado que los mecanismos causales han sido probados, este efecto podría ser significativo en otra población o contexto organizacional. Por ejemplo, el efecto sería probablemente notable en una organización donde las diferencias de SG entre grupos de antigüedad fueran mayores. El efecto sería también mayor en una organización donde  $\Delta A_1$  fuera mayor que en la muestra actual, por ejemplo en una organización con un crecimiento muy rápido.

Para ilustrar estos posibles escenarios, la Tabla 25 muestra varios ejemplos del efecto potencial de  $\Delta A_1$  sobre SG al modificar alguno de los parámetros obtenidos en la muestra actual. Los datos reales del estudio se muestran como “Modelo Base”. A continuación se ilustra el efecto que se daría al mantener todos los parámetros constantes y añadir el impacto de un  $\Delta A_1$  igual a la media en la muestra actual ( $\overline{\Delta A_1} = 129\%$ ). Como se puede observar, el cambio sobre  $\overline{SG}$  total es imperceptible.

No obstante, si la  $\Delta A_1$  media fuera de un 200% (escenario de crecimiento elevado), el cambio sería ya perceptible, aumentando  $\overline{SG}$  total en .02 hasta 3.99. Finalmente, si combinamos un aumento en la  $\Delta A_1$  media y aumentamos las diferencias de  $\overline{SG}$  entre  $A_1$  y  $A_2$  a 1.0, en lugar de la actual diferencia entre  $A_1$  y  $A_2$  de .21, obtendríamos un efecto mayor aún, aumentando  $\overline{SG}$  total en .31 hasta 4.28. En una organización donde se diera este último escenario, el efecto mediador de  $\Delta A_1$  en la relación entre  $\Delta I$  y SG podría ser importante y contaminar el diagnóstico sobre la etiología de SG al nivel de la unidad.

Tabla 25.

Escenarios Alternativos para H5c

		Modelo Base		$\overline{\Delta A_1} = 129\%$		$\overline{\Delta A_1} = 200\%$		$\overline{\Delta A_1} = 200\%$ + $\overline{SG} \text{ diff} = 1.0$	
Antigüedad	%	$\overline{SG}$	%	$\overline{SG}$	%	$\overline{SG}$	%	$\overline{SG}$	
< 1 Año	18.3%	4.09	23.6%	4.09	36.6%	4.09	36.6%	4.87	
1-5 años	47.8%	3.87	44.7%	3.87	37.1%	3.87	37.1%	3.87	
> 5 años	33.8%	4.03	31.6%	4.03	26.2%	4.03	26.2%	4.03	
Total	100%	3.97	100%	3.97	100%	3.99	100%	4.28	

**4.6.Limitaciones**

Teniendo en cuenta el diseño y la muestra utilizados para este estudio, consideramos oportuno matizar sus limitaciones inherentes. El primer aspecto que conviene recordar es que este estudio se basa en los datos recogidos en los distintos departamentos de una sola empresa durante un periodo de tiempo determinado. A la hora de considerar la generalización de los resultados a otro contexto se debe por lo tanto tener en cuenta las características de la muestra y su posible impacto sobre las hipótesis planteadas.

Empezando por los aspectos más generales, conviene valorar el contexto socio-cultural de la muestra. Como hemos visto en la revisión de la literatura, existen claras diferencias respecto a la satisfacción laboral y sus componentes dependiendo del país o la

cultura. Los datos de este estudio pertenecen a una empresa norteamericana ubicada en la zona del atlántico medio. Estos datos provienen por lo tanto de un contexto cultural que se puede considerar, según Hofstede (1984), como individualista. Este tipo de culturas valoran en mayor medida el éxito personal y la autorrealización.

En lo que concierne a este estudio, es por lo tanto posible que el componente de satisfacción con el logro en el trabajo tuviera un menor peso si los datos se hubieran recogido en una cultura más colectivista, donde se dé mayor importancia a la armonía social y las relaciones familiares. En una cultura colectivista es posible por ejemplo que el componente de relaciones interpersonales y comunicación tuviera un mayor peso sobre la satisfacción general.

Por ejemplo, Simonetti y Weitz (1972) realizaron un estudio sobre la importancia relativa de aspectos intrínsecos y extrínsecos en Japón, Canadá y Argentina, hallando un patrón diferencial en el caso de la satisfacción extrínseca. El estudio agrupa en este factor la satisfacción con la compensación, beneficios, condiciones de trabajo y conciliación familiar y solo presenta resultados a nivel factorial, por lo que es difícil determinar la contribución de cada aspecto. En cualquier caso, uno de los hallazgos principales del estudio es que, mientras la satisfacción intrínseca tiene aproximadamente la misma importancia en los tres países, la satisfacción extrínseca tiene aproximadamente el doble de importancia en una cultura relativamente colectivista como Japón frente a una cultura individualista como Canadá.

Es posible por lo tanto que el modelo planteado en este estudio, basado en la prioridad causal del rendimiento a la satisfacción general, mediado por la satisfacción con el logro, no sea generalizable a una cultura colectivista, donde la satisfacción con el logro personal tiene un menor impacto relativo sobre la satisfacción general.

Es posible por otra parte que una cultura colectivista internalice el éxito organizacional de forma distinta, y en vez de asociarlo a la satisfacción individual con el logro, se asocie a un sentimiento de satisfacción con el servicio a la organización y el éxito colectivo. Como indica Hofstede (1984), en una cultura colectivista se espera que las personas exitosas hagan copartícipes del éxito a los miembros de su grupo de referencia. En este caso, se mantendría la prioridad causal del rendimiento sobre la satisfacción, si bien el efecto sería mediado de forma distinta.

En el caso concreto de España, concretamente, es posible que las diferencias culturales sean lo suficientemente significativas como para impedir que los resultados se generalizaran. Según un estudio de Hofstede (1983), en el que se analizan las diferencias culturales en 50 países respecto a la importancia de los valores relacionados con el trabajo, España estaría situada aproximadamente en el centro de la distribución en el continuo individualismo-colectivismo. Entre los 50 países analizados, con Guatemala en el extremo colectivista (ranking 1) y EE.UU. en el extremo individualista (ranking 50), España estaría situada en el nº 31, aunque dado que el estudio tiene ya 29 años, es posible que haya habido cambios culturales desde entonces.

Además del ámbito cultural es importante también analizar el contexto histórico de la muestra. Como hemos visto al principio de este estudio, los principales acontecimientos en el período abarcado entre los años 2000 y 2007 incluyen los atentados del 11 de Septiembre de 2001 y el comienzo de las consiguientes guerras de Afganistán (2001) e Iraq (2003). En el plano económico, este período está caracterizado por el estallido de la burbuja puntocom (2000-2001), seguido de una época de recuperación sin empleo (2001-2004), y la euforia previa al estallido de la burbuja inmobiliaria (2004-2007). Durante este período, el gasto público (principal fuente de ingresos de la empresa estudiada) creció ligeramente como porcentaje del producto interior bruto bajo las dos legislaturas de George W. Bush (2000-2008). Este período representa por lo tanto una época de estabilidad y crecimiento dentro del sector de la consultoría pública, con unas tasas de desempleo bajas y un sentimiento generalizado de confianza en la economía.

Incluso si mantenemos constante el contexto geográfico y cultural, las conclusiones de este estudio pudieran no generalizarse al momento histórico actual por varias razones. La más obvia de todas es la crisis económica. En la actual situación de incertidumbre económica y alto desempleo, es posible que algunas de las hipótesis de este estudio no se cumplieran.

En primer lugar, es posible que las expectativas de progresión hayan disminuido y actualmente se le dé mayor importancia a la estabilidad laboral. Como vimos en la revisión de la literatura, las decisiones de abandono se toman de acuerdo a variables de tipo individual, grupal, organizacional y del entorno, incluyendo la situación económica y la

disponibilidad de alternativas laborales. A pesar de que el desempleo en la zona de estudio se mantuviera en niveles relativamente bajos respecto al resto del país y de que el paro afectara menos a un segmento cualificado como el de la muestra, en ocasiones es suficiente con que se de una situación percibida de falta de alternativas para que disminuya el efecto de la insatisfacción sobre el abandono (Gerhart, 1989). En el contexto económico actual es por lo tanto posible que la insatisfacción y la rotación se hayan desvinculado, al menos parcialmente, con lo cual podría no cumplirse la hipótesis H1c.

Adicionalmente, es posible que exista una relación entre crisis económica y presión por producir. En este caso es posible que en el contexto actual haya mayores tasas de burnout derivadas de una elevada presión por producir. El aumento del burnout, asociado a la disminución de la satisfacción derivada del logro podría hacer que en el contexto actual la presión por producir tenga un mayor impacto sobre la satisfacción, aunque es difícil determinar el cambio sobre el efecto de moderación propuesto en la hipótesis H3.

Finalmente, además del contexto cultural, histórico y económico general, es importante considerar el contexto organizacional del estudio. La empresa estudiada se encuadra en el sector de la consultoría, principalmente en el ámbito de la investigación social y de negocio. Este sector se caracteriza por una presión por producir relativamente alta. De forma más o menos explícita, este tipo de organizaciones tienden a orientar su política de remuneración y promoción a la obtención de proyectos y la consecución de resultados.

Junto a las características típicas de este tipo de organizaciones, es necesario considerar la tesis de Schneider (1987) de que “la gente hace el lugar”. Según su teoría sobre la etiología de la conducta organizacional, diferentes tipos de organizaciones atraen diferentes tipos de personas. En este caso, es posible que la población representada en el estudio muestre cierto sesgo hacia una mayor necesidad de logro y una mayor tolerancia a la presión por producir. Si este fuera el caso, es posible que fuera difícil replicar la hipótesis H1 en un entorno con una menor necesidad de logro, mientras que la hipótesis H3 pudiera cobrar mayor relevancia en una población con una menor tolerancia a la presión por producir.

## **5. Conclusiones**

Este estudio ha presentado hasta el momento una revisión del estado de la cuestión, las hipótesis de estudio y su comprobación empírica, incluyendo una descripción de la metodología empleada y de los resultados obtenidos. Esta sección evalúa las conclusiones que se pueden extraer de dichos resultados.

Se puede concluir que el análisis de los resultados confirma la existencia de un efecto de prioridad causal del rendimiento sobre la satisfacción a nivel agregado, la cual a su vez es un precursor de indicadores de efectividad organizacional como el compromiso organizacional y la rotación. Este efecto parece mediado por variables como la satisfacción con el logro y moderado por variables como la consistencia del clima. Aunque existen fundamentos teóricos para pensar en la existencia de un efecto mediador de la antigüedad y

un efecto moderador de la presión por producir, el análisis de los resultados no prueba la existencia de estos efectos.

A continuación se presentan de modo más detallado las conclusiones del estudio, incluyendo sus implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas.

### ***5.1. Implicaciones teóricas***

Teniendo en cuenta las consideraciones contextuales discutidas anteriormente, podemos evaluar la relevancia de los resultados en su justa medida. El análisis de los resultados confirma la existencia de un efecto de prioridad causal del rendimiento sobre la satisfacción. En el secular debate sobre la causalidad entre rendimiento y satisfacción, los datos aquí presentados aportarían por lo tanto un grano de arena para decantar la balanza del lado de Lawler y Porter (1967). No obstante, tomando los resultados en su conjunto y dadas las peculiaridades de la muestra, tal vez una posición más matizada sería la de apoyar el quinto modelo propuesto por Judge et al. (2001), según el cual la relación entre rendimiento y satisfacción dependerá del efecto mediador y moderador de otras variables. Además de las variables moderadoras y mediadoras confirmadas en este estudio (consistencia del clima, satisfacción con el logro), sería necesario tener en cuenta otras variables no recogidas en este estudio o imposibles de analizar en la muestra actual, como las variables del contexto socio-cultural, económico y organizacional tratadas en el apartado de limitaciones.

