



Universidad Abierta  
Interamericana

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES  
HUMANAS

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL  
Y GERENCIAL

# [Satisfacción laboral]

Una revisión actual de la aplicación del  
concepto de Satisfacción laboral y su  
evaluación – Hacia un modelo integrador

Maestrando: Pablo Sebastián Perez Vilar

Directora: Susana Azzollini

**2011**

1. Resumen.....	4
2. Introducción .....	5
3. Objetivos.....	8
4. Metodología .....	9
5. Revisión Bibliográfica .....	12
5.1. Historia de la Satisfacción laboral .....	12
5.2 Importancia de la Satisfacción laboral en el ámbito organizacional .....	19
5.3 Constructos que influyen en la Satisfacción laboral.....	26
5.3.1 La relación Motivación y Satisfacción laboral .....	26
5.3.2 La relación Cultura organizacional y Satisfacción laboral .....	32
5.3.3 La relación Clima organizacional y Satisfacción laboral .....	37
5.3.4 La relación Comunicación y Satisfacción laboral .....	40
5.3.5 La relación Liderazgo y Satisfacción laboral.....	42
5.3.6 Aspectos disposicionales, personalidad y afectos, su relación con Satisfacción laboral.....	47
5.3.7 La relación entre Satisfacción familiar y laboral .....	52
5.3.8 Grupos, Sindicatos y Satisfacción laboral .....	55
5.3.9 La relación Tecnología y Satisfacción laboral.....	59
5.3.10 Variables demográficas y Satisfacción laboral .....	60
5.3.11 El rol del empleado y la Satisfacción laboral .....	63
5.3.12 Algunos aspectos específicos relacionados con el trabajo ....	65
5.4 Otras investigaciones vinculadas a la Satisfacción laboral .....	71
5.5. Medición de la Satisfacción laboral.....	73
6. Conclusiones.....	87
6.1 Sobre la definición .....	87

6.2 Indicador global o análisis de facetas.....	91
6.3. Sobre el criterio de medición.....	93
6.4 Hacia un modelo integrador .....	94
7. Consideraciones finales.....	105
8. Discusión .....	109
9. Bibliografía.....	110
Anexo.....	172

## 1. Resumen

El constructo Satisfacción laboral se ha desarrollado durante el siglo pasado y ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones. Actualmente sigue siendo protagonista de un gran número de investigaciones en todo el mundo, sin embargo no ha aparecido un modelo que explique en su totalidad el constructo e inclusive siguen apareciendo investigadores que proponen variables que pueden influir en este. Este trabajo pretende reunir la información de las investigaciones realizadas durante la década 2000-2010 para enunciar las razones necesarias y suficientes para una teoría actual e integradora de la Satisfacción laboral. Para ello, se realizó un recorrido de las distintas definiciones de este constructo y se analizaron los instrumentos de medición más utilizados en 388 investigaciones extraídas de distintas bases de datos y se recurrió a bibliografía adicional para completar la información en aquellas situaciones que se consideraran necesarias.

Con la información obtenida se plantean distintas relaciones con el constructo Satisfacción laboral, para posteriormente definirla como un constructo formado por un conjunto de actitudes frente a distintos aspectos relacionados con la situación laboral, considerando más útil al ámbito organizacional la medición por facetas que la medición global y definiendo su escala como un continuo que va de la satisfacción a la insatisfacción, dependiendo de la influencia y valor que tenga cada una de las facetas que la hacen más o menos favorable en la totalidad de la Satisfacción laboral.

Posteriormente se propone un modelo integrador realizado a partir de los distintos elementos que las investigaciones consideran importantes e influyentes en el constructo Satisfacción laboral.

Para finalizar esta tesis se presentan algunas consideraciones sobre la utilización del constructo Satisfacción laboral en el ámbito organizacional y su medición.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Organizaciones, Trabajo

## 2. Introducción

La Satisfacción laboral es entendida, por algunos autores, como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993)

Por ello en la última década se han desarrollado muchas investigaciones relacionadas con la Satisfacción laboral (Onifade, Keinde y Kehinde, 2009; Chiang Vega, Salazar Botello y Huerta Rivera, 2008; Kumar, Fischer, Robinson, Hatcher y Bhagat, 2007; Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayán y Schwartz, 2002; Ching, 2001; Byrd, Cochran, Silverman, y Blount, 2000)

Estas investigaciones han abarcado casi todos los campos relacionados con el trabajo, como por ejemplo: la industria (Spector, 2000), la construcción (Attar y Sweiss 2010), organizaciones deportivas (Smucker y Kent, 2004; Herrera, y Lim, 2003), la educación en distintos niveles (Amarantidou, Mantis y Koustelios, 2009; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009; Brown y Sargeant, 2007; Ching, 2001) e instituciones religiosas (Shehan, Wiggins, y Cody-Rydzewski, 2007; McDuff, 2001). También se ha investigado su influencia en correccionales y prisiones (Won-Jae, Hee-Jong y Johnson, 2009; Byrd *et al.*, 2000) en la policía (Kohan y O'Connor, 2002) en dependencias estatales (Pitts, 2009; Chiang Vega *et al.* 2008) hospitales (Chiang Vega, Salazar Botello y Nuñez Partido, 2007) y asociaciones profesionales (Kumar *et al.*, 2007) solo por nombrar algunas.

Según Martínez Caraballo, (2007) en el mundo de los negocios se afirma que la satisfacción de los empleados se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas de los últimos años. Según esta autora, las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el producto ni de servicio al cliente si su personal no está satisfecho entre otras cualidades. Esto se debe a que la satisfacción de los empleados se ha convertido en un indicador clave de desempeño para muchas empresas líderes en Europa, sobre todo dentro del marco de los programas de la Gestión de la Calidad Total (*Total Quality*

Management). Además, *“las empresas que practican benchmarking están convencidas de que es tan importante conocer y responder a las opiniones de sus empleados como lo es proteger y fomentar los intereses de los propios accionistas de la misma”* (Martínez Caraballo, 2007,83). Por ello, incrementar la Satisfacción laboral de los trabajadores debería ser una misión de la organización (Friday y Friday, 2003; Crossman y Abou-Zaki, 2003)

La popularidad del concepto en distintos campos de investigación, se debe a que la Satisfacción laboral está relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout el ausentismo, la rotación entre otros (Luthans, (2002; Robbins, 1998; Spector 1997). Martínez Caraballo (2007) afirma que *“el interés actual por la gestión de la Satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo”* (Martínez Caraballo, 2007, 86)

Es notorio que pese a su amplia aplicación en distintos estudios y su importancia en el ámbito de las organizaciones, la definición de la Satisfacción laboral no es unívoca y su descripción se ha convertido en algo sumamente complicado pues ningún modelo ha podido hacerlo de forma adecuada (Hagerdron, 2000).

Considerando la relevancia de estos temas para la psicología organizacional, y que las revisiones bibliográficas son de suma importancia *“debido al incremento del número de las publicaciones científicas, lo que impide a los investigadores y especialistas poder leer toda la información publicada por razones de accesibilidad a las numerosas revistas, la falta de tiempo y su excesivo costo”* (Cué Brugueras, Díaz Alonso, Díaz Martínez y Valdés Abreu, 2008, s/n), en este trabajo se realizará una revisión de las investigaciones sobre Satisfacción laboral de los últimos diez años para identificar las

aplicaciones de este concepto y los instrumentos de evaluación que se utilizan actualmente para medirlo. Al mismo tiempo, se analizarán los modelos teóricos existentes sobre Satisfacción laboral y aquellos que sustentan los instrumentos de evaluación explorados, con el fin de enunciar las razones necesarias y suficientes para elaborar una teoría integradora sobre la Satisfacción laboral.

### 3. Objetivos

- Explorar algunas de las aplicaciones del concepto Satisfacción laboral en las investigaciones realizadas durante los últimos 10 años.
- Identificar las definiciones sobre la Satisfacción laboral mencionadas en dichas investigaciones.
- Conocer los constructos asociados a la Satisfacción laboral en las investigaciones realizadas en ese periodo.
- Identificar los instrumentos de medición y modelos teóricos asociados que se utilizan actualmente en las investigaciones relacionadas con la Satisfacción laboral.
- Analizar las similitudes y diferencias entre las definiciones, instrumentos de medición y modelos teóricos de la Satisfacción laboral y su relación con otros constructos asociados que influyen en la Satisfacción laboral.
- Enunciar las condiciones necesarias y suficientes para elaborar una teoría integradora en base a lo analizado.

## 4. Metodología

Esta investigación consistirá en un estudio teórico en tres etapas:

### A) Etapa de análisis:

Para la realización de este trabajo se procedió a una búsqueda exploratoria por internet en el buscador Google Académico (<http://scholar.google.com.ar>) y en la base de datos Scielo, utilizando como criterio de búsqueda las palabras “Satisfacción laboral” y los homónimos en inglés “job satisfaction” y “work satisfaction ” en el título de trabajos publicados durante el periodo ya indicado. Se utilizó el mismo criterio en la búsqueda realizada desde el servicio de biblioteca de la Universidad Abierta Interamericana, utilizando las bases de datos Wilsonweb, EbscoHost y Ovidsp. Se obtuvieron en total 1803 artículos.

La selección de los artículos que pasaron finalmente a formar parte de la muestra seleccionada, se realizó por medio de la lectura de cada uno de los resúmenes de los artículos y la unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de ellos que cumpliera con los siguientes criterios:

#### *Criterios de inclusión:*

Los límites establecidos en el proceso de búsqueda de los artículos sólo se refieren al año de publicación (2000-2010) y a cada par de palabras de búsqueda (3 pares, 6 palabras), no estableciéndose otros límites. Para proceder a la indagación de los artículos se escribió cada par de palabras de búsqueda y los resultados se filtraron según el período de publicación, obteniendo así los artículos completos que fueron descargados en el formato publicado o las referencias (autor, título, revista, año de publicación) y el resumen de cada una de las investigaciones, que fueron grabados en formato de texto.