Parece pues razonable considerar que la relación entre satisfacción y rendimiento podría tomar un número indeterminado de estructuras causales dependiendo del impacto relativo de los distintos moderadores y mediadores existentes. Judge et al. (2001), en su revisión de la literatura, proponen un modelo integrador que recoja todas las variables y efectos encontrados hasta la fecha, incluyendo efectos de causalidad en ambas direcciones así como múltiples variables moderadoras y mediadoras. Sin embargo este modelo representa más bien un resumen cualitativo del estado de la cuestión. Es probable que tan sólo un número limitado de variables y efectos sea relevante en una organización dada.

Parece pues que existen diversos déficits en el conocimiento actual que impiden que el estudio de la cuestión avance de forma significativa. El principal déficit es la fragmentación de la investigación llevada hasta la fecha. Esta fragmentación es posiblemente debida a dos causas principales.

Primero, el abundante conocimiento acumulado hasta la fecha está fragmentado en multitud de estudios, muchos de ellos de difícil acceso. Una línea de trabajo para el futuro debería por lo tanto ser la integración y síntesis de la literatura. La tentativa de integración realizada por Judge et al. (2001) va en la dirección adecuada, si bien es una síntesis cualitativa y tiene ya más de una década de antigüedad. Parece por lo tanto el momento de abordar estudios de meta-análisis cuantitativo que identifiquen las variables relevantes, estimen su efecto e importancia relativa y sinteticen los resultados.

Segundo, la mayoría de los estudios existentes analiza tan sólo un número limitado de variables en un nivel de análisis, ya sea individual, unitario u organizacional. Aunque las técnicas meta-analíticas mencionadas anteriormente pueden contribuir a agregar datos de múltiples estudios, estas técnicas no pueden generar datos que no existan ya en los estudios publicados. Un claro déficit en la literatura está en la integración de los distintos niveles de análisis. Aunque esta tesis se centra en el nivel de la unidad de trabajo, existen estudios tanto al nivel organizacional como individual. Dependiendo del nivel de análisis, distintas variables resultan relevantes. Si bien se ha identificado la existencia de distintas relaciones de causalidad a nivel individual, unitario y organizacional, así como distintos moderadores y mediadores, no existe ningún estudio que integre estos niveles y analice la importancia relativa de cada uno, así como las interacciones entre variables a distintos niveles.

Es necesario por lo tanto avanzar el estado de la cuestión mediante estudios multinivel que integren los efectos a nivel individual (e.g. Lawler y Porter (1967), de la unidad (e.g. esta tesis) y de la organización (e.g. Schneider et al., 2003). El uso de diseños multinivel ayudaría también a modelizar la consistencia de las percepciones y separar los efectos moderadores debidos a la variación intra-grupal de los efectos debidos a la existencia de dinámicas causales.

## ***5.2. Implicaciones metodológicas***

El estudio de la relación entre satisfacción y rendimiento es un campo en constante movimiento, tanto desde un punto de vista teórico como metodológico, debido a la complejidad inherente a la cuestión. Hay varios factores que impiden que se pueda zanjar el debate de forma definitiva. Los problemas de generalización ya mencionados anteriormente no son exclusivos de este estudio. La mayoría de los datos disponibles se basan en muestras pequeñas o sectores concretos. Es necesario por lo tanto realizar estudios con muestras más amplias, que incluyan múltiples sectores y distintos países.

Existen así mismo varias complicaciones metodológicas. La primera de ellas es que tan sólo un diseño experimental puede determinar las relaciones de causalidad de forma científica. No obstante la aplicación de un diseño experimental es obviamente difícil en una disciplina eminentemente ecológica y aplicada como la psicología de las organizaciones. Existen aún así algunas situaciones que podrían ser favorables a este tipo de diseño. Por ejemplo, hay ocasiones en que un cambio organizacional es precedido de una prueba piloto con tan sólo parte de la organización. En el caso de que la organización estuviera dispuesta a asignar la participación en el piloto al azar, se podría diseñar un estudio experimental con grupo control.

Estas situaciones son en cualquier caso relativamente raras, por lo que la mayoría de los estudios utilizan diseños correlacionales. Como es difícil defender la posición de la correlación como prueba de causalidad, los métodos utilizados se han sofisticado para

incluir diseños longitudinales multinivel. No obstante estos estudios requieren muestras muy grandes y un compromiso sostenido en el tiempo. La planificación necesaria para un estudio de estas características es tan compleja que en muchas ocasiones el análisis se realiza de forma oportunista sobre datos ya recogidos. Este estudio es un ejemplo de la dificultad de obtener una muestra longitudinal con la suficiente precisión. Dos de los tres retrasos utilizados en este caso son demasiado distales respecto a los indicadores de interés como para detectar un efecto.

Los estudios que deseen abordar esta temática desde un diseño longitudinal deberían por lo tanto involucrarse en el diseño y tratar de obtener un mayor número de retrasos proximales y simétricos. Además de las consideraciones metodológicas correspondientes análisis de prioridad causal, es crítico así mismo que este tipo de diseño este respaldado por muestras de un tamaño mayor al actual. Esto es necesario no solo para lograr una mayor generalización de la muestra, sino para poder evaluar efectos complejos de mediación y moderación, que requieren de muestras grandes.

### ***5.3. Implicaciones prácticas***

A pesar de la necesidad de profundizar en el estudio teórico de las variables moderadoras y mediadoras, la relación entre rendimiento y satisfacción es ya una de las cuestiones más estudiadas en la historia de la psicología organizacional. De los innumerables estudios realizados se desprende una complejidad a todas luces inabarcable

para el profesional interesado en el asunto. Es por lo tanto necesario también hacer énfasis en las implicaciones prácticas del estudio presente.

Tal y como sugieren Lawler y Porter (1967), la existencia de una prioridad causal del rendimiento a la satisfacción puede ser una importante herramienta práctica de diagnóstico para la organización. Un resultado de este tipo indicaría que las recompensas organizacionales, ya sean extrínsecas o intrínsecas, son contingentes al rendimiento, lo cual implica que las unidades de alto rendimiento reciben refuerzos positivos mientras que las de bajo rendimiento reciben refuerzos negativos. En una organización de este tipo las unidades de alto desempeño tendrían una menor rotación, mientras que las unidades de bajo desempeño tendrían una mayor rotación, lo cual desde el punto de vista de la efectividad organizacional es un resultado deseable.

Por otra parte una organización donde no se dé una prioridad causal del rendimiento a la satisfacción puede ser una organización donde las recompensas no son contingentes al rendimiento, lo cual desencadenaría una mayor rotación entre los equipos de alto rendimiento y una menor rotación entre los equipos de bajo rendimiento. Una organización de este tipo debería reexaminar sus políticas de compensación, promoción y asignación de tareas<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Nótese que este análisis debe tener muy en cuenta la alineación entre los indicadores de rendimiento utilizados y los objetivos de la organización. En este estudio el rendimiento se operacionaliza en base a indicadores relevantes al sector de la consultoría. Estos indicadores pueden no ser relevantes para otro

Además de las implicaciones de la hipótesis central del estudio (H1), existen también derivaciones prácticas de las variables mediadoras y moderadoras analizadas en el estudio. El hecho de que el rendimiento medie su impacto sobre la satisfacción a través de la satisfacción con el logro (H2) es una señal para una organización de que sus políticas de compensación deben poner énfasis en el crecimiento personal, ya sea a través de la política de promociones, la formación o el enriquecimiento del puesto de trabajo. Estas organizaciones podrían considerar la necesidad de reasignar sus partidas de gastos a estas facetas, más que a la compensación directa a través de salarios y bonuses. Es enteramente posible que en ciertas organizaciones el rendimiento medie su impacto con la satisfacción a través de las recompensas extrínsecas, en cuyo caso se deberá poner el énfasis en la compensación directa.

Respecto a la relación entre presión por producir, rendimiento y satisfacción (H3), la ausencia de una relación representaría una buena noticia para la organización. Se debe no obstante profundizar en la relación para determinar su etiología. Esta ausencia de relación se puede deber a una ausencia de presión suficiente como para poder detectar el efecto moderador, o a la existencia de un elevado nivel de tolerancia media a la presión por

---

sector. En cualquier caso todas las organizaciones tienen objetivos, y una organización efectiva debe ser capaz de alinear la consecución de los objetivos a las recompensas y la satisfacción derivada de ellas, maximizando la permanencia de los equipos que promuevan estos objetivos en mayor medida.

producir que amortigüe su efecto moderador. La distribución de las puntuaciones medias en la escala de presión por producir debería aportar pruebas en una u otra dirección. Las implicaciones son distintas: El primer caso da un indicio de la existencia de un coste de oportunidad para la organización. La ausencia de suficiente presión puede representar una reducción del rendimiento o una ejecución por debajo del nivel óptimo. El segundo caso sugeriría que las prácticas de selección de personal de la empresa deben tener en cuenta la tolerancia a la presión de los nuevos empleados, de tal forma que se maximicen las posibilidades de encaje en un entorno de alta tolerancia a la presión por producir.

En lo relativo al efecto moderador de la consistencia de las percepciones (H4), la implicación práctica de un resultado de este tipo es principalmente de tipo analítico. La existencia de un efecto moderador es solo posible si se da variación en las puntuaciones de consistencia. La existencia de esta variación evidencia que al menos algunas unidades muestran una consistencia en sus percepciones inferior a otras unidades. Esto puede representar una indicación de que el nivel de análisis empleado es susceptible de variación o mejora. Por ejemplo, es posible que algunas unidades incluidas en el análisis muestren una consistencia menor porque se trate de unidades de gran tamaño que den cabida a múltiples sub-grupos. En este caso, sería recomendable subdividir estas unidades en el análisis de los datos de tal forma que aumentara la consistencia media, siempre y cuando sea posible sub-dividir también los indicadores de rendimiento relevantes.

Finalmente, esta tesis aporta algunos indicios de que la antigüedad organizacional podría introducir un efecto mediador significativo en la relación entre rendimiento y

satisfacción, particularmente en organizaciones de crecimiento rápido o amplias diferencias de satisfacción entre grupos de antigüedad. Este tipo de organizaciones deberían considerar la posibilidad de que unas puntuaciones elevadas de satisfacción media y una alta relación entre rendimiento y satisfacción se deban al menos parcialmente a un efecto espurio debido al efecto de las nuevas contrataciones sobre la satisfacción media. Una situación de este tipo debería ser abordada mediante un esfuerzo de segmentación de la plantilla para evaluar los antecedentes y consecuencias de la satisfacción en los diversos grupos de antigüedad.

## 6. Bibliografía

- Abdel-Halim, A. (1978). Employee affective responses to organizational stress: Moderating effects of job characteristics. *Personnel Psychology*, 31(3), 561-579.
- Abdel-Halim, A. (1983). Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making. *Academy of Management Journal*, 26(3), 477-484.
- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.
- Agho, A., Mueller, C., y Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46 (8), 1007-1027.
- Aguinis, H.; Beaty, J.C.; Boik, R.J. & Pierce, C.A. (2005). Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects of Categorical Variables Using Multiple Regression: A 30-Year Review. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 94–107.
- Alarcon, G., Eschleman, K., & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: a meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Allen, J., & Van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3).
- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*, 6th ed. Washington, DC: American Psychological Association.