Los artículos seleccionados fueron aquellos que poseían en el título del artículo los pares de palabras mencionados y cuyos resultados analizaron u obtuvieron relaciones entre la Satisfacción laboral y otros constructos.

Se incluyeron los trabajos publicados en Journals con referato tanto en forma virtual como en publicaciones impresas, escritos originalmente en (o traducidos al) inglés y/o castellano.

En el caso de los constructos o instrumentos de medición que fueran referidos a bibliografía anterior al periodo mencionado, se recurrió a ellos con el objetivo de ampliar la información en relación con el artículo analizado.

*Criterios de exclusión:*

Se excluyeron aquellos trabajos a los cuales no se pudo acceder a los textos completos por razones económicas o de acceso a las bases de datos consultadas.

También se descartaron aquellos que no pertenecían específicamente al área de interés de la psicología organizacional, prefiriendo los divulgados en revistas con mayor factor de impacto y/o aquellos publicados con fecha más actual y con mayor descripción y referencias teóricas de los conceptos e instrumentos utilizados.

*Criterios de eliminación:*

Se descartaron aquellos trabajos que sólo evaluaban la Satisfacción laboral en una determinada población.

Se eliminaron los artículos repetidos que se identificaron con diferentes palabras de búsqueda y los trabajos de replicación de resultados o que obtuvieron resultados similares utilizando la misma metodología y/o instrumento en el mismo tipo de población de otros trabajos ya escogidos.

B) Etapa de elaboración conceptual:

Esta etapa consiste en un desarrollo teórico sobre la base de las similitudes y diferencias encontradas entre los modelos de la Satisfacción laboral y su relación con otros constructos asociados. En primer término, se enunciarán las condiciones necesarias y suficientes

para elaborar una teoría integradora para luego, construir un modelo analítico-explicativo de la satisfacción en el trabajo.

C) Etapa de propuesta de aplicación:

Durante esta fase se elaboraron, sobre la base del modelo desarrollado, directrices para optimizar el proceso de evaluación de la Satisfacción laboral en las organizaciones.

## 5. Revisión Bibliográfica

### 5.1. Historia de la Satisfacción laboral

Existen muchas definiciones del concepto Satisfacción laboral. Desde comienzo del siglo pasado, Taylor (1911), en su estudio pionero sobre los trabajadores de la *Bethlehem Steel Company*, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación, y las oportunidades de progreso (Aslan, 2001).

Otro de los preludios importantes para el estudio de la Satisfacción laboral fueron los *Hawthorne studies* (1924-1933) realizados por Elton Mayo de la *Harvard Business School*, que observó cómo los efectos de distintas condiciones (principalmente la iluminación) afectaban la productividad de los trabajadores. Estos estudios finalmente demostraron que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Fue más tarde que se descubrió que este incremento no era resultado de las nuevas condiciones, sino del conocimiento de los trabajadores de estar siendo observados. De estos hallazgos Elton Mayo (1945) aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo y los logros. Estos descubrimientos aportaron importante evidencia de que la gente trabaja por otros propósitos además de la paga, lo que abrió el camino a los investigadores a otros factores de la Satisfacción laboral (Bruce, 2006)

Posteriormente, con el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la Satisfacción laboral comenzado en los años 1930, Happock (1935) consideró que la satisfacción con el trabajo formaba parte de la satisfacción general con la vida y la relacionaba con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para el tipo de trabajo.

La teoría de la realización de necesidades (*need-fulfillment theory*) de Schaffer (1953) afirma que la Satisfacción laboral en general variará directamente en la medida que las necesidades de un individuo que pueden ser satisfechas en un trabajo, sean realmente satisfechas (Spector, 1997)

A mediados de la década de 1950, Maslow (1954) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde se incluyen diferentes aspectos que influyen en la satisfacción como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. A fines de esta década Herzberg *et al.* (1959) desarrollaron una teoría de la satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluían que no todos los factores influyen en la satisfacción, los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, pues éstos solo previenen la insatisfacción y son considerados como factores de higiene, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción al conseguirlos. Para este autor estos dos tipos de necesidades actuarían de forma independiente (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) Posteriormente Ewen, Hulin y Smith (1966) afirmaron que si la presencia de una variable afecta la satisfacción con el trabajo su ausencia llevará a la insatisfacción.

Otras teorías relacionadas con la Satisfacción laboral tienen que ver con las expectativas. La primera teoría relacionada con el ámbito organizacional fue la *path-goal theory* (Georgopoulos, Mahoney, y Jones *et al.*, 1957) llevada al ámbito de los trabajadores por Vroom (1964) con la *instrumentality theory*, basada en tres conceptos: las expectativas, la valencia y la instrumentalidad. Para este autor la expectativa tiene que ver con “*la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por determinado resultado*” (Martinez Gullen, 2003,36), la valencia es “*la orientación de una persona hacia determinados resultados*” (Martinez Gullen, 2003,36) una valencia positiva indicaría la atracción que ese resultado ejercería sobre la persona, cuanto desea obtenerlo, lo que no tiene que ver con

que cuando lo obtenga estará satisfecha. Por último, la instrumentalidad tiene que ver con *“la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados”* (Martinez Gullen, 2003,37). El planteo de Vroom dio lugar a la teoría de las expectativas (Porter y Lawler, 1968), donde se postula que la relación entre esfuerzo y desempeño esta mediada por las percepciones, rasgos y capacidades humanas, por ello, las mejoras en el desempeño por sí mismas podrían no conducir a la satisfacción. Además, estos autores plantearon que la naturaleza de la tarea y la percepción de equidad de las recompensas también influyen en la motivación individual. Lawler (1973) afirmaba que la Satisfacción laboral está determinada por la diferencia entre todas las cosas que la persona siente que debe recibir de su trabajo y las cosas que realmente recibe. Para estos autores (Porter y Lawler, 1968) la Satisfacción laboral tiene que ver con aspectos internos del trabajo (relacionados con los sentimientos que despierta el trabajo en sí mismo, como los sentimientos de logro, autoestima, independencia, control) y los aspectos externos (relacionados indirectamente con el trabajo como el entorno, el salario, la promoción). Esta teoría fue desarrollada posteriormente proponiendo como aspectos internos a los relacionados con la satisfacción: las actividades actuales, independencia, creatividad, variedad, oportunidad de utilizar las habilidades, importancia del deber, logros y responsabilidades, estabilidad y seguridad, contribución a la sociedad y estatus, como así también ética y valores laborales; mientras que los aspectos externos estarían vinculados con aquellas cuestiones no relacionadas con el contenido del trabajo como la posibilidad de promoción, recompensas y premios ganados, políticas organizacionales y acercamientos políticos, guía técnica y relaciones interpersonales (Castle, Engberg y Anderson, 2007; Shimizu, Feng y Nagata, 2005)

Al mismo tiempo que surgía la teoría de las expectativas, Locke (1968) planteaba que el trabajador estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque a sus propósitos. Según este autor la Satisfacción laboral es un estado

emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo (Locke, 1976). En relación con esto, Fleisman y Bass (1979) plantearon que la Satisfacción laboral sería una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de éste. Posteriormente, Winert (1985) dirá que la Satisfacción laboral puede estimarse a partir de la valoración que realiza el sujeto acerca de los aspectos estructurales y procesuales de la organización; mientras que el modelo de Cornell (citado en Bowling, Beehr, Wagner y Libkuman, 2005) propone que la Satisfacción laboral resulta de comparar la situación laboral actual con un cierto nivel de adaptación, si las condiciones laborales son percibidas como favorables en relación con ese nivel de adaptación, el empleado sentirá satisfacción; si éstas son menos favorables, sentirá insatisfacción. Por otra parte, Perry y Mankin (2007) dirán que la Satisfacción laboral es un estado subjetivo que se desarrolla a lo largo del tiempo de acuerdo a las múltiples y particulares oportunidades de empleo. En cambio, Judge y Larsen (2001) dirán que la Satisfacción laboral es un respuesta modulada ante los estímulos del trabajo. Asimismo, Luthans (2002) dirá que si el trabajador percibe que sus valores son realizados dentro del trabajo, tendrá una actitud positiva hacia su trabajo y adquirirá satisfacción con este.

A finales de la década de 1970 Salancik y Pfeffer (1978), con la teoría del procesamiento social de información aplicada a la satisfacción con el trabajo, propusieron que la satisfacción y la insatisfacción con el trabajo son atribuciones construidas socialmente vía la comparación de uno mismo con los otros durante la carrera laboral, en términos de responsabilidades, paga y carga de trabajo. Por esa época, Kalleberg (1977) llamaba a la Satisfacción laboral la orientación afectiva como un todo del individuo hacia el rol laboral que está ocupando actualmente, basándose en un estudio que remarcaba que las concepciones

individuales sobre lo que era deseable del trabajo tenían efectos significativos en la Satisfacción laboral.

Por su parte, Harpaz (1983) señaló que, en ocasiones, muchos autores utilizaban indistintamente los términos Satisfacción laboral, actitudes laborales, clima organizacional, o moral aunque éstos no eran sinónimos. En su revisión de las definiciones sobre Satisfacción laboral concluyó que ésta, como otras actitudes, está compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales, que pueden variar en consistencia y magnitud y pueden ser obtenidos de diferentes fuentes y cumpliendo distintas funciones para el individuo. Siguiendo esta línea de argumentación, Peiró (1984) distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de la organización, y la satisfacción con el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. En este caso la Satisfacción laboral se trataría de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización. Durante esta década Martin y Hanson (1985) argumentaron que la satisfacción con el trabajo debía ser entendida como el resultado del encaje o la falta de este entre las necesidades del trabajador y el trabajo, entre los requisitos por un lado y las características reales por el otro. De todo esto, surgiría que la Satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales. Para estos autores la satisfacción con el trabajo surgiría del resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Aguado, 1988).