- Arnold, J.; Robertson, I. y Cooper, C. (1991). *Work psychology. Understanding human behavior in the workplace*. Pitman publishing.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N., & Abraham, L. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Atkinson, J. W., & Reitman, W. R. (1956). Performance as a function of motive strength and expectancy of goal-attainment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 361-366.
- Bacharach, S., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
- Baird, L. S. (1976). Relationship of performance to satisfaction on stimulating and non-stimulating jobs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 721-727.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23-33.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Barli, Ö., Kurt, Ş., & Çabuk, Y. (2005). The effects of education level and working in self training field on job satisfaction. *Ekev Academic Review*, 9(22), 27-34.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bedeian A.G., Burke, B.G., Moffett R.G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14 (3), 475-491.
- Bedeian, A., Ferris, G., & Kacmar, K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40(1), 33-48.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Belfield, C., & Harris, R. (2002). How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied Economics*, 34(5), 535-548.
- Belsley, D.A., Kuh, E. & Welsch, R.E. (1980). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. New York: John Wiley & Sons.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–62). New York: Academic Press.
- Best, R., Stapleton, L., & Downey, R. (2005). Core Self-Evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 441-451.
- Bhagat, R. (1982). Conditions under which stronger job performance-job satisfaction relationships may be observed: A closer look at two situational contingencies. *Academy of Management Journal*, 25(4), 772-789.
- Bhuiyan, S.N., Al-Shammari, E.S., & Jefri, O.A. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce & Management*, 6, 57-80.

- Blau, G., & Boal, K. (1987, April). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bonebright, C., Clay, D., & Ankenmann, R. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.
- Bono, J., Foldes, H., Vinson, G., & Muros, J. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Boonzaaier, B., Ficker, B. & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey, *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-29.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94
- Boswell, W., Boudreau, J., & Tichy, J. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon--Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892.
- Bowling, N. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2), 167-175.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Editorial Síntesis, Madrid.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 2, 396-424.

- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35:307-311.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Brief, A., Burke, M., George, J., Robinson, B., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193-198.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brief, A.P., Butcher, A.H. & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: the effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (1), 55-62.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63–77.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). Effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 70-80.
- Brush, D., Moch, M., & Pooyan, A. (1987, April). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(2), 139-155.
- Bryant and Yarnold (1995). Principal components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In Grimm and Yarnold, *Reading and understanding multivariate analysis*. American Psychological Association Books.

- Burke, R. (1976). Occupational stresses and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 100(2), 235-244.
- Burke, M. J. & Dunlap, W.P. (1999). Estimating interrater agreement with the average deviation index: a user's guide. *Organizational Research Methods*, 5 (2), pp 159-172.
- Burke, R.J. y MacDermid, G. (1999). Are workaholics job satisfied and successful in their careers? *Career Development International*, 4(5), 277-282.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Burke, R., & Greenglass, E. (1987). Work and family. *International review of industrial and organizational psychology 1987* (pp. 273-320). Oxford England: John Wiley & Sons.
- Burns, J.M, (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V., Perrar, K.M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 999-1028.
- Button, S., Mathieu, J., & Zajac, D. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Bycio, P., Hackett, R., & Alvares, K. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 39(1), 47-76.
- Callan, V. (1993). Subordinate--manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66(1), 13-27.

- Cantisano, G., Depolo, M., & Domínguez, J. (2007). Acoso laboral: Meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, *19*(1), 88-94.
- Caplan, R., Cobb, S., French, J., Harrison, R. y Pinneau, S. (1975). *Job demands and worker health*. US Department of Health, Education and Welfare Publications, Washington, D.C.
- Carlson, R. (1969). Degree of job fit as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, *22*(2), 159-170.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 605-619.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, *72* (3), 374-381.
- Casciaro, T., & Lobo, M. (2008). When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, *53*(4), 655-684
- Cascio, W. F. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3<sup>a</sup> Ed.). Boston: PWS-Kent.
- Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 234-246.

- Chen, L. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 432-438.
- Chen, P., & Spector, P. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 65(3), 177-184.
- Chiu, S., & Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.
- Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2007). Leader group prototypicality and job satisfaction: The moderating role of job stress and team identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 165-175.
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101.
- Clegg, C., Jackson, P., & Wall, T. (1977). The potential of cross-lagged correlation analysis in field research. *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 177-196.

- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychology Bulletin*, 112 (1), 155–159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohrs, J., Abele, A., & Dette, D. (2006). Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings from Three Samples of Professionals. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 140(4), 363-395.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1976). The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. In M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally
- Cook, J. D.; Hepworth, S. J., Wall, T.D. y Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. Academic Press, Londres.
- Cooper, C. & Locke (2000). *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965-982.

- Crampton, S., & Wagner, J. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67-76.
- Cravens, D., & Woodruff, R. (1973). An approach for determining criteria of sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 242-247.
- Crede, M., Chernyshenko, O., Stark, S., Dalal, R., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(3), 515-538.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. (1993, November). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.
- Cropanzano, R., & Wright, T. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J., & Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Danehower, C., & Lust, J. (1995). Understanding and Measuring Employee Benefit Satisfaction. *Benefits Quarterly*, 11(1), 69-75.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 385-400.

- Dawis, R.V. (1994). The theory of work adjustment as convergent theory. En M.L. Savikas y R.W. Lent (Eds.) *Convergence in career development theories*. C.P.P. Books, Palo Alto.
- Dawis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1964). *A theory of work adjustment*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XV.
- Dawis, R.W. y Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.J., & Weiss, D.J. (1968). A theory of work adjustment (a revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23 (47), 1-14.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006, November). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459.
- De Jonge, J. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (1), 29-46.
- Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

- Deluga, R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, A., Ulusoy, M. & Ulusoy, M.F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal Of Nursing Studies*, 40(8), 807-827.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley, New York.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 3, 619-654.
- Doll, R., & Gundersen, E. (1969). Occupational group as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 53(5), 359-361.
- Doty, D., & Glick, W. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results?. *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- Drake, B., & Mitchell, T. (1977). The effects of vertical and horizontal power on individual motivation and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 573-591.
- Dreher, G., Ash, R., & Bretz, R. (1988). Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors In Explaining Compensation Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(2), 237-254.

- Dyer, L., & Parker, D. E (1975). Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60 (4), 455-458.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57 (1), 61-94.
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Erez, A. y Judge, T. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1270-1279.
- Ertel, M., Pech, E., Ullsperger, P., Von Dem Knesebeck, O., & Siegrist, J. (2005). Adverse psychosocial working conditions and subjective health in freelance media workers. *Work & Stress*, 19(3), 293-299.
- Ewen, R. (1973). Pressure for production, task difficulty, and the correlation between job satisfaction and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 378-380.
- Feather, N., & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 29–74.
- Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, C.D. (1985). Source of performance variance as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *International Journal of Psychology*, 20, 169-178.
- Fisher, C., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Fitzgerald, L., Drasgow, F., Hulin, C., Gelfand, M., & Magley, V. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578-589.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1–40). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: a cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.
- Fournet, G., Distefano, M. & Pryer, M. (1965). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, (19), 165-183.
- Form, W.H. y Geschwender, J.A. (1962). *Social Reference Basis of Job Satisfaction: The Case of Manual Workers*. *American Sociological Review* (27), 2, 228-237.

- Fried, Y., Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Friedlander, F. (1966). Motivations to Work and Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 50, 143-152.
- Furnham, A. (1995). Personalidad y diferencias individuales en el trabajo. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gardner, D., & Pierce, J. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy Within the Organizational Context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gelfand, M. J., Fitzgerald, L.F. y Drasgow, F. (1995). The Structure of Sexual Harassment: A Confirmatory Analysis across Cultures and Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 47(2), 164-177.
- Gellis, Z., Kim, J., & Hwang, S. (2004). New York State Case Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stress, and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 31(4), 430-440.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467-476.
- Gibson, J. & Klein, S. (1970). Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *The Academy of Management Journal*, 13 (4), 411-425.

- Goldsmith, R. E., McNeilly, K. M., & Ross, F. A. (1989). Similarity of sales representatives' and supervisors' problem-solving styles and the satisfaction-performance relationship. *Psychological Reports, 64*, 827-832.
- González-Romá, V., Peiró, J.M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology, 87* (3), 465-473.
- Goodman, J., & Blum, T. (1996, September). Assessing the Non-Random Sampling Effects of Subject Attrition in Longitudinal Research. *Journal of Management, 22*(4), 627.
- Goris, J.R., Vaught, B.C., & Pettit, J.D. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *Journal of Business Communication, 37* (4), 348-368.
- Gottman, J.G. & Rushe, R.H. (1993). The Analysis of Change: Issues, Fallacies, and New Ideas. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61* (6), 907-910.
- Gracia, F., Peiró, J.M. y Ramos, J. (1996). Aspectos Temporales del Trabajo. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 126-168). Editorial Síntesis, Madrid.
- Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work--family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 78*(3), 305-323.
- Grandey, A., Fisk, G., & Steiner, D. (2005). Must 'Service With a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 893-904.
- Grant, L. (1998). Happy workers, high returns. *Fortune, 137*(1), 81-81.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Griffin, R.W. y Bateman, T.S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C.L. Cooper y I. Robertson, (Eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, New York.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
- Gupta, N., Jenkins, G., & Beehr, T. (1992, December). The effects of turnover on perceived job quality: Does the grass look greener?. *Group & Organization Management*, 17(4), 431-445.
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism. A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 235-248.
- Hackett, R.D. y Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 340-381.
- Hackman, JR, & Lawler, EE, III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hall, D., & Nougaim, K. (1968). An examination of maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(1), 12-35.
- Hall, A., Royle, M., Brymer, R., Perrewé, P., Ferris, G., & Hochwarter, W. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99.
- Hart, P.M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*. 84 (4), 564-584.
- Hattrup, K., Mueller, K., & Joens, I. (2007). The Effects of Nations and Organisations on Work Value Importance: A Cross-Cultural Investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56(3), 479-499.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley.
- Heneman III., H., & Schwab, D. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional nature And Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., Capwell, D.F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Service.
- Hochwarter, W., Ferris, G., Perrewé, P., Witt, L., & Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223-1237.

- Hochwarter, W., Perrewé, P., Ferris, G., & Brymer, R. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 296-313.
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly, 30* (3), 385-399.
- Hofmann, D., & Strickland, O. (1995). Task Performance and Satisfaction: Evidence for a Task- By Ego-Orientation Interaction. *Journal of Applied Social Psychology, 25*(6), 495-511.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review, 9*, 389–398.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions. *International Studies Of Management & Organization, 13*(1/2), 46-74.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behaviour, 7*(1), 53–75.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.

- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new approaches. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hu, L., Bentler, P. M., & Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?. *Psychological Bulletin*, 112(2), 351-362.
- Hulin, C. & Smith, P. (1965). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
- Hundley, G. (2001). Why and When Are the Self-Employed More Satisfied with Their Work? *Industrial Relations*, 40(2), 293-316.
- Hunt, J. & Saul, P. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *The Academy of Management Journal*, 18, (4), 690-702.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985, March). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Ilggen, D., & Hollenback, J. (1977). The role of satisfaction in absence behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 19(1), 148-161.
- Inkson, J. (1978). Self-esteem as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 243-247.
- Isen, A.M., Daubman, A.K., & Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52(6), 1122-1131.
- Ivancevich, J. M. (1978). The performance to satisfaction relationship: A causal analysis of stimulating and non-stimulating jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 350-365.

- Ivancevich, J. M. (1979). High and low task-stimulation jobs: A causal analysis of performance-satisfaction relationships. *Academy of Management Journal*, 22, 206-232.
- Jabri, M. (1992). Job satisfaction and job performance among R&D scientists: The moderating influence of perceived appropriateness of task allocation decisions. *Australian Journal of Psychology*, 44(2), 95-99.
- Jaccard, J. y Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2<sup>nd</sup> edition). Sage: Iowa City.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 417-421.
- James, L.R., Demaree, R.J. y Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 , 85-98.
- Johnson, J.J., McIntye, C.L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological reports*, 82 (1), 843-850.
- Jordan, M., Schraeder, M., Feild, H., & Armenakis, A. (2007). Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. *Evaluation Research*, 5, 602-619.

- Judge, T. A., Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Locke, E.A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249
- Judge, T. A., Locke, E. A. y Durham, C. C., (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Locke, E.A, Durham, C.C, & Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross cultural review*. In N. Andersen, D. S. Ones, H.K. Sinangil, C. Visweswaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Judge, T. A., Piccolo, R.F. y Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology* (89) 1, 36-51.

- 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
- Judge, T.A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 6, 939–948.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.
- Kaplan, S., Luchman, J., Haynes, D., & Bradley, J. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Kaplan, S. A., Warren, C. R., Barsky, A.P. & Thoresen, C.J. (2008). A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ??????
- Katzell, R. (1980). Work attitudes, motivation, and performance. *Professional Psychology*, 11(3), 409-420.
- Keenan, A., & Newton, T. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57(1), 57-65.
- Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545.

- Kesselman, G., Wood, M., & Hagen, E. (1974). Relationships between performance and satisfaction under contingent and noncontingent reward systems. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 374-376.
- Kim, J & Mueller, C.W.(1978). Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues. Iowa City: Sage Publications.
- Kleinman, C. (2004). The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention. *Hospital Topics, 82*(4), 2-9.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly, 30*(3), 22-54.
- Kornhauser, A., Sharp, A. (1932). Employee Attitudes: Suggestions From a Study in a Factory. *Personnel Journal, 10*, 393-401.
- Korunka, C., Weiss, A., Huemer, K. Y Karetta, B. (1995). The effect of new technologies on job satisfaction and psychosomatic complaints. *Applied Psychology. An International Review, 44*, 265-285.
- Korunka, C., Zauchner, S., & Weiss, A. (1997, December). New Information Technologies, Job Profiles, and External Workload as Predictors of Subjectively Experienced Stress and Dissatisfaction at Work. *International Journal of Human-Computer Interaction, 9*(4), 407.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.

- Kozlowski, S.W.J., Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology, 77*, 161-167.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. En K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevele theory, research and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A., Pierro, A., & Higgins, E. (2007). Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic & Applied Social Psychology, 29*(2), 137-149.
- Lapierre, L., & Hackett, R. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(3), 539-554.
- Lawler, E. (1971). Pay and organizational effectiveness. McGraw-Hill, New York.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole, Monterrey.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations, 7*(1), 20-28
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123-133.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*(3), 369-398.

- Lee, T.W. & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lee, R., & Wilbur, E. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lillo-Bañuls, A., & Casado-Díaz, J. (2011). Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. *Estudios De Economía Aplicada*, 29(3), 755-780.
- Lindell, M.K., Brandt, C.J. y Whitney, D.J. (1999). A revised index of inter-rater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23, 127-135.
- Little, R.J.A. (1988). A test for missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of American Statistical Association*, 83, 1198-1202.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Locke, E., Smith, P., Kendall, L., Hulin, C., & Miller, A. (1964). Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48(5), 313-319.

- Lofquist, L.H. & Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. Appleton-Century-Crofts, New York.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración de Navarra. Madrid: Universidad Complutense.
- Lopez, E. (1982). A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance--Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, 25(2), 335-348.
- Luchak, A., & Gellatly, I. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- MacCallum, R., Lee, T., & Browne, M. W. (2010). The issue of isopower in power analysis for tests of structural equation models. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 23-41.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(1), 123.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Mason, E. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135, 143-151.
- Mason, C. & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction. Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research* 3 (33), 271-312.

- Mathisen, G., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology, 49*(1), 59-68.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. y Lowell, E.L. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McFarlin, D.B. y Rice, R.W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 41-54.
- McFarlin, D.B. y Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 626-637.
- McKinnon, C.A. (1979). Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination. New Haven: Yale University Press.
- McMillan, L., Brady, E., O'Driscoll, M., & Marsh, N. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 75*(3), 357-368.
- McNeely, B., & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 836-844.
- McShane, S.L. (1984). Job satisfaction and absenteeism. A meta-analytic re-examination. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 1*, 68-77.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. y Green, M.S. (1995). Objective and subjective work monotony. Effects on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology, 80*, 29-42.

- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research, 27*(4), 555-574.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991–1007.
- Miller, K., & Monge, P. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 29*(4), 727-753.
- Mobley, W. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522.
- Mohr, R., & Zoghi, C. (2008). High-Involvement Work Design And Job Satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review, 61*(3), 275-296.
- Mood, A.M., Graybill, F.A., & Boes, D.C. (1974). *Introduction to the theory of statistics*. New York. McGraw-Hill.
- Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior.
- Mossholder, K.W., Bedeian, A.G., Niebuhr, R.E., & Wesolowski, M.A. (1994). Dyadic duration and the performance-satisfaction relationship: A contextual perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 1251-1269.

- Motowidlo, S.J. (1996). Orientation toward the job and organization. In *Individual Differences and Behavior in Organizations*, ed. KR Murphy, pp. 175–208. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moyle, P. (1995, November). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(6), 647-668.
- Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *20*(4), 592-607.
- Muchinsky, P. (1993). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (4th ed.). Belmont, CA US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Muchinsky, P., & Morrow, P. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *17*(3), 263-290.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 43-77.
- Navarro Pastor, J.B. (2001). Methods for analysis of explanatory linear regression models with missing data not at random. *Quality and Quantity*, *37* (4), 363-376.
- Necowitz, L., & Roznowski, M. (1994, December). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *45*(3), 270-294.
- Newton, T., & Keenan, T. (1991). Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 781-787.
- Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*(3), 328-346.

- Norris, D., & Niebuhr, R. (1984a). Research Notes. Attributional influences on the job performance--job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*, 27(2), 424-431.
- Norris, D., & Niebuhr, R. (1984b). Organization tenure as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 24(2), 169-178.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- O'Connor, E., Peters, L., Rudolf, C., & Pooyan, A. (1982). Situational constraints and employee affective reactions: A partial field replication. *Group & Organization Studies*, 7(4), 418-428.
- O'Reilly, C. A. Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34, 487-516.
- Organ, D. (1977a). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis *The Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. (1977b). Inferences about Trends in Labor Force Satisfaction: A Causal-Correlational Analysis. *The Academy of Management Journal*, 20 (4), 510-519.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Organ, D., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.

- Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). Global Employment Trends (Informe anual, edición de 2008). Obtenido el 10 de diciembre de 2008 de <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/get08.pdf>
- Orpen, C. (1994). Interactive effect of work motivation and personal control on employee job performance and satisfaction. *Journal of Social Psychology, 134*, 855-856.
- Osca, A., & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones, 17*(3), 327-340.
- Ostroff, C. (1993). Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 569-582.
- Ostroff, C. (1992). Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 569-582.
- Ostroff, C. & Rothausen, T.J. (1997). The moderating effect of tenure in person-environment fit: a field study in educational organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 173-188.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., Granrose, C.S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior, 13* (4), 339-356.
- Parkes, J. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: additive and interactive predictors of mental health. *Journal of Applied Psychology, 75*, 399-409.

- Patterson, C., Kosson, D., & Newman, J. (1987). Reaction to punishment, reflectivity, and passive avoidance learning in extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 565-575.
- Pearson, Q. (2008). Role overload, job satisfaction, leisure satisfaction, and psychological health among employed women. *Journal of Counseling & Development*, 86(1), 57-63.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la organización*. (2 vols.) UNED, Madrid.
- Pelz, D. C. (1968). Correlational properties of simulated panel data with causal connections between two variables. Interim Report no. I, Causal Analysis Project. Survey Research Center, University of Michigan.
- Penn, M., Romano, J., & Foat, D. (1988). The relationship between job satisfaction and burnout: A study of human service professionals. *Administration in Mental Health*, 15(3), 157-165.
- Peters, L.H., & O'Connor, E.J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397.
- Pettit Jr., J., Goris, J., & Vaught, B. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Petty, M., McGee, G., & Cavender, J. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.

- Pierce, J. L., Dunham, R. B. and Blackburn, R. S. (1979). Social systems structure, job design, and growth need strength: a test of a congruency model, *Academy of Management Journal*, 22, 223-240.
- Pierce, J., Gardner, D., Cummings, L., & Dunham, R. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 6, 117-134.
- Pinto, J.M. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
- Podsakoff, P., Todor, W. y Grover, R. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior. Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70-84.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80. 151-176.

- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Premack, S.L. & Wanous, J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- Price, J. L. (1977). The study of turnover. Ames: Iowa State University Press.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873.
- Rice, R.W., Frone, M.R., McFarlin, D.B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 155-168.
- Rice, R., Gentile, D., & McFarlin, D. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B. y Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74, 591-598.
- Rice, R.W., Near, J.P. & Hunt, R.G. (1980). The Job-Satisfaction/ Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. *Basic and Applied Psychology*, 1 (1), 37-64.
- Rich, G. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Roethlisberger, F. (1941). *Management and morale*. Oxford England: Harvard University Press.

- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C., & Schmitt, N. (2001, July). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Ronen, S., & Primps, S. (1980). The Impact of Flexitime on Performance and Attitudes in 25 Public Agencies. *Public Personnel Management*, 9(3), 201-208.
- Ronen, S., & Primps, S. (1981). The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Academy of Management Review*, 6(1), 61-74.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 80(1), 1-28.
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: a meta-analytic review of the literature. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 16(2), 147-164002E
- Rush, H. (1971). *Job Design for Motivation*. New York: The Conference Board.
- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449
- Rogosa, D. (1979). Causal models in longitudinal research: Rationale, formulation, and interpretation. In J. R. Nesselroade & P. B. Baltes (Ed.), *Longitudinal research in the study of behavior and development* (pp. 263-302). New York: Academic Press
- Rogosa, D. (1980). A critique of cross-lagged correlation. *Psychological Bulletin*, 88, 245-258.

- Rousseuw, P.J. & Van Zomeren, B.C. (1990). Unmasking multivariate outliers and leverage points. *Journal of the American Statistical Association*, 85, 633-639.
- Ryan, A., Schmit, M., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882.
- Sagie, A. (1996). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52 (2), 156-171.
- Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). A social information approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-52.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., & Subirats, M. (2000). *Consensus and climate for service: A reanalysis of Schneider, White and Paul (1998)*. Paper presented at the 15th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA. Citado en González-Romá, Peiró y Tordera, 2002.
- Schaubroeck, J., Ganster, D., & Fox, M. (1992, June). Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 322-335.
- Schaufeli, W., Taris, T., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schleicher, D.J., Watt, J.D., Greguras, G.J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 165-177.
- Schmitt, N., & Bedeian, A. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 806-817.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., & Dachler, H. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 650-653.
- Schneider, B., Goldstein, HW, & Smith, DB (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schneider, B., Hanges, P., Smith, D., & Salvaggio, A. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 654-671.
- Schwartz, A. (2007). How goal orientation match between social workers and their supervisors impacts social workers' job satisfaction: A theoretical exploration. *Clinical Supervisor*, 26(1), 223-237.
- Scott, K., & Taylor, G. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612.
- Selye, H. (1976). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Jenkins, G.D., Gupta N. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of Management*, 25 (2), 189-206

- Shamir, B.; Zakay, E.; Breinin, E.; Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409
- Sheridan, J., & Slocum Jr., J. (1975). The Direction of the Causal Relationship Between Job Satisfaction and Work Performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 14(2), 159-172.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 25-48). Oxford England: John Wiley & Sons.
- Siegel, J. P., & Bowen, D. (1971). Satisfaction and performance: Causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 263-269.
- Simonetti, S. H., & Weitz, J. (1972). Job satisfaction: Some cross-cultural effects. *Personnel Psychology*, 25(1), 107-118.
- Slocum, J., & Topichak, P. (1972). Do cultural differences affect job satisfaction? *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 177-178.
- Smith, F. (1977). Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 16-19.
- Smith, P.C., Balzer, W., Josephson, H.I., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A., Reilly, C.E., & Whalen, M.A. (1989). *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green State University: Bowling Green, Ohio.
- Smith, P., & Misumi, J. (1994). Japanese management--A sun rising in the West?. *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice* (pp. 117-157). Oxford England: John Wiley & Sons.