Asimismo, Arnold y Feldman (1986) describen la satisfacción con el trabajo como el monto total de los afectos que tiene el individuo hacia

su trabajo. Posteriormente, Spector (1997) la refiere en términos de cómo la gente se siente en su trabajo y en los diferentes aspectos relacionados con este; por otra parte Ellickson y Longsdon (2002) la definen como la medida en que a los empleados les agrada su trabajo; mientras que Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000a) postulan que es un balance entre los factores que crean “placer” versus aquellos que crean “dolor” (*pain*) y que el desbalance entre estos dos son los que predecirían o no la satisfacción del empleado

En línea similar con esta definición, Schermerhorn (1993) define la Satisfacción laboral como una respuesta emocional a varios aspectos del trabajo, incluyendo dentro de las causas que hacen agradable a un trabajo al estatus, la supervisión, las relaciones con los compañeros, el contenido del trabajo, la remuneración y las recompensas extrínsecas, las posibilidades de promoción, el entorno y la estructura física del ambiente. En el mismo año, Brown y Peterson (1993) señalan que los antecedentes bibliográficos relacionados con la Satisfacción laboral pueden categorizarse en variables organizacionales, características personales y percepciones de rol.

Para Weiss (2002) la Satisfacción laboral es definida como un juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral. Mientras que Sempane, Rieger, y Roodt, (2002) proponen que la satisfacción con el trabajo tiene que ver con las percepciones y evaluaciones que el individuo tiene de su trabajo y que esta percepción se ve influida por circunstancias particulares de la persona tales como las necesidades, valores y expectativas. La gente por lo tanto, evalúa su trabajo sobre la base de factores que consideran importantes para ellos (Buitendach y Rothmann, 2006). En relación con esto Mc Namara (2004) destaca que la Satisfacción laboral refiere a un sentimiento o estado mental individual relacionado con la naturaleza del trabajo individual, para este autor la Satisfacción laboral puede ser influenciada por distintas dimensiones, como la calidad de la relación con el supervisor, el estado físico del ambiente en que el individuo trabaja y el grado de realización en el trabajo.

Schnacke (1983) conceptualizó tres dimensiones de la Satisfacción laboral representando aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales, las dimensiones propuestas por este autor cubren las respuestas cognitivas y afectivas de los individuos en conexión con el entorno laboral.

Mientras que Rue y Byars (1992) se refieren a la satisfacción con el trabajo como un estado mental acerca del trabajo. En ese mismo año Cranny, Smith, y Stone (1992) -al igual que Hirschfeld (2000) posteriormente- definían a la Satisfacción laboral como la combinación de las reacciones cognitivas y afectivas del empleado a su trabajo, basadas en el nivel de congruencia entre los atributos esperados y los atributos de la situación actual, entre lo que esperaba recibir y lo que realmente obtiene del trabajo. En este sentido también se ha definido a la Satisfacción laboral como *"una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones"* (García-Montalvo, Peiró y Soro, 2003,424).

Robbins (1988) escribe que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él. McCormick y Ilgen (1980) habían escrito que la satisfacción hacia el trabajo como actitud, variaría a lo largo de un continuo de lo positivo a lo negativo; Mientras que para Schultz y Schultz (1998) la Satisfacción laboral incluye tanto los aspectos positivos como los negativos de sentimientos y actitudes que la gente tiene del empleo, dependiendo de las características relacionadas con el trabajo y con la persona. Cuando se habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción con el puesto. De hecho, *"los dos términos se utilizan de manera intercambiable"* (Robbins, 1998, 142). Por ello, Greenberg y Baron (1995) definen a la Satisfacción laboral como una reacción cognitiva, afectiva y

evaluativa individual hacia el trabajo.

Generalizando aún más, suelen asociarse los conceptos de "calidad de vida laboral" y Satisfacción laboral; (Guerrero *et al.*, 2006) mientras otros sostienen que la Satisfacción laboral es un indicador de la calidad de vida que al sujeto le reporta el trabajo (García, Barbero y García, 1999).

En síntesis dentro del recorrido de la historia del concepto de Satisfacción laboral, encontramos dos aproximaciones: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la Satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas. La otra, la aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está determinada por diferentes condiciones antecedentes y que cada aspecto o faceta del trabajo puede ser medido de modo independiente (Harpaz, 1983). Según Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la organización, los compañeros, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal.

## 5.2 Importancia de la Satisfacción laboral en el ámbito organizacional

Como se mencionó en la introducción la Satisfacción laboral es considerada un constructo muy importante en la psicología organizacional y del trabajo, entre otras cosas por el papel mediador que juega entre las condiciones del entorno laboral y las consecuencias para el desarrollo organizacional como individual (Dormann y Zapf, 2001)

Por ello en distintas investigaciones se ha vinculado a la Satisfacción laboral con otros constructos relacionados con las organizaciones y el trabajo en sí mismo. Maister (2003) y otros autores

han demostrado en distintos ámbitos que el crecimiento de la satisfacción de los empleados genera un incremento en la satisfacción de los clientes (Homburg y Stock, 2005; Homburg y Stock 2004; Harter, Schmidt, Haves, 2002; Al-Aameri, 2000; Ugboro y Obeng, 2000), mientras que los bajos niveles de satisfacción pueden dar lugar, por ejemplo, a resultados negativos en la atención a los pacientes en las instituciones de salud (Montoro-Rodriguez y Small, 2006; Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski y Silber, 2002; Aiken, Clarke, Cheung, Sloane y Silber, 2003)

Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bacharach (2000) luego de una revisión bibliográfica señalan que la Satisfacción laboral ha sido frecuentemente estudiada como antecedente del comportamiento de los públicos organizacionales; y Rowden (2002) afirma que es una variable independiente esencial que puede guiar el comportamiento de los empleados y afectar el funcionamiento de la organización.

Varios investigadores han relacionado la productividad y el rendimiento con la Satisfacción laboral, Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001), luego de una revisión bibliográfica de 320 artículos, concluyeron que la Satisfacción laboral es un buen predictor del rendimiento, Posteriormente, otros autores (Miao, 2010; Riketta, 2008; Savery y Lucks, 2001) confirmaron esa afirmación; en tanto que otros (Onifade, *et al.*, 2009; Herrera y Lim, 2003; Corbin, 2001) han afirmado que no hay una relación directa entre el rendimiento y la Satisfacción laboral. Por ello, otros autores (Edwards, Bell, Arthur y Decuir, 2008; Soon, Van Dyne y Begley, 2003) discriminaron el rendimiento contextual y el de la tarea, pero no encontraron diferencias significativas en su relación con la Satisfacción laboral. La razón de las diferencias entre estas investigaciones probablemente esté dada por la complejidad del tema, entre ellas la dificultad de distinguir entre los factores que representan los inputs (por ejemplo: el esfuerzo) y aquellos que representan el output (desempeño) (Christen, Iyer y Soberman, 2006). Resulta

imposible para los individuos estar totalmente satisfechos con la multiplicidad de facetas del trabajo, lo que dificultaría identificar qué es lo que predice la productividad o el rendimiento (Herrera y Lim, 2003). Además de esto Judge *et al.* (2001) reconocen una correlación positiva entre ambos constructos pero también recomiendan seguir investigando el tipo y grado de relación entre ellos, sugiriendo la posibilidad de la existencia de variables moderadoras, como el bienestar psicológico propuesto por Wright, Cropanzano y Bonett (2007). Más allá de esto, recientemente se descubrió que cuestiones importantes relacionadas con la satisfacción con el trabajo como: la autonomía, el significado de la tarea, la variedad, la estandarización y el *feedback* influyen sobre la Satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (véase Serrano, Martín del Río y Zamora, 2005).

Paralelamente, Trimble (2006) afirma que los altos niveles de satisfacción con el trabajo representan una fuerte identificación y lealtad de los empleados con la organización y les permite estar bien predispuestos para aceptar privaciones y vencer predicamentos, además de mostrar interés en responsabilidades laborales. En la actualidad todavía es controversial la relación entre el compromiso organizacional<sup>1</sup> y la Satisfacción laboral, pues algunos estudios demuestran que el primero influye sobre el segundo -más en los hombres que en las mujeres- (Schroder, 2008; Al-Aameri, 2000), mientras que otros investigadores han demostrado la influencia de la Satisfacción laboral en el compromiso organizacional (Lambert y Paoline, 2008; Buitendach y Rothmann. 2006; Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar, Jennings y Baker, 2006; Testa, 2001). Relaciones similares se establecieron entre la satisfacción con el trabajo y la identificación

---

<sup>1</sup> El compromiso organizacional es el lazo que tiene el individuo con la organización, estos lazos incluyen lealtad, pertenencia, apego y la creencia en el sistema de valores (Mowday *et al.* 1982). Particularmente es el compromiso afectivo (el apego emocional del empleado a la organización) el que más se relaciona con la satisfacción laboral (Yew, 2008)

organizacional<sup>2</sup> (Randsley, Abrams, Retter, Gunnarsdottir y Ando, 2009; Van Dick, 2004). También Ibrahim y Boerhaneoddin (2010) han demostrado el efecto mediador de la satisfacción con el trabajo entre el sistema de compensaciones y el compromiso organizacional.

Algunos autores (Kumar y Giri, 2009; Sargeant, 2007; Izgar, 2007) sugieren que estas diferencias se deben a la permanencia de los empleados en el momento en que estas evaluaciones fueron realizadas, pues el compromiso organizacional tarda más tiempo en desarrollarse que la Satisfacción laboral, considerando que la edad y los años de servicio parecen tener una relación positiva con el compromiso organizacional, mientras que la satisfacción se comporta en forma de U siendo los recién ingresados y los más antiguos los que poseen altos niveles de satisfacción y los de antigüedad media los que poseen bajos niveles de satisfacción con el trabajo (Pagán y Malo, 2009; Haley-Lock, 2008; Ma, Samuels y Alexander, 2003; Volkwein y Zhou 2003; Traut, Larsen y Feimer, 2000). Parecería que los recién ingresados atravesarían un periodo de “luna de miel” con altos niveles de Satisfacción laboral durante el primer periodo de ingreso al trabajo que luego es reemplazada por una versión más realista (Resnick y Bond, 2001). Otros (Adeyemo, 2007; Carmelli, 2003) también señalan el efecto mediador de la inteligencia emocional entre estos dos constructos.

Además es necesario considerar que los sucesos del día a día pueden afectar la Satisfacción laboral, mientras que estos eventos transitorios no hacen que las personas reevalúen seriamente su compromiso con la organización (Mowday, Porter, y Steers, 1982) ya que según Kalleberg y Mastekaasa (2001) la satisfacción con el trabajo refiere a una evaluación personal del rol en el trabajo o a una visión micro del mismo (*micro-job*) mientras que el compromiso organizacional

---

<sup>2</sup> Según la teoría de identidad social y sus continuadores (Turner *et al.*, 1987; Hogg y Terry, 2000), la identificación organizacional tiene que ver con la identidad entre la persona y la organización, cuanto más la persona se identifica con la organización más aplica las características de la organización a sí misma y más resultados de la organización son experimentados como propios.

representa la evaluación del empleado de su vínculo global con la organización a un nivel macro (*macro-level*)

Otros autores como Luthans (2002); Woods y Weasman (2002); Stanley (2001); Hellriegel, Slocum, y Woodman (1999); Robbins (1998); Spector (1997) han comprobado o sostenido que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien. Además la falta de satisfacción con el trabajo puede predecir comportamientos desviados (como robos o vandalismo) en los empleados (Greenberg y Baron, 2000)

Por otra parte, varios investigadores han comprobado que la Satisfacción laboral se relaciona negativamente con la rotación (Lambert y Hogan, 2009; French, 2003; Trevor, 2001; Greenberg y Baron, 2000) aunque Ing-San y Jyh-Huei (2006) y Robbins (1998) demostraron que hay otros factores que influyen en la decisión real de dejar el trabajo (como las oportunidades alternas y la permanencia en la organización), mientras que Böckerman y Ilmakunnas (2009) y Cornelißen (2009) han demostrado que la satisfacción con el trabajo está negativamente relacionada con la búsqueda de trabajo y el consecuente abandono de la organización.

Un factor que está directamente relacionado con la rotación de los empleados y la Satisfacción laboral es el estrés laboral. Distintos autores (Walsh, Matthews, Tuller, Parks y McDonald, 2010; Slate *et al.*, 2003; Byrd *et al.*, 2000) han encontrado una relación inversa entre estas dos últimas variables, aunque pareciera que es el estrés laboral el que antecede a la Satisfacción laboral, más que viceversa (López-Araújo, Osca Segovia y Peiró, 2007; Barnes, Sheley, Logsdon y Sutherland, 2003; Locke, 1976). No obstante, ambas variables están directamente relacionadas (Won-Jae *et al.*, 2009; Zangaro, y Soeken, 2007; Rayle, 2006) siendo moderadores de la relación aspectos vinculados con la

implicación con el trabajo, como la identificación psicológica<sup>3</sup> y los sentimientos de deber u obligación<sup>4</sup> (López-Araújo *et al.* 2007). Incluso, autores como Berger, Sedivy, Cisler y Dilley (2008) han intentado relacionar el efecto mediador de la Satisfacción laboral entre algunas características de los estresores laborales y los problemas de conducta relacionados con el alcohol, pero no encontraron relaciones significativas.

De hecho, se ha comprobado que la inSatisfacción laboral puede llevar al *burnout* (Baruch-Feldman *et al.*, 2002) y que éste está relacionado negativamente con la Satisfacción laboral (Díaz Echenique, Stimolo y Caro, 2010; Ross, Jones, Callaghan, Eales y Ashman, 2009; Kanwar, Singh y Kodwani, 2009; Shirom, Nirel y Vinokur, 2006; Byrd *et al.*, 2000). No obstante que, en algunos casos, se han hallado altos niveles de Satisfacción laboral con alta prevalencia de *burnout* (Kumar *et al.*, 2007) particularmente en profesionales de la salud, por lo que esta relación todavía debe ser investigada, aunque esta diferencia en este sector en particular, a diferencia de otros, podría relacionarse con lo descubierto por Firth-Cozens y Greenhalgh (1997) quienes observaron que para quienes ejercen la medicina, trabajar en estados de agotamiento (una de las tres dimensiones del *burnout*) es parte del trabajo (Kumar *et al.*, 2007).

Además la inSatisfacción laboral puede llevar a la frustración con el trabajo y a reducir la eficiencia (Jex y Gudanowski, 1992; Spector, 1997).

---

<sup>3</sup> La *identificación psicológica* hacia el trabajo refleja la importancia que el sujeto atribuye al trabajo y hasta qué punto lo considera un elemento central en su vida (Lodhal y Kejner, 1965)

<sup>4</sup> Los *sentimientos de deber y obligación* hacia el trabajo reflejan la pérdida de interés por el trabajo al tratarse de una obligación más a cumplir. (Lodhal y Kejner, 1965)

Otra variable que se ha relacionado con la Satisfacción laboral es el estado del contrato psicológico<sup>5</sup> (Johnson, Johnson y O'Leary-Kelly, 2003) desde la perspectiva del empleado, Guest (2001) define ese estado como “una medida integrada que evalúa el grado en que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y engendrado confianza” (Guest 2001,7). Algunas dimensiones han sido estudiadas por separado con relación a la Satisfacción laboral, por ejemplo la entrega (*delivery*) o cumplimiento del contrato (*full-fulfillment*) (De Jong, Schalk y de Cuyper, 2009), o su contrario, la ruptura del contrato (*breach*) (Tekleab, Takeuchi, y Taylor, 2005; Turnley y Feldman, 2000)

Solo Guest y Conway (1997), con una muestra de 1.000 trabajadores representativos de la población laboral de Reino Unido, encontraron que el estado del contrato psicológico se asociaba positivamente con la Satisfacción laboral incluyendo a las dimensiones de estatus, justicia y confianza (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira, 2006) por lo que esta relación todavía debe ser investigada.

Con relación a la salud en general<sup>6</sup> Spector (1997) ha señalado que los individuos a quienes no les gusta su trabajo experimentan efectos negativos en su salud física y psicológica y, por otro lado, Luthans (2002) menciona que los empleados con altos niveles de satisfacción tienden a experimentar mejor salud mental, salud o bienestar general y satisfacción con la vida (Findler, Wind y Mor Barak, 2007; Faragher, Cass y Cooper, 2005; Begat, Ellefsen y Severinsson, 2005; Robbins, Peterson, Tedrick, y Carpenter, 2003). Rode (2004), luego de tres décadas de investigación ha concluido que la satisfacción

---

<sup>5</sup> El estado del contrato psicológico incluye tres elementos con distinta tradición en la investigación sobre contrato psicológico: la entrega o cumplimiento del trato, la confianza y la justicia.

<sup>6</sup> Al respecto resulta interesante el hallazgo de Pagán, y Malo (2009), en un estudio realizado a la población española con información del *European Community Household Panel* (1995-2001) que incluía a personas con discapacidad, quienes encontraron que los empleados con mejor salud tenían mayor satisfacción laboral sean discapacitados o no.

con el trabajo influye o desborda (*spills over*) sobre la satisfacción con la vida en general.

### 5.3 Constructos que influyen en la Satisfacción laboral

En este apartado se describirá la vinculación de algunos constructos con la Satisfacción laboral. Prefiriendo aquellos que no están directamente relacionados con las conceptualizaciones descritas hasta aquí, pero que han sido investigados con relación a la satisfacción con el trabajo obteniéndose resultados significativos para las conceptualizaciones de la psicología organizacional. A modo de esquema se presentará al final de cada punto un gráfico de las relaciones desarrolladas entre los distintos elementos y el constructo Satisfacción laboral.

#### 5.3.1 La relación Motivación y Satisfacción laboral

Gouws (1995) señaló que los factores que motivan a los trabajadores son los mismos que contribuyen a la satisfacción con el lugar de trabajo y concluye que los empleados motivados generalmente también están satisfechos con su trabajo. Kamdron (2005) sostiene que la Satisfacción laboral es una actitud compleja, la motivación un proceso y el nivel de motivación un estado. Mientras que Roos y Van Eeden (2008) afirman que la motivación se manifiesta en la Satisfacción laboral (componente actitudinal) y en el desempeño (componente comportamental) y ésta sería el elemento que vincula a la satisfacción con el trabajo con el desempeño del empleado (Kamdron, 2005). La relación entre motivación y Satisfacción laboral no implica que son términos semejantes (García Sedeño, Barbero García, Ávila Carretero y García Tejera, 2003) La motivación hace referencia a las predisposiciones que poseen los sujetos hacia la acción, mientras que la satisfacción es un estado placentero que surge de la percepción subjetiva que el sujeto tiene de su experiencia laboral en un momento determinado (Reeve, 1994)