- Smither, J., Collins, H., & Buda, R. (1989). When ratee satisfaction influences performance evaluations: A case of illusory correlation. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 599-605.
- Snizek, W., & Bullard, J. (1983). Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Organizational Behavior & Human Performance, 32*(2), 275-287.
- Song, R., Daly, B.J., Rudy, E.B., Douglas, S., Dyer, M.A. (1997). Nurses job satisfaction, absenteeism, and turnover after implementing a special care unit practice model. *Research in Nursing and Health, 20*, 443-452
- Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics, 29*(6), 517.
- Spector, P., Allen, T., Poelmans, S., Lapierre, L., Cooper, C., O'Driscoll, M., et al. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work–family conflict. *Personnel Psychology, 60*(4), 805-835.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Spector, P.E. (1992). A consideration of the validity and the meaning of self-report measures of job conditions. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, New York.

- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spence, J., & Robbins, A. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Stalker, C., Mandell, D., Frensch, K., Harvey, C., & Wright, M. (2007). Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: How do they do it? *Child & Family Social Work*, 12(2), 182-191.
- Staw, B. M. (1975). Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414.
- Staw, B., Bell, N. y Clausen, J. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Staw, B., & Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.
- Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, R., Hoover, P., & Schmidt, A. (2000). Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 724-738.
- Steers, R. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 678-682.
- Steers, R., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.

- Stumpf, S., & Rabinowitz, S. (1981). Career stage as a moderator of performance relationships with facets of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 18*(2), 202-218.
- Sullivan, S., & Bhagat, R. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management, 18*(2), 353.
- Tabachnik, B.G. & Fidell, L.S. (1989). *Using Multivariate Statistics* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Harper Collins.
- Tabachnik, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics, 5<sup>th</sup> Edition*. Boston, MA: Pearson; Allyn & Bacon Publishers.
- ter Doest, L., & de Jong, J. (2006). Testing causal models of job characteristics and employee well-being: A replication study using cross-lagged structural equation modelling. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 79*(3), 499-507.
- Tett, R.P. & Meyer J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Tharenou, P., & Harker, P. (1984). Moderating influence of self-esteem on relationships between job complexity, performance, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 623-632.
- Thomas, L. y Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80* (1), 6-15.

- Thompson, B., Brough, P., & Schmidt, H. (2006). Supervisor and subordinate work-family values: Does similarity make a difference? *International Journal of Stress Management, 13*(1), 45-63.
- Triandis, H. (1959). A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction. *Psychological Bulletin, 56*(4), 309-312.
- Tubre, T., & Collins, J. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management, 26*(1), 155-169.
- Tunes-da-Silva, G. y Klein, J.P. (2010). Cutpoint selection for discretizing a continuous covariate for generalized estimating equations. *Computational Statistics & Data Analysis, 55* (1), 226-235.
- Vanderslice, V., J., Rice, R.W. & Julian, J.W. (1987). The Effects of Participation in Decision-Making on Worker Satisfaction and Productivity: An Organizational Simulation. *Journal of Applied Social Psychology, 17*(2), 158-170.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Bliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organization Management, 23*, 124-144.
- Vandenberg, R.J. & Lang, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management, 18* (1), 153-167.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C., Soenens, B., De Witte, H., Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80* (2), 251-277.

- Van Yperen, N., & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1161-1171.
- Varca, P., & James-Valutis, M. (1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 42(3), 265-275.
- Vila, L., & García Mora, B. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330.
- Wall, T. D. & Payne, R. (1973). Are deficiency scores deficient? *Journal of Applied Psychology*, 58. 322-326.
- Wanous, J. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 139-144.
- Wanous, J.P., Lawler, E.D. III (1972). Measurement and meaning of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 56 (2), 95-105.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1992). On traits and temperament: general and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60 (2), 441-476.

- Watson, D. & Slack, A.K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181–202
- Weaver, C. (1978, December). Job satisfaction as a component of happiness among males and females. *Personnel Psychology*, 31(4), 831-840.
- Weiner N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology* 33, 741-757.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota: Minnesota studies in vocational rehabilitation, XXII.
- Weiss H.M. y Cropanzano R. 1996. Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, eds. BM Staw, LL Cummings, 18, 1–74. Greenwich, CT: JAI.
- Weiss, H.M., Nicholas, J.P., Daus, C.S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78 (1), 1-24.
- Welbourne, T., & Cable, D. (1995). Group Incentives and Pay Satisfaction: Understanding the Relationship Through an Identity Theory Perspective. *Human Relations*, 48(6), 711-726.
- Wernimont, P. (1972). A Systems View of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 173-176.

- Whitehead, J. (1986). Job burnout and job satisfaction among probation managers. *Journal of Criminal Justice, 14*(1), 25-35.
- Widrich, L., & Ortlepp, K. (1994). The mediating role of job satisfaction in the work stress-marital interaction relationship. *South African Journal of Psychology, 24*(3), 122.
- Williams, C. (1999). Reward Contingency, Unemployment, and Functional Turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 549.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392-413.
- Williams, L. J. & Podsakoff, P. M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relationships in organizational behavior research: Toward improved causal analysis. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour, 11*, 247–292.
- Willness, C., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162.
- Witt, L., & Nye, L. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 910-917.
- Wolpin, J., Burke, R., & Greenglass, E. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychology burnout?. *Human Relations, 44*(2), 193-209.

- Wright, T.A., Bonett, D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relationship between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87* (6), 1183-1190.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93-104.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005). The relationship between hr practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446.
- Wright, T., & Staw, B. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*(1), 1-23.
- Zimmerman, R. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*(2), 309-348.
- Zinbarg, R., & Revelle, W. (1989). Personality and conditioning: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(2), 301-314.

## GLOSARIO

Actitudes	Conjunto de evaluaciones afectivas, cognitivas e intencionales que el sujeto realiza respecto a un objeto dado.
Fiabilidad	La consistencia de un instrumento en la medición de un concepto. Evidenciada por la estabilidad de las puntuaciones obtenidas mediante diferentes ítems, la cual se sintetiza en el estadístico $\alpha$ de Cronbach.
Ingresos	Indicador de rendimiento financiero de la unidad de trabajo. Los ingresos en el negocio de consultoría objeto de este estudio se calculan de forma distinta en función del tipo de contrato. Para contratos por obra y servicio, los ingresos son iguales al total de costes directos e indirectos, más honorarios. Para contratos por tiempo y materiales, los ingresos incluyen la tasa de consultoría por el número de horas dedicadas, más otros costes directos (e.g. materiales), más costes generales y administrativos más honorarios.
Margen de Explotación	Indicador de rendimiento financiero de la unidad de trabajo, calculado como la división del beneficio de explotación antes de intereses e impuestos entre los ingresos totales.

Motivación	Proceso psicológico responsable del impulso, dirección y persistencia de la conducta.
Rendimiento	Conductas o acciones relevantes a los objetivos de la organización. En el estudio presente, se utilizan indicadores de rendimiento financiero y efectividad organizacional a nivel departamental, incluyendo el ratio de asignación, la tasa de incremento de ingresos y el margen operativo o margen de explotación.
Ratio de asignación	Indicador de efectividad organizacional y rendimiento a nivel de la unidad de trabajo, expresado como el porcentaje del trabajo realizado que es directamente facturable a proyectos.
Rotación	Indicador de efectividad organizacional de la unidad de trabajo, expresado como la proporción de empleados que se da de baja de forma voluntaria sobre el total de empleados en la unidad de trabajo a lo largo de un año.
Satisfacción Laboral	Actitud fundamentada en las evaluaciones emocionales y cognitivas que el individuo hace de los aspectos generales y/o específicos de su trabajo.

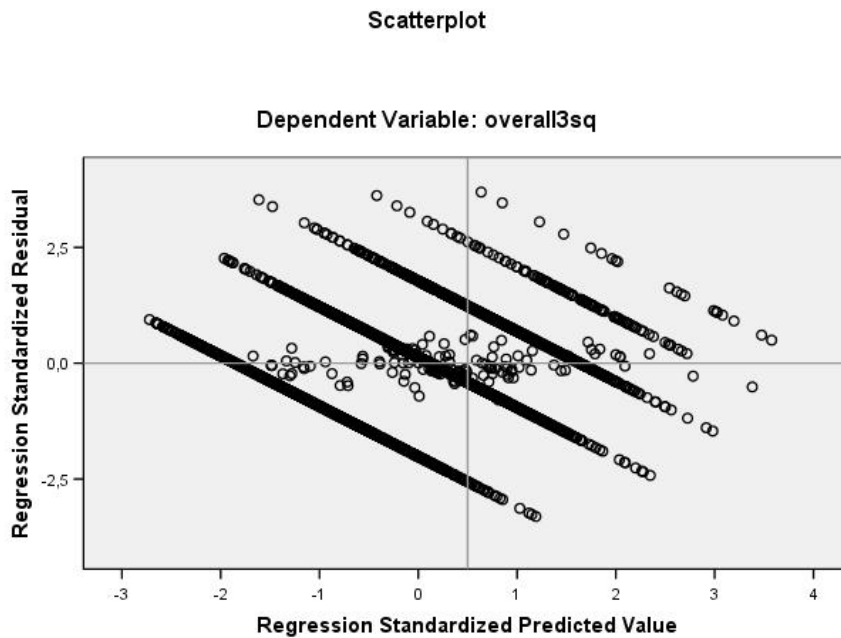
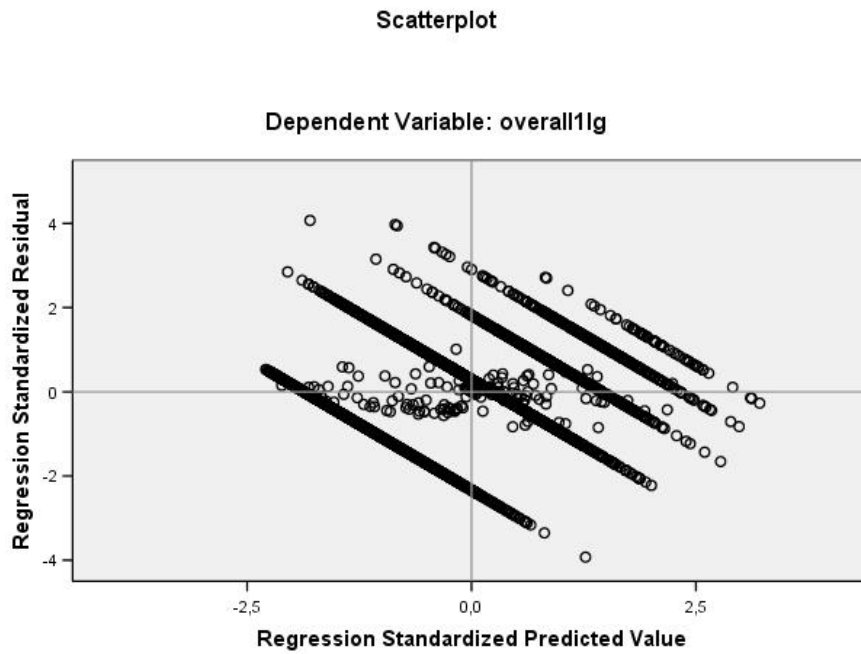
Tasa de  
incremento de  
ingresos

Indicador de rendimiento financiero de la unidad de trabajo, expresado como el ratio de ingresos del año en curso respecto a los ingresos del año anterior.