Distintos estudios (Roos y Van Eeden, 2008; Abu-Sharkh y Standing, 2008; Randolph y Johnson, 2005; DuPlessis, 2003; Rothmann y Coetzer, 2002) han demostrado que el grado en que la gente está motivada por tareas desafiantes y por la sensación de que sus habilidades están siendo forzadas impactan directamente sobre la Satisfacción laboral que experimentan<sup>7</sup>, pero los distintos atributos de la tarea varían su relación con la Satisfacción laboral según como interactúen entre ellos (Chung-Yan, 2010)<sup>8</sup>. También la gente se motiva por los objetivos y metas<sup>9</sup> (Spector, 2000); además, la participación en la definición y el logro de los objetivos<sup>10</sup> han mostrado estar positivamente relacionados con la satisfacción con el trabajo (Janus *et al* 2008; Shikdar y Das, 2003; Strydom y Meyer, 2002)<sup>11</sup>. Asimismo la necesidad del logro de objetivos está vinculada con la necesidad de poder en el lugar de trabajo (McClelland, 1987) y ha sido demostrado que el poder es un predictor significativo de la Satisfacción laboral de aquéllos que están motivados por él (Lautizi, Laschinger y Ravazzolo, 2009; Hoole y Vermeulen, 2003) siendo causante de insatisfacción en aquéllos que sienten impotencia (*powerlessness*) (Hagan y Fiona, 2007). Paralelamente, Kuo, Yin y Li (2008) encontraron que el poder informal, derivado de las alianzas con superiores, pares y subordinados, es la

---

<sup>7</sup> Según algunos autores (Melamed, Fried y Froom, 2001; Park *et al.* 2008; Judge *et al.* 2000) la complejidad de la tarea esta positivamente relacionada con la satisfacción laboral, al igual que la diversidad (Cornelißen, 2009) y la significación de la tarea (Su-Fen y Hsiao-Lan, 2005). Mientras que el aburrimiento está significativa y negativamente relacionado (Kass, Vodanovich y Callender, 2001)

<sup>8</sup> Este autor encontró que la autonomía y la complejidad de la tarea interactúan mostrando una relación curvilínea, donde la complejidad puede ser un estresor o elevar el nivel de satisfacción laboral según el valor atribuido a la autonomía. (Chung-Yan, 2010)

<sup>9</sup> Particularmente, aquéllos comprometidos con la meta o motivados por alcanzarla (Maier y Brunstein, 2001)

<sup>10</sup> Se ha demostrado que el progreso hacia el logro de los objetivos también se relaciona con la satisfacción laboral (Maier y Brunstein, 2001)

<sup>11</sup> Un estudio realizado por Mohr y Zoghi (2008) indica que los programas de sugerencias, compartir información y los círculos de calidad se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.

variable que más se correlaciona con la Satisfacción laboral de todas las variables del empowerment organizacional<sup>12</sup>.

La seguridad en el trabajo refiere a la continuidad y las expectativas de continuar en una situación laboral<sup>13</sup> y se extiende a la preocupación de perder beneficios deseables del trabajo como las condiciones laborales y las oportunidades de promoción (Hermsen y Rosser, 2008), resultando un importante predictor de la Satisfacción laboral (Cornelißen, 2009; Janus *et al* 2008; Hoole y Vermeulen, 2003).

También se ha demostrado que los empleados experimentan Satisfacción laboral porque sus necesidades de afiliación están satisfechas en alguna medida en el trabajo (Kamdron, 2005; Hoole y Vermeulen, 2003; Strydom y Meyer, 2002). Otras necesidades han sido relacionadas con la Satisfacción laboral como el reconocimiento del desempeño (Ishfaq *et al*, 2010; ; Biswas, 2009; Hermsen y Rosser, 2008; Janus *et al* 2008; Robles Garcia *et al.*, 2005), un entorno que se corresponde con los valores personales (Hoole y Vermeulen, 2003), con oportunidades de capacitación y desarrollo<sup>14</sup> que satisfagan las necesidades de auto-actualización<sup>15</sup> (Rhay-Hung, *et al.* 2010; Janus *et al* 2008; Cummings *et al*, 2008; Clark *et al*, 2007; Robles García *et al.*, 2005) y un ambiente que complemente los requisitos del trabajo (Karsh,

---

<sup>12</sup> El empowerment organizacional es definido por Kanter (1993) como el acceso que tiene el empleado a estructuras sociales dentro de sus parámetros de trabajo que le permitan cumplir con su trabajo de manera significativa. Éste tiene tres dimensiones: estructura de oportunidad (para aprender, crecer y tener planes a futuro), estructura de poder o habilidad (para acceder a la información, aprovechar las oportunidades y tener acceso a los recursos necesarios de hacer el trabajo) y la proporción relativa de empleados similares o la composición social del equipo de trabajo.

<sup>13</sup> Según Abu-Sharkh y Standing (2008), existen distintas dimensiones de la seguridad que podrían influir en la satisfacción laboral como la seguridad de ganancias, de poder expresarse en el trabajo, de empleabilidad, del mercado de trabajo, de destreza y la seguridad en el empleo.

<sup>14</sup> Relacionado con esto, el estudio de Chen, Lee, Weng y Chen (2010) encontró que la educación del potencial se relacionaba positivamente con la satisfacción laboral, esto es considerable si se define al potencial como una capacidad inherente para el crecimiento o el desarrollo (Soukhanov, 1992) y como el estado de estar abierto a las posibilidades del desarrollo (Webster, 1992)

<sup>15</sup> La autorrealización también se ha relacionado positivamente con la satisfacción laboral (Rossberg *et al.* 2004)

Booske y Sainfort, 2005; Rossberg, Eiring y Friis, 2004; Shalley, Gilson y Blum, 2000).

La motivación, en su dimensión intrínseca, ha demostrado relaciones positivas con la Satisfacción laboral en lo que se refiere al trabajo estimulante, desafiante y significativo (Roos y Van Eeden, 2008; Arakelian, Gunningberg y Larsson, 2008; Badran y Kafafy, 2008; Rothmann y Coetzer, 2002). En la literatura revisada se encuentran también relaciones positivas entre la Satisfacción laboral y estructuras y procedimientos flexibles con un adecuado nivel de autonomía para el trabajador (Moynihan y Pandey, 2007; Zangaro y Soeken, 2007; Sollund, 2006; Strydom y Meyer, 2002; Jernigan, Beggs y Kohut, 2002) lo que junto con la búsqueda de mayor auto-regulación en el contexto laboral llevan a una mayor satisfacción con el trabajo (Abu-Bader, 2005; Larrabee, Janney y Ostrow, 2003; Cowin 2002; Jernigan *et al.*, 2002)<sup>16</sup>. En tanto que el trabajo repetitivo lleva a niveles bajos de Satisfacción laboral (Kass *et al.* 2001) al igual que la monotonía (Baranauskiene, Dirzyte y Valaikiene, 2010) y el trabajo manual duro (*hard manual labor*) (Cornelißen, 2009). En otro trabajo Karatepe, Avci y Arasli (2004) encontraron que la estandarización se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral, aunque los autores mencionan que solo con la estandarización no alcanza para obtener altos niveles de satisfacción con el trabajo<sup>17</sup>. Algo similar ocurre con el proceso de rediseño organizacional<sup>18</sup> (Badran y Kafafy, 2008). Tanto la estandarización como el rediseño organizacional implican cambios en el ambiente de trabajo, lo que se relaciona con lo afirmado por Brown y McIntosh (2003) sobre que controlar las características del ambiente de

---

<sup>16</sup> Esto se vincula con la relación positiva que se ha encontrado entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral (Lautizi *et al.* 2009; Kuo, Yin y Li, 2008; Laschinger, Finegan y Shamian 2001; Ugboro y Obeng, 2000)

<sup>17</sup> Karatepe *et al.* (2004) consideran que para que la relación entre estandarización y satisfacción laboral sea significativamente positiva deben ser incluidos procesos de selección, capacitación y un sistema apropiado de recompensas.

<sup>18</sup> El rediseño analizado incluye el achatamiento de la estructura, descentralización de la toma de decisiones, reingeniería de procesos y rediseño de tareas (Badran y Kafafy, 2008).

trabajo, modifica cualitativamente ciertos aspectos de la Satisfacción laboral.

La motivación, en su dimensión extrínseca, representa aspectos como la necesidad de recompensas financieras, posibilidades de promoción, posición y estatus. Estas recompensas brindadas por la organización son tangibles y visibles por otros. Se han hallado correlaciones significativas entre las personas motivadas por las recompensas financieras y la Satisfacción laboral (Roos y Van Eeden, 2008; Yusof y Mohd Shah, 2008; Hoole y Vermeulen, 2003; Strydom y Meyer, 2002) también se han registrado relaciones positivas entre la posición y el estatus como motivadores y la Satisfacción laboral (Hoole y Vermeulen, 2003; Jernigan *et al.* 2002). Resulta necesario señalar que algunos investigadores han encontrado que los tres factores de la justicia organizacional<sup>19</sup> se han vinculado con la satisfacción con el trabajo (Whisenant y Smucker, 2009; Jordan, Turner, Fink y Pastore, 2007; Smucker, Whisenant y Pedersen, 2003) pero es la justicia distributiva relacionada con la recompensa o promoción la que ha demostrado estar más vinculada a la satisfacción (Kumar, Bakhshi y Rani, 2009; Findler *et al.* 2007; Andresen, Domsch y Cascorbi, 2007). La justicia procedural también se ha vinculado en gran medida a la satisfacción pero con el efecto mediador de la afectividad negativa (Irving, Coleman y Bobocel, 2004). Por otra parte muchos empleados, especialmente los altamente orientados al logro, están altamente motivados por las oportunidades de promoción y esto mejora de forma significativa la Satisfacción laboral (Ishfaq *et al.*, 2010; Moynihan y Pandey, 2007; Hoole y Vermeulen, 2003).

En el marco de la teoría de las expectativas, como fuente

---

<sup>19</sup> La justicia organizacional se caracteriza por tres factores al menos a) Justicia distributiva: que se relaciona con la percepción de los empleados de que son tratados justamente en la distribución de la paga, la promoción, etc. b) Justicia procedural: que se relaciona con la toma de decisiones y c) Justicia interaccional: que se relaciona con la calidad del trato interpersonal durante la implementación de procedimientos de decisión. (definiciones extraídas de Kumar *et al.*, 2009)

motivacional, es el constructo autoeficacia<sup>20</sup> el que ha sido relacionado positivamente con la Satisfacción laboral (Perdue, Reardon y Peterson, 2007; Judge y Bono, 2001). También se ha afirmado (Cornelißen, 2009) que la desviación del empleo deseado y el trabajo actual se relaciona negativamente con la satisfacción con el trabajo. También Ilies y Judge (2004) comprobaron que las creencias, sobre lo que el empleado entiende que el trabajo le brinda, influencia las puntuaciones de Satisfacción laboral.

Todo lo expresado hasta aquí reforzaría la hipótesis de Roos y Van Eeden (2008) que las diferentes dimensiones de la motivación representan características relacionadas con la Satisfacción laboral.

En síntesis, la bibliografía sostiene que, en líneas generales, cuando aumenta la motivación, aumenta la Satisfacción laboral (Kamdron, 2005; Schonfeld, 2000)

Esquema N° 1 Relación Satisfacción Laboral - Motivación



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre paréntesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

<sup>20</sup> La autoeficacia (*self-efficacy*) es conceptualizada en la creencia que las expectativas de éxito del individuo guían los cambios de comportamiento y la generalización de las expectativas de autoeficacia son resultado de las experiencias de vida y de la atribución de logros (Gorcoran y Fischer, 2000)

### 5.3.2 La relación entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral

La bibliografía en general (Roos y Van Eeden, 2008; Van Houtte, 2006; Lund 2003; Lok y Crawford 2004 y Hagedorn, 2000) apoya la hipótesis de Sempene *et al.* (2002) que la cultura organizacional impacta en la Satisfacción laboral. Pero más allá de esta afirmación, en los trabajos revisados se encontró que algunas de las escalas de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional extraídas de *The Corporate Culture Questionnaire (CCQ)*<sup>21</sup> (Davies, Phil y Warr, 2000) han sido investigadas particularmente con relación a la Satisfacción laboral.

El análisis de los trabajos relacionados con la dimensión desempeño (*performance*), cuyas escalas se vinculan con la cantidad y calidad del trabajo, la estimulación de la creatividad y la orientación comercial o hacia el cliente ha dado como resultado que una carga de trabajo no realista conlleva una baja Satisfacción laboral (Bhargava y Kelkar, 2000), asimismo, la preocupación por la calidad del trabajo (Moynihan y Pandey, 2007) y la existencia de una cultura de innovación y creatividad (Kaifeng y Kassekert, 2010; Yuan-Duen y Huan-Ming, 2008; Sellgren, Ekvall y Tomson, 2008; Timmreck, 2001) han demostrado mejorar la Satisfacción laboral por su fuente motivadora (Ambrose y Kulik, 1999). Por otra parte también se ha vinculado la orientación al cliente con la satisfacción con el trabajo (Moynihan y Pandey, 2007; Harris, Mowen y Brown, 2005; Donovan, Brown y Mowen, 2004)

---

<sup>21</sup> El CCQ está compuesto por 1) el dominio desempeño, que incluye las dimensiones preocupación por la cantidad, preocupación por la calidad, uso de nuevo equipamiento, estímulo a la creatividad, orientación al cliente y orientación comercial, 2) el dominio recursos humanos, que está compuesto por las dimensiones preocupación por los empleados, participación en el trabajo, preocupación por el desarrollo de la carrera, énfasis en las recompensas relacionadas con el desempeño, preocupación por la igualdad de oportunidades, 3) el dominio toma de decisión, que incluye el grado de formalización, influencia del empleado en las decisiones, efectividad de la toma de decisiones, preocupación a largo plazo, costo del cambio, preocupación ambiental, preocupación por la seguridad y 4) el dominio relaciones, compuesto por las relaciones verticales entre grupos, relaciones horizontales entre grupos, cooperación interpersonal, efectividad de las comunicaciones y conciencia de los objetivos de la organización.

Al analizar la dimensión recursos humanos que se refleja en las políticas de la organización, el valor y tratamiento que se da a los empleados, la preocupación por los empleados marcada por una actitud de apoyo<sup>22</sup> en un ambiente orientado a la gente, alentador y de confianza, ésta se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral (Stevens, Minnotte y Kiger, 2008)<sup>23</sup>. En este punto resulta importante referir a la investigación de Perry y Mankin (2007) quienes encontraron que la confianza en el jefe ejecutivo y en la organización se relacionan individualmente con la Satisfacción laboral pero no se vinculan entre sí. También se ha demostrado que el apoyo social, tanto de compañeros como de familiares y amigos puede predecir la Satisfacción laboral (Delp, Wallace, Geiger-Brown y Muntaner, 2010; Harris, Winskowski y Engdahl, 2007; Rodríguez, Bravo, Peiró y Schaufeli, 2001). Tipos particulares de apoyo social como el apoyo en la tarea y el de los mentores de la carrera han demostrado estar relacionados con la satisfacción con el trabajo (Rhay-Hung, *et al.* 2010; Selzer, 2008; Harris *et al.* 2007), incluso el apoyo organizacional y la calidad de las políticas de regreso al trabajo luego de una lesión han demostrado estar relacionadas positivamente con la Satisfacción laboral (Yueng-Hsiang, Shaw y Chen, 2004). Otros valores culturales relacionados con la satisfacción son los que reflejan la igualdad de oportunidades e imparcialidad (Biswas, 2009; McIntyre, Bartle, Landis, y Dansby, 2002).

El análisis de la dimensión toma de decisión refleja que las culturas burocráticas y altamente estructuradas en el grado de formalización se relacionan negativamente con la satisfacción (Wright y Davis, 2003; Lok y Crawford, 2001), mientras que Strydom y Meyer (2002) y Yusof y Mohd Shah (2008) encontraron que la influencia de

---

<sup>22</sup> Chou y Robert (2008) encontraron que, dentro de las variantes del apoyo, distintas fuentes (institucional, del supervisor y de los compañeros) y distintos tipos (emocional e instrumental) se relacionan positivamente con la satisfacción laboral. Pero el apoyo institucional es el que se relaciona más con la satisfacción con el trabajo y el apoyo instrumental de los compañeros el menos significativo.

<sup>23</sup> Stevens, Oddou, Furuya, Bird y Mendenhall (2006) afirman que las prácticas de recursos humanos juegan un rol importante en la satisfacción laboral. Mientras que Wech (2002) afirma que la confianza tiene una relación significativa con la satisfacción con el trabajo

tales condiciones depende de la preferencia de los empleados y -según Ali y Haji Ali (2005)- de las posibilidades de participar en la toma de decisión. Por otra parte, el estilo de toma de decisiones jerárquico que caracteriza un sistema regulado pareciera seguir la misma línea (McNeely, 1983). El estilo participativo mejora la Satisfacción laboral, especialmente si la participación es en la fijación de metas (Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani, y Zamani Miandashti, 2008; Mary, 2005; Soonhee, 2002; Leung, Sui y Spector, 2000) y lo mismo ocurre si los directivos involucran a los empleados en la toma de decisión (Ali y Haji Ali, 2005; Campbell, Fowles y Weber, 2004) o si los empleados tienen cierto grado de influencia o control sobre sus trabajos en cosas como la variedad<sup>24</sup> y el orden de la tarea, el ritmo, la programación de los descansos, procedimientos y políticas en el lugar de trabajo, el arreglo del ambiente físico y la participación en el presupuesto (Biswas, 2009; Campbell *et al.* 2004; Lau y Tan, 2003; Jackson y Corr, 2002; Witt, Andrews, y Kacmar, 2000) o si pueden colaborar en la solución de problemas (Ayres y Malouf, 2007). Por otra parte el estilo político de toma de decisión, que ve a la organización como una coalición de individuos que persiguen sus propios intereses en lugar de actuar consecuentemente con su interior para conseguir objetivos comunes, suele asociarse negativamente con la Satisfacción laboral (Perrewé, Ferris, Frink y Anthony, 2000) pero si este tipo de estilo de toma de decisión está mediado por habilidades políticas en sus empleados no reduce la satisfacción con el trabajo de éstos (Gallagher y Laird, 2008) o en algunos casos, como el de los oficiales de la ley, la incrementa (Hochwarter, 2003).

El análisis de la influencia de las escalas de la dimensión de las relaciones interpersonales, ha demostrado que las relaciones horizontales y verticales entre empleados, una efectiva y eficiente

---

<sup>24</sup> Específicamente la variedad en el trabajo fue relacionada positiva y significativamente con la satisfacción laboral (Lambert y Paoline, 2008; Roelen, Koopmans y Groothoff, 2008; Su-Fen y Hsiao-Lan, 2005)

comunicación interpersonal junto con buenas relaciones que contribuyan a un entorno que apoye, influyen positivamente en la Satisfacción laboral (Cummings *et al*, 2008; Patel, Beekhan, Paruk y Ramgoon, 2008; Moynihan y Pandey ,2007; Strydom y Meyer, 2002), de la misma manera que una estructura social caracterizada por la buena relación entre empleados y superiores (Schyns y Croon, 2006). También una cultura que acepta la diversidad si va acompañada por la percepción de inclusión, se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo (Acquavita, Pittman, Gibbons y Castellanos-Brown, 2009; Lyons, Brenner y Fassinger, 2005), mientras que otros autores (Shaffer, Joplin, Bell, Lau y Oguz, 2000) sugieren que la discriminación estaría relacionada negativamente con la Satisfacción laboral, aunque Lyons y O'Brien (2006) no encontraron esa relación con respecto al clima racial.