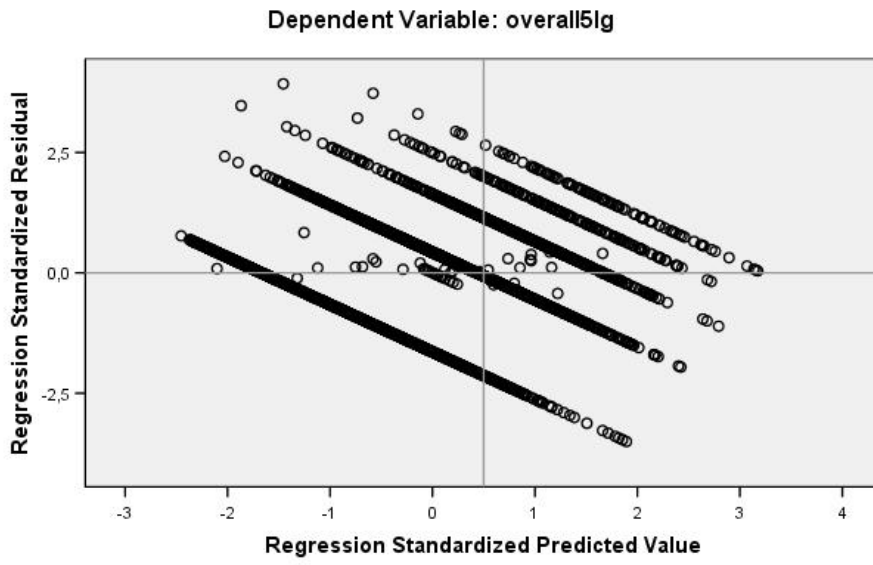
Validez

Capacidad de un instrumento de medición de cuantificar el constructo abstracto que pretende medir. La validez es un concepto complejo que se puede dividir en validez de contenido (el grado en que una medición empírica representa un dominio de contenido específico), validez de constructo o concurrente (el grado en que una medición muestra relaciones teóricamente consistentes con otras mediciones relacionadas) y validez predictiva o validez de criterio (el grado en que una medición predice de forma fiable una conducta o criterio derivado del constructo medido).

Anexo I. Gráficos de dispersión de variables dependientes de satisfacción y retención.



### Scatterplot



## Anexo II. Estadísticos descriptivos de variables de satisfacción y demográficos

		overall1	overall3	overall5	p.accomp1	p.accomp2	p.accomp3	p.accomp5	p.accomp6	p.accomp7	p.accomp9	corpcult2	corpcult6	corpcult15	salary1
N	Válidos	4102	4109	4195	4057	4170	4163	4172	4159	4173	4166	4122	4124	4095	4077
	Perdidos	147	140	54	192	79	86	77	90	76	83	127	125	154	172
Media		3,96	3,99	4,06	3,97	4,06	4,16	3,87	3,79	3,96	3,59	3,81	3,81	3,11	3,26
D.Típ		0,88	0,81	0,95	0,9	0,81	0,76	0,97	0,94	0,95	1,1	0,99	0,96	1,05	1,11
Varianza		0,77	0,66	0,9	0,8	0,65	0,57	0,95	0,88	0,91	1,21	0,98	0,93	1,1	1,24
Asimetría		-1,02	-0,56	-1,07	-1,11	-1	-1,09	-0,97	-0,84	-1,01	-0,66	-0,96	-0,94	-0,17	-0,47
ET Asim		0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Asim (z)		-25,50	-14,00	-26,75	-27,75	-25,00	-27,25	-24,25	-21,00	-25,25	-16,50	-24,00	-23,50	-4,25	-11,75
Kurtosis		1,19	0,21	1,07	1,43	1,52	2,18	0,7	0,62	0,83	-0,25	0,6	0,67	-0,62	-0,72
ET Kurtosis		0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Kurtosis (z)		14,88	2,63	13,38	17,88	19,00	27,25	8,75	7,75	10,38	-3,13	7,50	8,38	-7,75	-9,00
Mín.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máx.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

		salary4	benefits1	manager1	manager14	comm2	comm3	comm4	comm8	comm9	add1_1	add1_4	Género	Edad	Antig.
N	Válidos	4073	4041	4045	4058	3989	3977	3960	3988	3967	4106	4027	4141	4156	4222
	Perdidos	176	208	204	191	260	272	289	261	282	143	222	108	93	27
Media		3,06	3,51	4,12	4,01	3,53	3,81	3,37	3,3	3,27	3,76	3,83	1,62	2,38	2,16
D.Típ		1,09	0,99	0,93	0,96	0,93	0,93	0,91	1,08	1,06	0,92	0,82	0,48	1,12	0,71
Varianza		1,2	0,98	0,87	0,93	0,86	0,86	0,82	1,16	1,12	0,84	0,67	0,23	1,25	0,50
Asimetría		-0,26	-0,73	-1,21	-1,02	-0,6	-0,9	-0,45	-0,37	-0,27	-0,87	-0,26	-0,52	0,51	-0,24
ET Asim		0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Asim (z)		-6,50	-18,25	-30,25	-25,50	-15,00	-22,50	-11,25	-9,25	-6,75	-21,75	-6,50	-13,57	13,48	-6,49
Kurtosis		-0,66	-0,06	1,34	0,87	-0,09	0,62	0,25	-0,6	-0,61	0,73	0,02	-1,73	-0,56	-1,00
ET Kurtosis		0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Kurtosis (z)		-8,25	-0,75	16,75	10,88	-1,13	7,75	3,13	-7,50	-7,63	9,13	0,25	-22,79	-7,34	-13,22
Mín.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máx.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3

### Anexo III. Tabla de Intercorrelaciones de Pearson entre Variables de Satisfacción

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 overall1lg	.27	.18																								
2 overall3sq	1.39	.28	.59																							
3 overall5lg	.24	.20	.69	.60																						
4 persacomp1lg	.26	.18	.66	.54	.56																					
5 persacomp2lg	.25	.18	.63	.52	.55	.77																				
6 persacomp3lg	.23	.17	.49	.47	.45	.57	.56																			
7 persacomp5lg	.28	.19	.53	.44	.47	.51	.48	.51																		
8 persacomp6lg	.30	.18	.53	.44	.46	.51	.46	.52	.69																	
9 persacomp7lg	.26	.20	.62	.55	.57	.63	.59	.52	.58	.59																
10 persacomp9lg	.33	.20	.55	.48	.53	.51	.47	.45	.53	.55	.55															
11 corpcult2lg	.29	.19	.51	.49	.45	.42	.41	.38	.45	.47	.50	.44														
12 corpcult6lg	.30	.19	.40	.33	.33	.26	.27	.25	.34	.32	.32	.32	.33													
13 corpcult15_ref	2.88	1.02	.30	.44	.33	.24	.25	.23	.28	.24	.30	.32	.34	.32												
14 salary1sq	1.61	.33	.46	.38	.42	.32	.28	.28	.34	.36	.37	.38	.32	.29	.19											
15 salary4sq	1.68	.32	.45	.42	.42	.34	.30	.31	.36	.39	.39	.45	.37	.31	.27	.68										
16 benefits1lg	.36	.17	.33	.35	.32	.27	.24	.23	.24	.26	.27	.27	.29	.25	.29	.37	.35									
17 manager1lg	.23	.20	.47	.40	.43	.40	.36	.32	.42	.45	.47	.42	.44	.28	.26	.27	.31	.22								
18 manager14lg	.25	.20	.50	.48	.47	.41	.38	.36	.44	.44	.49	.47	.49	.33	.35	.32	.37	.29	.62							
19 comm3lg	.30	.18	.42	.39	.38	.36	.34	.34	.40	.43	.38	.38	.43	.32	.33	.30	.34	.31	.39	.46						
20 comm2sq	1.54	.28	.33	.42	.32	.30	.28	.29	.29	.30	.31	.33	.35	.30	.47	.27	.32	.31	.25	.35	.52					
21 comm4sq	1.60	.27	.27	.37	.26	.24	.23	.23	.22	.21	.25	.28	.25	.23	.40	.23	.28	.30	.20	.29	.33	.51				
22 comm8sq	1.61	.32	.27	.26	.25	.22	.23	.23	.28	.28	.26	.31	.26	.27	.33	.25	.32	.29	.23	.29	.38	.43	.35			
23 comm9sq	1.62	.32	.33	.38	.32	.29	.28	.31	.31	.34	.31	.33	.33	.28	.38	.31	.39	.31	.27	.33	.41	.48	.41	.44		
24 add1_1lg	.31	.18	.42	.40	.39	.36	.35	.37	.41	.42	.38	.43	.39	.35	.26	.27	.33	.28	.32	.35	.37	.34	.24	.27	.31	
25 add1_4sq	1.45	.28	.40	.52	.42	.35	.33	.35	.32	.34	.34	.37	.37	.31	.43	.35	.41	.35	.35	.49	.39	.47	.43	.32	.46	.38

#### Anexo IV. Estadísticos descriptivos de variables de rendimiento

		Rotación	Ratio Asignación	$\Delta$ Asignaciones	$\Delta$ Ingresos	Márgenes
N	Válidos	63	57	55	55	63
	Perdidos	38	44	46	46	38
Media		0.019	0.873	10.767	1.052	0.118
D.Típ		0.011	0.099	65.537	0.175	0.047
Asimetría		1.927	-1.481	7.391	0.190	0.792
ET Asimetría		0.302	0.316	0.322	0.322	0.302
Asimetría (z)		6.389	-4.683	22.973	0.590	2.627
Kurtosis		5.859	2.122	54.745	0.877	-0.194
ET Kurtosis		0.595	0.623	0.634	0.634	0.595
Kurtosis (z)		9.849	3.406	86.415	1.384	-0.326
Mín.		0.005	0.547	0.021	0.587	0.050
Máx.		0.069	0.995	487.438	1.506	0.248

ET = Error Típico

		Log Rotación	Inv. Ratio Asignación	Raíz $\Delta$ Asignaciones	$\Delta$ Ingresos	Log Márgenes
N	Válidos	63	57	50	55	63
	Perdidos	38	44	51	46	38
Media		-1.780	0.659	1.002	1.052	-0.962
D.Típ		0.235	0.183	0.399	0.175	0.169
Asimetría		0.023	-0.525	-0.008	0.190	0.191
ET Asimetría		0.302	0.316	0.337	0.322	0.302
Asimetría (z)		0.078	-1.661	-0.024	0.590	0.634
Kurtosis		-0.092	-0.355	-0.280	0.877	-0.911
ET Kurtosis		0.595	0.623	0.662	0.634	0.595
Kurtosis (z)		-0.155	-0.570	-0.422	1.384	-1.531
Mín.		-2.261	0.225	0.143	0.587	-1.297
Máx.		-1.161	0.981	1.822	1.506	-0.606

ET = Error Típico

## Anexo V. Estadísticos Descriptivos de Presión por Producir

		Presión Por Producir	Log. Presión Por Producir
N	Válidos	3540	3540
	Perdidos	709	709
Media		3.749	0.316
D.Típ		0.943	0.180
Asimetría		-1.020	-0.115
ET Asimetría		0.041	0.041
Asimetría (z)		-24.782	-2.798
Kurtosis		0.814	-0.108
ET Kurtosis		0.082	0.082
Kurtosis (z)		9.898	-1.311
Mín.		1	0.000
Máx.		5	0.699

ET = Error Típico

## Anexo VI. Evaluación de Modelo Hipotético (Hipótesis H1a, H1b y H1c)

### Resumen de Ajuste del Modelo Hipotético

Modelos	NPAR	$\chi^2$	GL	P	CMIN/GL
Modelo Hipotético	14	4.558	7	.714	.651
Modelo Saturado	21	.000	0		
Modelo Independiente	6	41.716	15	.000	2.781
Modelo Cero	0	189.000	21	.000	9.000

### Estimación de Parámetros de Regresión del Modelo Hipotético

Parámetros		Estimación	Error Típico	P
Satisfacción General	<--- Inv. Ratio Asignación	-0.066	-0.025	.008
Satisfacción General	<--- $\Delta$ Ingresos	-0.098	0.024	<.001
Satisfacción General	<--- Log Márgenes	-0.096	0.026	<.001
Intención Abandono	<--- Satisfacción General	0.772	0.082	<.001
Log Rotación +1 Año	<--- Intención Abandono	1.916	0.625	.002

## Anexo VII. Evaluación de Modelo Alternativo (Hipótesis H1a, H1b y H1c)

### Resumen de Ajuste del Modelo Alternativo

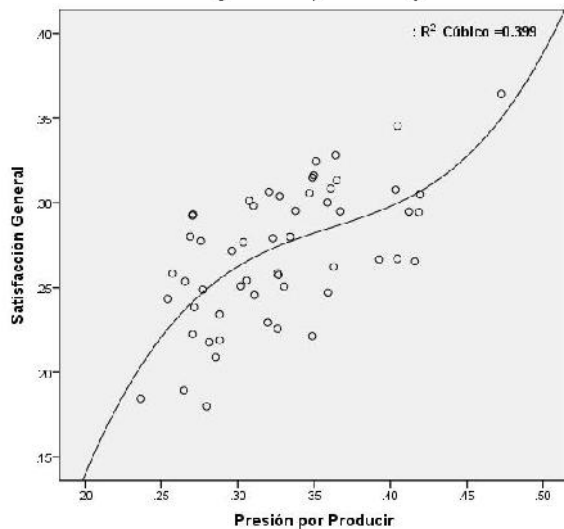
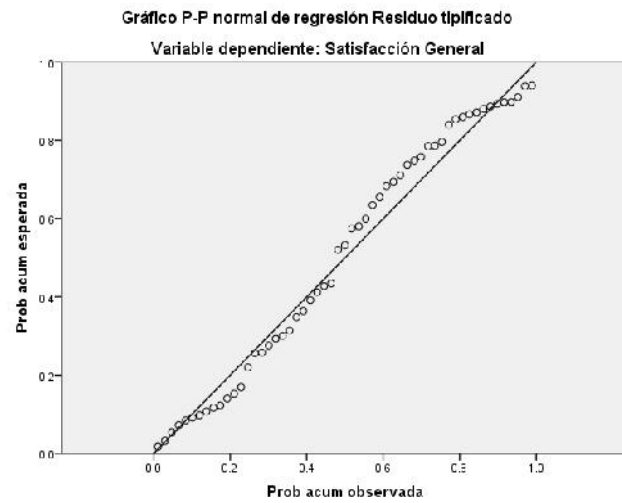
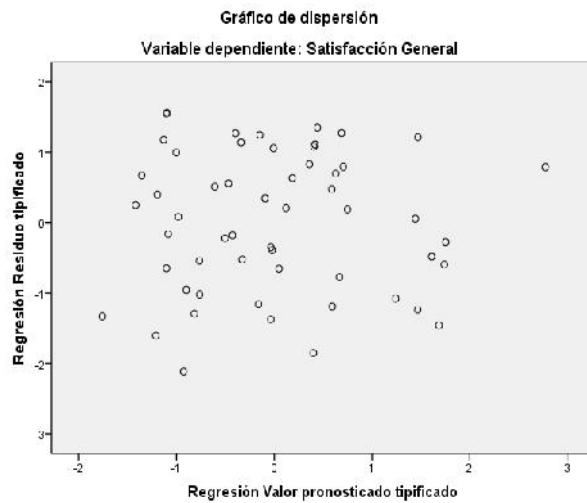
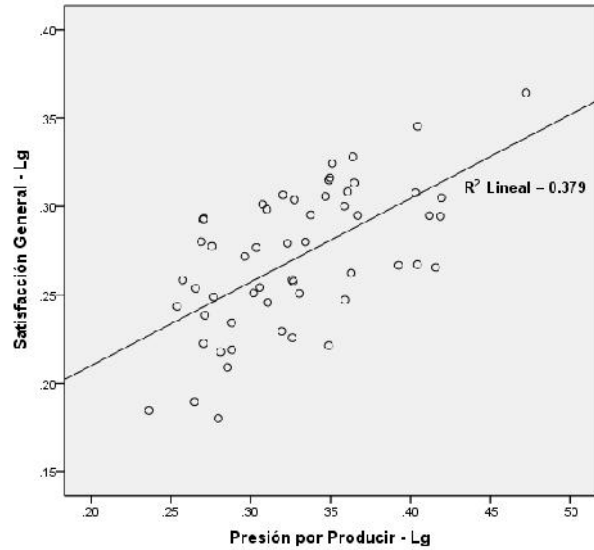
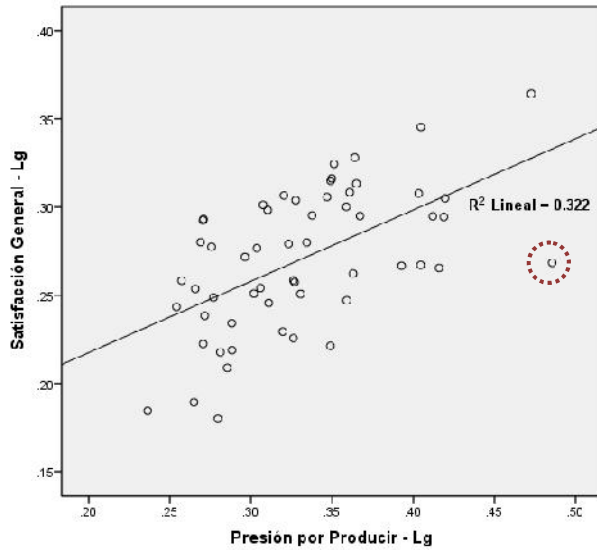
Modelos	NPAR	$\chi^2$	GL	P	CMIN/GL
Modelo Alternativo	11	12.268	10	.225	1.297
Modelo Saturado	21	.000	0		
Modelo Independiente	6	36.010	15	.002	2.401
Modelo Cero	0	189.000	21	.000	9.000

### Estimación de Parámetros de Regresión del Modelo Alternativo

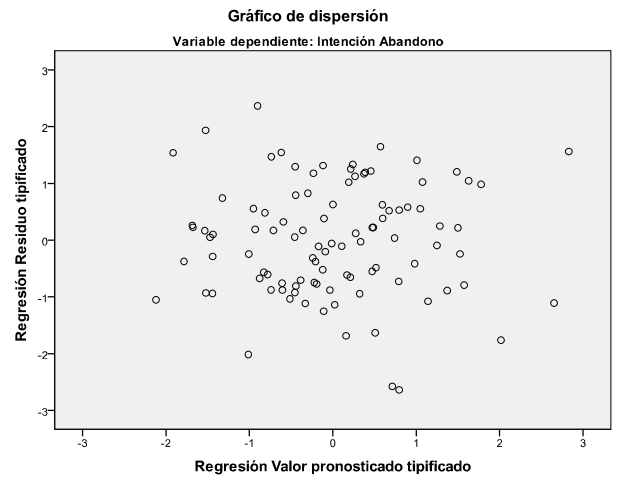
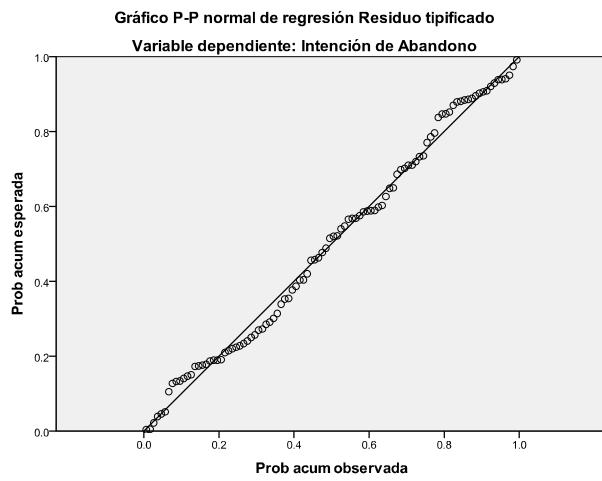
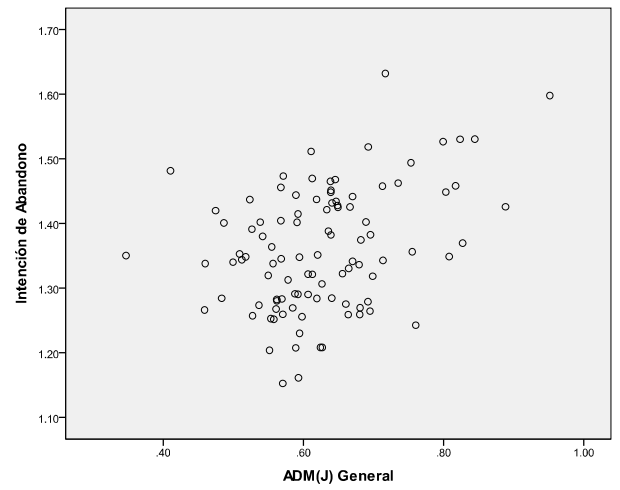
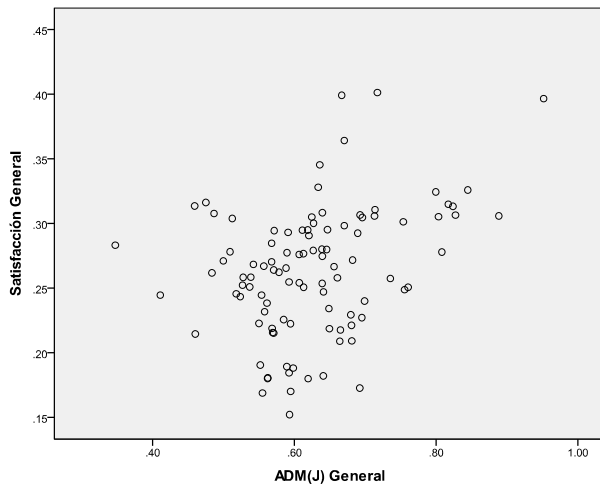
Parámetros			Estimación	Error Típico	P
IA -1 año	<---	SG -1 Año	0.759	0.080	<.001
Log Rotación +1 Año	<---	IA	1.965	0.716	.006
Inv. RA	<---	SG -1 Año	-0.957	0.571	.094
Log Márgenes	<---	SG -1 Año	-0.832	0.527	.115
$\Delta I$	<---	SG -1 Año	-0.048	0.559	.931

IA = Intención de Abandono, RA = Ratio de Asignación,  $\Delta I$  = Incremento de Ingresos, SG = Satisfacción General.

## Anexo VIII. Evaluación Supuestos Análisis (Hipótesis H3)



## Anexo IX. Evaluación Supuestos Análisis (Hipótesis H4)



## **Anexo X. Cuestionario de satisfacción laboral (original en inglés)**

### **Section 1: General Information**

**1. How long have you worked for the company?**

- Less than 1 year
- 1 - 3 years
- 4 - 5 years
- More than 5 years

**2. Are you...?**

- Under 30
- 30-39
- 40-49
- 50 or over

**3. Are you...?**

- Male
- Female

**4. How would you describe yourself? [check all that apply]**

- American Indian or Alaska Native
- Asian
- Native Hawaiian or other Pacific Islander
- Black or African-American
- Hispanic or Latino
- White
- Other
- I choose not to provide this information

**Please Read**

- When the question refers to your Division/Department, please consider your experiences within your Division/Department only.
- When the question refers to [Company], please consider your experiences within your Division/Department and any experiences (if any) you have had working with other Divisions/Departments within [Company].

**SECTION 2: OVERALL MEASURES**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
<b>1.</b> Considering everything, I am satisfied with my job.	0	0	0	0	0
<b>3.</b> I am proud to work for [Company].	0	0	0	0	0
<b>5.</b> I intend to be working for this company next year.	0	0	0	0	0

Please note that after each subsequent section of this survey, you will be provided the opportunity to supply any additional comments about the topics covered in that section. In addition, at the end of the survey, you will be asked to provide comments about any other issues that you feel were not covered in the survey.