Un aspecto relacionado con la cultura organizacional actual es la tendencia a la mejora constante, esta ha demostrado relacionarse positivamente con la Satisfacción laboral (Victor, Boynton y Stephens-Jahng, 2000). Al mismo tiempo la cultura de aprendizaje organizacional también se vincula positivamente con la satisfacción con el trabajo (Chiva y Alegre, 2009; Egan, Yang y Bartlett, 2004; Ing-San, 2005)

En otra investigación realizada sobre 3960 managers Lau, Tse y Zhou (2002) demostraron que, en un entorno donde existe desarrollo regional y cambios en la política económica, la cultura organizacional orientada hacia el cambio (con empleados a los que no les preocupa, tienden a ver los atributos favorables y expresan afectos positivos hacia el cambio) se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral de los empleados, aunque esto dependería también del lugar que ocupa cada empleado dentro de la compañía (mandos medios y trabajadores están menos satisfechos). En otro estudio, Neuman (2003) demostró que los procesos de reingeniería tienen un efecto negativo en la Satisfacción laboral aunque estudios anteriores han demostrado que este tipo de procesos incrementa la satisfacción con el trabajo.

Otro tipo de cultura que ha demostrado influir positivamente en la Satisfacción laboral es la cultura “Nómada”<sup>25</sup> (Lei-da y Corritore, 2008) surgida en los últimos años y referida a aquellos trabajadores móviles que pueden desempeñar sus tareas en cualquier momento y lugar gracias a los entornos informáticos (*computing environments*). También se ha demostrado que aquellas organizaciones con *computing environments* que no han replanteado sus esquemas de supervisión manifiestan en sus empleados niveles bajos de Satisfacción laboral (Lei-da y Corritore, 2008) por lo que estas relaciones deben seguir siendo investigadas. Con relación a esto último, más adelante se desarrollaran algunos aspectos sobre la relación entre la tecnología y la satisfacción con el trabajo.

Antes de terminar este apartado resulta necesario señalar que no solo la cultura de la organización influye en la Satisfacción laboral. Markovits, Davis y Van Dick (2007) demostraron que el sector en el que está inmersa la organización (público o privado) también influye en la satisfacción. Mientras que Park, Baker y Lee (2008) encontraron que cada rubro al que se dedica la organización (construcción, ingeniería) se relaciona de distinta forma con la Satisfacción laboral de sus empleados.

Asimismo Ali y Haji Ali (2005) comprobaron que la consistencia del mercado (en términos de especialización, formalización y centralización) también tiene efectos significativos en la Satisfacción laboral.

Saari y Judge han realizado una serie de estudios que muestran que la cultura del país en el que está situada la organización es un fuerte predictor de las actitudes que tienen una persona hacia el trabajo (Saari y Judge, 2004), mientras que Randsley *et al.* (2009) y Nicoletti

---

<sup>25</sup> Este tipo de cultura se basa en cinco supuestos sobre los empleados: 1) Es deseable la habilidad de trabajar en cualquier momento y lugar, 2) Es posible supervisar efectivamente a los empleados nómadas, 3) Los grupos de trabajo virtuales son posibles, 4) Este tipo de trabajo hace a los empleados mas efectivos y valiosos y 5) Es importante la respuesta y búsqueda proactiva de nuevas tecnologías (Lei-da y Corritore y 2008)

(2006) encontraron que la satisfacción con el trabajo y los constructos vinculados a ésta, presentan pequeñas variaciones al comparar entre diferentes países.

#### Esquema N° 2 Relación Satisfacción Laboral - Cultura



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.3 La relación Clima organizacional y Satisfacción laboral

El concepto Clima organizacional, al igual que la Satisfacción laboral, no cuenta con un total acuerdo sobre su definición (Salgado, Remeseiro y Mar Iglesias, 1996) como no es objetivo de este trabajo analizar la complejidad de ese constructo se considerará para esta relación la definición de Hemingway y Smith (1999) quienes definen al clima organizacional como el conjunto de percepciones que comparten los empleados sobre su lugar de trabajo y que constituyen la personalidad o el sentir sobre éste. Con relación a esto, los modelos tradicionales para el análisis del clima organizacional y sus efectos consideran factores del entorno (factores políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos), factores organizacionales (estructura,

sistemas, tamaño, historia, etc.) y personales (habilidades, personalidad y edad, entre otras) (Salgado *et al*, 1996).

Sims y Lafollette (1975) señalan que el clima organizacional percibido puede causar comportamientos emergentes que, a su vez, pueden llevar a mejoras en la Satisfacción laboral.

Diversos autores han comprobado la relación positiva entre la Satisfacción laboral y el clima organizacional (Chiang Vega *et al.*, 2008; Chiang Vega *et al.*, 2007; Schwepker, 2001; Hagedorn, 2000) mientras otros han propuesto modelos en los cuales los efectos del clima organizacional se relacionan con la satisfacción con el trabajo tanto directa como indirectamente a través de los efectos mediadores de la ambigüedad de rol y el estrés ocupacional percibido (Martínez Caraballo, 2007)

Es de señalar la significativa relación que se ha encontrado entre la Satisfacción laboral y los climas éticos<sup>26</sup>, especialmente la presencia de climas humanitarios<sup>27</sup> caracterizados por la preocupación por el otro, cierta independencia<sup>28</sup>, con leyes, códigos y reglas que influyen positivamente en la satisfacción con el trabajo (Goldman y Tabak 2010; Tsai y Huang, 2008; Hian Chye y Boo, 2001; Schwepker, 2001). El lazo particular de este tipo de clima con la Satisfacción laboral está vinculado con la relación positiva entre la ética organizacional (apoyo de los directivos al comportamiento ético, el clima ético de la organización

---

<sup>26</sup> El clima ético es un tipo de clima laboral entendido como un grupo de climas prescriptivos que reflejan procedimientos organizacionales, políticas, y prácticas con consecuencias morales, que constituyen la percepción de los comportamientos correctos y los criterios morales con los que los miembros de la organización deben tratar las cuestiones éticas y que terminan convirtiéndose en mecanismos psicológicos para tratar las cuestiones éticas (Cullen, Víctor y Stephens, 1989). El modelo está basado en criterios éticos como el egoísmo, la benevolencia y los principios (basados en las teorías de utilitarismo, egoísmo y deontología) y el locus de análisis (refiere a como está determinada la toma de decisiones y como se operacionalizan los comportamientos) (Cullen, Parboteeah y Víctor, 2003)

<sup>27</sup> Este tipo de clima se caracteriza por la consideración por los demás y se opone al clima instrumental que caracteriza a aquellas organizaciones donde los individuos protegen sus propios intereses sobre todo lo demás, el clima instrumental se relaciona negativamente con la satisfacción laboral (Tsai y Huang, 2008).

<sup>28</sup> La independencia es relacionada positivamente, de forma independiente, con la satisfacción laboral (Cornelißen, 2009)

y la asociación entre comportamiento ético y posibilidades de promoción) y la Satisfacción laboral (Valentine y Fleischman, 2008; Hian Chye y Boo, 2001). Según Schwepker (2001), una de las razones que vinculan al clima ético con la Satisfacción laboral es que permite a los empleados sentir que su trabajo es significativo y contribuye al funcionamiento de toda la organización,

Otros tipos de climas se han vinculado positivamente con la Satisfacción laboral como el clima orientado a la eficiencia o el clima orientado al servicio, aunque según los investigadores la relación depende del tipo de organización y debe seguir siendo investigada (Van de Voorde, Van Veldhoven y Paauwe, 2009)

### Esquema N° 3 Relación Satisfacción Laboral - Clima



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.4 La relación Comunicación y Satisfacción laboral

Si bien se han analizado estudios vinculados a la influencia del clima organizacional sobre la Satisfacción laboral; cabe destacar que un clima que favorece la comunicación ha demostrado estar relacionado positivamente con la Satisfacción laboral (Dolan, Schuler y Valle, 1999); por ello, resultan relevantes los trabajos que estudian distintos aspectos de ambas variables.

Entre dichos aspectos, la “imagen organizacional” vista como el mensaje recíproco entre la organización y el entorno (Whetten y Mackey, 2002) ha sido relacionada con la Satisfacción laboral (Carmeli y Freund, 2002). Este concepto se relaciona con el PEP (*Perceived External Prestige*) que es la visión de los miembros de la organización sobre las creencias, de aquellos ajenos a ella, sobre lo que distingue esa organización de otras (Dutton *et al.*, 1994) que también ha sido vinculado con la Satisfacción laboral (Kamasak y Bulutlar, 2008; Ilozor, Ilozor y Carr, 2001). Incluso Valentine y Fleischman (2008) comprobaron que la imagen social empresaria<sup>29</sup> se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo.

También se ha comprobado que las herramientas de marketing interno o tratar a los empleados como clientes también influye positivamente en la Satisfacción laboral (Chang y Chang, 2007; Ing-San, 2005) particularmente si se atiende a las necesidades de los empleados de recibir información sobre determinados temas (Herencia-Leva, 2003). Además, el acceso a la información es uno de los requisitos cuando se pretende en la organización un estilo de toma de decisión participativo<sup>30</sup> y esto también favorece la satisfacción (Lau y Tan, 2003; Parnell y Crandall, 2000). A lo que habría que agregar que según Findler *et al.* (2007) cuando los empleados están incluidos en los flujos de información sienten más satisfacción con el trabajo.