**SECTION 3: PERSONAL ACCOMPLISHMENT**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
<b>1.</b> Overall, my work gives me a sense of personal accomplishment.	0	0	0	0	0
<b>2.</b> I enjoy the work that I do.	0	0	0	0	0
<b>3.</b> I feel I contribute to [Company]’s success.	0	0	0	0	0
<b>5.</b> I have the authority I need to carry out my job effectively.	0	0	0	0	0
<b>6.</b> Action is taken upon my ideas and suggestions.	0	0	0	0	0
<b>7.</b> I feel motivated to do the best that I can in my job.	0	0	0	0	0
<b>9.</b> I have opportunities to develop my career within [Company].	0	0	0	0	0
<b>11.</b> The amount of work I am expected to do is reasonable.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about your sense of Personal Accomplishment at [Company]:

**SECTION 4: CORPORATE CULTURE**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
2. There is a good sense of team spirit where I work.	0	0	0	0	0
6. [Company] supports employee in balancing between work demands and life outside of work.	0	0	0	0	0
15. [Company] operates as a united company.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about the Corporate Culture at [Company]:

**SECTION 5: SALARY**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
1. Considering my duties and responsibilities, I rate my pay as being good.	0	0	0	0	0
4. I am satisfied with the way that salary increases are determined in this company.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about Salary at [Company]:

**SECTION 6: BENEFITS**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
1. I am satisfied with my total benefits package.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about Benefits at [Company]:

**SECTION 7: YOUR MANAGER/SUPERVISOR**

The following questions ask you to rate your immediate manager (or supervisor). In answering, please consider your “manager” to be the person who most closely directs your daily activities and who reviews your performance.

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
1. Overall, my manager does his/her job well.	0	0	0	0	0
14. The officers responsible for running my Division/Department do a good job.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about the Management at [Company]:

**SECTION 8: EMPLOYEE COMMUNICATIONS**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
2. I am kept well informed about the activities of [Company] corporate-wide.	0	0	0	0	0
3. I am kept well informed about the activities of my Division/Department.	0	0	0	0	0
4. Newsletters from [Company]'s President provide me with useful information.	0	0	0	0	0
8. I am kept well informed of internal job vacancies.	0	0	0	0	0
9. I am aware of the steps [Company] has taken as a company in response to issues raised in last year’s employee survey.	0	0	0	0	0

Please provide any comments, suggestions, or recommendations about Communications at [Company]:

**SECTION 9: ADDITIONAL QUESTIONS**

	Strongly Agree 5	Agree 4	Neither Agree Nor Disagree 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1
1. I believe my job security is good.	0	0	0	0	0
4. The President of [Company] does a good job of running Macro.	0	0	0	0	0

## Anexo XI. Tablas adicionales

Tabla 26.

Eigenvalores y Proporción Explicada de la Varianza de los 4 Primeros Factores (Rotación Ortogonal)

Componente	Eigenvalores Iniciales			Rotación de la Suma de Cargas al Cuadrado		
	Total	%	%	Total	%	%
		Varianza	Acumulado		Varianza	Acumulado
1	8.222	37.373	37.373	3.770	17.137	17.137
2	1.895	8.615	45.988	3.360	15.274	32.411
3	1.182	5.371	51.359	3.183	14.468	46.879
4	1.054	4.791	56.150	2.040	9.271	56.150

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Tabla 27.

Matriz de Correlación entre Factores

Componente	1	2	3	4
1	1.000			
2	.301	1.000		
3	.336	.337	1.000	
4	.400	.227	.312	1.000

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Oblimin con Normalización Kaiser.

Tabla 28.

Matriz de Patrones

	1	2	3	4
manager1lg	.802			
manager14lg	.743			
corpcult2lg	.522			
corpcult6lg				
add1_1lg				
comm2sq		.749		
comm4sq		.728		
corpcult15_ref		.630		
comm9sq		.591		
comm8sq		.552		
add1_4sq		.489		
comm3lg				
salary1sq			.918	
salary4sq			.851	
benefits1lg			.482	
persaccomp2lg				.839
persaccomp1lg				.829
persaccomp3lg				.739
persaccomp7lg				.602
persaccomp5lg				.515
persaccomp6lg				.493
persaccomp9lg				.401

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Oblimin con Normalización Kaiser.

Tabla 29.

Matriz de Correlación entre Factores tras Exclusión de add1\_1lg, corpcult6lg

Componente	1	2	3	4
1	1.000	.218	.300	-.393
2	.218	1.000	.318	-.284
3	.300	.318	1.000	-.305
4	-.393	-.284	-.305	1.000

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Oblimin con Normalización Kaiser.

Tabla 30.

Resumen del Análisis de Regresión Múltiple de Variables de Satisfacción sobre Satisfacción General

Variable	B	ET B	$\beta$
(Constant)	-.118	.016	**
persacomp1lg	.219	.017	0.22**
persacomp2lg	.188	.017	0.18**
salary1sq	.072	.008	0.12**
persacomp7lg	.102	.014	0.10**
corpcult6lg	.093	.011	0.09**
corpcult2lg	.070	.012	0.07**
persacomp9lg	.055	.012	0.06**
manager1lg	.053	.012	0.05**
manager14lg	.043	.013	0.04**
persacomp5lg	.038	.014	0.03
salary4sq	.020	.008	0.03*
add1_1lg	.035	.012	0.03**
comm3lg	.031	.013	0.03
benefits1lg	.033	.012	0.03
add1_4sq	.007	.009	0.00
persacomp6lg	.009	.015	0.00
corpcult15_ref	.000	.002	0.00
comm4sq	.000	.008	-0.00
persacomp3lg	-.004	.014	-0.00
comm9sq	-.004	.007	-0.00
comm2sq	-.009	.009	-0.01
comm8sq	-.013	.007	-0.02*
R <sup>2</sup>	.62		
F del cambio en R <sup>2</sup>	287.55**		

\*p < .05. \*\*p < .01.

Tabla 31.

Ítems de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo

Ítem	Enunciado	N	Media	D.Típ	Asimetría	Kurtosis
corpcult6	[empresa] apoya a sus empleados a conciliar las exigencias laborales y personales	4124	3.81	.964	-.938	.668
add1_1	Creo que mi seguridad laboral es buena	4106	3.76	.916	-.865	.725
persaccomp11	La cantidad de trabajo que se espera de mí es razonable	3540	3.75	.943	-1.020	.814
facility2	Mi oficina personal tiene suficiente espacio	3226	4.03	.959	-1.302	1.631
facility4	La seguridad en el edificio es suficiente	3224	3.93	.894	-1.205	1.775
facility5	Las fotocopiadoras, impresoras y faxes están en buenas condiciones	3216	3.93	.936	-1.133	1.176
facility_equipment*	Tengo acceso al equipamiento necesario para realizar mi trabajo eficientemente	3073	4.29	1.275	1.666	6.141
facility_overall*	Las condiciones físicas en mi lugar de trabajo son buenas	3070	4.29	1.276	1.726	6.207

\*Escala en rango 1-9.

Tabla 32.

Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Departamento y Año

		Suma de Cuadrados	GL	Medios Cuadrados	F	Sig.
rel_int_scale	Entre Grupos	6.673	100	.067	3.829	.000
	Intra Grupos	67.607	3880	.017		
	Total	74.280	3980			
com_scale	Entre Grupos	32.993	100	.330	4.614	.000
	Intra Grupos	277.476	3880	.072		
	Total	310.469	3980			
compens_scale	Entre Grupos	18.022	99	.182	3.775	.000
	Intra Grupos	186.371	3865	.048		
	Total	204.393	3964			
logro_scale	Entre Grupos	4.079	100	.041	1.941	.000
	Intra Grupos	81.554	3880	.021		
	Total	85.633	3980			
overall_scale	Entre Grupos	12.394	100	.124	3.587	.000
	Intra Grupos	134.086	3880	.035		
	Total	146.480	3980			

Tabla 33.

Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Departamento

		Suma de Cuadrados	GL	Medios Cuadrados	F	Sig.
rel_int_scale	Entre Grupos	3.827	12	.319	17.962	.000
	Intra Grupos	70.453	3968	.018		
	Total	74.280	3980			
com_scale	Entre Grupos	22.327	12	1.861	25.622	.000
	Intra Grupos	288.142	3968	.073		
	Total	310.469	3980			
compens_scale	Entre Grupos	11.621	12	.968	19.854	.000
	Intra Grupos	192.772	3952	.049		
	Total	204.393	3964			
logro_scale	Entre Grupos	2.200	12	.183	8.720	.000
	Intra Grupos	83.433	3968	.021		
	Total	85.633	3980			
overall_scale	Entre Grupos	7.615	12	.635	18.134	.000
	Intra Grupos	138.865	3968	.035		
	Total	146.480	3980			

Tabla 34.

Correlaciones Intra-clase (ICC[1]) para Cada Año

		Suma de Cuadrados	GL	Medios Cuadrados	F	Sig.
rel_int_scale	Entre Grupos	.288	7	.041	2.211	.031
	Intra Grupos	73.992	3973	.019		
	Total	74.280	3980			
com_scale	Entre Grupos	2.418	7	.345	4.456	.000
	Intra Grupos	308.051	3973	.078		
	Total	310.469	3980			
compens_scale	Entre Grupos	1.357	7	.194	3.777	.000
	Intra Grupos	203.036	3957	.051		
	Total	204.393	3964			
logro_scale	Entre Grupos	.202	7	.029	1.341	.227
	Intra Grupos	85.431	3973	.022		
	Total	85.633	3980			
overall_scale	Entre Grupos	.526	7	.075	2.047	.046
	Intra Grupos	145.954	3973	.037		
	Total	146.480	3980			

Tabla 35.

Puntuaciones Medias, Desviación Típica y Muestra - Satisfacción por Edad y Antigüedad

	Sat. General	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Compensación	Trabajo en sí mismo
<hr/>					
Edad	Media				
<30	40%	62%	49%	44%	52%
30-39	41%	59%	48%	48%	55%
40-49	43%	58%	50%	50%	58%
50 o más	50%	62%	50%	54%	65%
Desviación Típica					
<30	.172	.170	.150	.173	.159
30-39	.179	.171	.152	.173	.170
40-49	.176	.183	.164	.177	.171
50 o más	.184	.184	.160	.187	.170
Muestra					
<30	829	829	829	829	829
30-39	1.179	1.179	1.179	1.179	1.179
40-49	663	663	663	663	663
50 o más	556	556	556	556	556
<hr/>					
Antigüedad	Media				
<1 año	46%	65%	51%	48%	56%
1 a 5 años	41%	59%	48%	46%	55%
>5 años	44%	59%	49%	52%	59%
Desviación Típica					
<1 año	.183	.172	.162	.157	.173
1 a 5 años	.177	.173	.150	.179	.164
>5 años	.181	.179	.160	.185	.182
Muestra					
<1 año	591	591	591	591	591
1 a 5 años	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544
>5 años	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092

Tabla 36.

Test de Homogeneidad de Varianza - Satisfacción por Edad y Antigüedad

Variable	Estadístico de Levene	GL1	GL2	Sig.
Edad				
Sat. General	24.49	3	3.223	.00**
Relaciones Interpersonales	3.42	3	3.223	.02*
Comunicación	2.37	3	3.223	.07
Compensación	.79	3	3.223	.50
Trabajo en sí mismo	10.43	3	3.223	.00**
Antigüedad				
Sat. General	11.43	2	3,224	.00**
Relaciones Interpersonales	1.71	2	3,224	.18
Comunicación	3.28	2	3,224	.04*
Compensación	15.20	2	3,224	.00**
Trabajo en sí mismo	17.67	2	3,224	.00**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tabla 37.

Diagnósticos de Colinealidad en el Análisis de Mediación de la Antigüedad en la Relación entre Rendimiento y Satisfacción

Dimensión	Eigen valor	Índice de Condición	Proporciones de la varianza		
			(Constante)	$\Delta I$	$\Delta A_1$
1	2.837	1.000	.00	.00	.02
2	.151	4.341	.03	.02	.91
3	.012	15.371	.96	.98	.07

Variable dependiente: Satisfacción General