---

<sup>29</sup> La imagen social empresaria refiere a “*Las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones a un momento en particular*” (Carroll, 1979, 500)

<sup>30</sup> Se ha mencionado anteriormente que este estilo de toma de decisión se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

Al mismo tiempo, proveer *feedback* a los empleados se cree que es necesario para mantener y mejorar su satisfacción (Thomas, Buboltz y Winkelspecht, 2004); particularmente, si el ambiente se caracteriza por brindar *feedback*<sup>31</sup> sobre el desempeño (Hyrkas, Appelqvist-Schmidlechner y Haataja, 2006; Su-Fen y Hsiao-Lan, 2005) incluso en diferentes contextos culturales (Anseel y Lievens, 2007). Aunque parecería que esta relación está mediada por la calidad del intercambio líder-miembro de la organización (Anseel y Lievens, 2007) la presencia de *feedback* en el momento de realizar las tareas ha demostrado incrementar la Satisfacción laboral (Shikdar y Das, 2003) incluso cuando son de los empleados a los supervisores<sup>32</sup> (Hyrkas *et al.* 2006)

La teoría de la coordinación relacional argumenta que la efectividad de la coordinación está determinada por la calidad de la comunicación entre los participantes del proceso de trabajo (como frecuencia, oportunidad, exactitud y enfoque en resolver el problema más que en la búsqueda de un culpable) que depende de la calidad de las relaciones subyacentes, particularmente de la extensión en que se comparten objetivos, conocimientos y respeto mutuo (Gittell, 2006). Estos fenómenos también se han vinculado con la Satisfacción laboral (Gittell, Weinberg, Pfefferle y Bishop, 2008)

Por otra parte, también Pezeshki *et al.* (2008) afirman que uno de los mejores predictores de la satisfacción con el trabajo es el proceso de comunicación; y de hecho distintos autores (Dehaghani, Hosseini, Tavakol y Bakhtiyari, 2010; Chiva y Alegre, 2009; Randolph y Johnson, 2005) probaron que la buena comunicación interpersonal (abierta y efectiva) dentro de la organización está relacionada positivamente con la Satisfacción laboral.

---

<sup>31</sup> El ambiente de *feedback* (*feedback environment*) es definido como el conjunto de información que dice al individuo como se está desempeñando en una organización (Hanser & Muchinsky, 1978)

<sup>32</sup> Es importante señalar que el tipo de evaluaciones realizadas en este estudio y en el ámbito de la salud, están basadas en la confianza y el *rapport*.

#### Esquema N° 4 Relación Satisfacción Laboral - Comunicación



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.5 La relación Liderazgo, Supervisión y Satisfacción laboral

Un estudio internacional elaborado en el año 2001 por la consultora en gestión de recursos humanos "Hay Group" basado en entrevistas con trabajadores, área gerencial, profesionales, administrativos, etc. reveló que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados (Martínez Caraballo, 2007).

Sin embargo, Yukl (2002) plantea que existe cierta dificultad en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo y la Satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes. No obstante la influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa (Foong, 2001; Pezeshki Rad *et al.*, 2008), pero esta relación *"debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial"* (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007). También se ha investigado la relación líder-seguidor y su

influencia en la Satisfacción laboral (Golden y Veiga, 2008) y se ha demostrado que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con dicha variable.

En cuanto a la relación entre la Satisfacción laboral y los estilos de liderazgo, existen cientos de estudios (Yukl, 2002) y la mayoría no han sido concluyentes o han dado resultados inconsistentes (Adler y Reid, 2008), como el de Chen y Baron (2006) quienes encontraron que el estilo *laissez-faire* se relacionaba negativamente con la satisfacción con el trabajo, pero ellos mismos escriben que los resultados obtenidos no alcanzan para explicar las variaciones del nivel de Satisfacción laboral. Algo similar ocurre con el trabajo de Sellgren *et al.* (2008) quienes encontraron relaciones entre la Satisfacción laboral y los comportamientos de liderazgo, pero no encontraron diferencias entre aquellos orientados a la tarea<sup>33</sup> y los orientados a las personas o a los cambios. El único hallazgo consistente es que los empleados se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando el líder es moderadamente considerado (Yukl, 2002).

En la mayoría de las investigaciones revisadas sobre liderazgo y Satisfacción laboral se ha cambiado el enfoque del basado en las características del líder o la búsqueda de respuestas a la pregunta "¿cómo es el líder?" a otro basado en las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Bass, 1981). Bass (1981) y Kouzes y Posner (1993) son los autores más citados, ya que han identificado conductas específicas que los líderes deben exhibir para influenciar a su gente y estas conductas pueden ser medidas y cuantificadas. Algunas aplicaciones de este enfoque, son las evaluaciones que se hacen sobre los programas de "mentoring", los cuales han demostrado mejorar la Satisfacción laboral particularmente por su función modeladora del rol (Rhay-Hung, *et al.* 2010; Selzer, 2008)

De las investigaciones, se concluye que los líderes influyen en las actitudes positivas de los empleados (Villalba Moreno, 2001) y aquéllos

---

<sup>33</sup> Jaskyte (2003) encontró que la orientación a la producción, como componente del comportamiento del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

que ejercen el liderazgo transformacional mejoran la Satisfacción laboral de sus seguidores (Yi-Feng, 2009; Al Hussami, 2008; Emery y Barker, 2007 Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007; Judge, Piccolo y Iles, 2004; Shieh, Mills y Waltz, 2001). Este tipo de líderes son aquellos que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Bass, 1981). El liderazgo transformacional es definido como un proceso comportamental comprendido por tres factores carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores (Bass y Avolio, 1987), siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona significativamente con la Satisfacción laboral (Emery y Barker, 2007) aunque los otros factores también han demostrado relaciones positivas con ésta (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007)

Los líderes que ejercen este tipo de liderazgo cuando retan el *statu quo*, inspiran una visión compartida, capacitan y habilitan a los demás para actuar, sirven como modelo de actuación y animan a actuar<sup>34</sup> también promueven la satisfacción (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001).

Quienes investigan la relación entre estos dos constructos también han descubierto que en ciertas situaciones el líder puede ser innecesario (Jernigan y Beggs, 2010). Esta relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción puede verse moderada por la presencia de neutralizadores (como la orientación profesional) o

---

<sup>34</sup> Este tipo de líderes poseen las siguientes características: a) son innovadores, se atreven a experimentar con nuevas y arriesgadas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo, b) son intuitivos, imaginan el futuro y describen sus ideas de manera vívida, involucrando a otros en ellas haciendo alusión a sus valores, intereses, esperanzas y sueños, c) despiertan confianza, comparten el poder, promueven el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas d) son buenos ejemplos a seguir, en ellos no existe diferencia entre lo que predicán y su actuación, e) apoyan a sus seguidores, animándolos, reconociendo y celebrando sus logros (Kouzes y Posner, 1993)

sustitutos del liderazgo<sup>35</sup> de gran magnitud, como la cohesión grupal, o las tareas intrínsecamente satisfactorias (Jernigan y Beggs, 2010; Yusof y Mohd Shah, 2008).

Resulta importante destacar que también se han hecho investigaciones sobre la relación entre el modo de orientación regulatoria de las personas, la estrategia de influencia social y la Satisfacción laboral. De estos estudios se concluye que la satisfacción de los empleados será más alta si las estrategias de influencia utilizadas por el líder encaja en (se ajustan con) el estilo regulatorio de los seguidores (Kruglanski, Pierro y Higgins, 2007)<sup>36</sup>. También se ha concluido que las diferencias entre el estilo de liderazgo esperado y el que realmente se practica influye negativamente en la Satisfacción laboral (Elpers y Westhuis, 2008).

Otro modelo de liderazgo que ha sido investigado en relación con la Satisfacción laboral es la teoría LMX (*Leader-Member Exchange*) que se basa en la relación de intercambio social entre líder y seguidor<sup>37</sup> o de los beneficios psicológicos obtenidos como confianza, apoyo,

---

<sup>35</sup> La teoría de los sustitutos del liderazgo dice que el liderazgo es efectivo en ausencia de sustitutos que actúen “en lugar de” el líder (Kerr and Jermier, 1978). Los sustitutos son aquellas variables situacionales que debilitan el liderazgo y están relacionadas con el criterio analizado (la satisfacción laboral en este caso). En otras palabras la presencia del sustituto aumenta la satisfacción con el trabajo y debilita la influencia del líder. Mientras que los neutralizadores, como variable situacional, influyen en la respuesta de los subordinados en relación con el líder pero la variable en si no está relacionada con la satisfacción laboral, de esta forma un neutralizador vuelve al liderazgo transformacional ineficaz para incrementar la satisfacción en el trabajo (Yusof y Mohd Shah, 2008)

<sup>36</sup> Por ejemplo: Los individuos con preocupaciones de locomoción fuertes quieren tomar medidas, comenzar rápido con las tareas, aun si esto significa no considerar todas las opciones, esta clase de individuos encajan con aquellos que utilizan para influenciar estrategias de forzar (*forcefull*) cuya naturaleza es exigente, directiva y coercitiva pero manteniendo un tono neutro en lo que concierne a cuestiones políticas o evaluativas (liderazgo autocrático) para más información ver los distintos trabajos publicados de Higgins y Kruglanski.

<sup>37</sup> La diferencia con el liderazgo transaccional es que este se guía por la premisa de que hay subordinados al líder y que los esfuerzos de éstos son premiados por el líder (Stringer, 2006). Además, mientras quienes ejercen el liderazgo transaccional suelen caracterizarse por ser carismáticos (Yammarino y Dubinsky, 1994), la LMX puede aplicarse por cualquier estilo de liderazgo (Stringer, 2006).

consideración y estima (Erdogan y Enders, 2007; Schyns y Croon, 2006; Stringer, 2006)<sup>38</sup>.

Más allá del modelo de liderazgo elegido, varias investigaciones han tratado la percepción de los empleados sobre el comportamiento del líder (Jaskyte, 2003), el de la dirección o del vínculo jerárquico y su relación con la Satisfacción laboral (Robles Garcia *et al.*, 2005); pero lo que mayormente se ha investigado al respecto es la influencia del liderazgo de los supervisores sobre la satisfacción con el trabajo de los empleados (Eklund y Hallberg, 2000; Traut *et al.* 2000). Las investigaciones han demostrado que la calidad de la relación entre supervisor y empleado está relacionada positivamente con la satisfacción con el trabajo (Garland y McCarty, 2009; Hyrkas *et al.* 2006; Stringer, 2006).

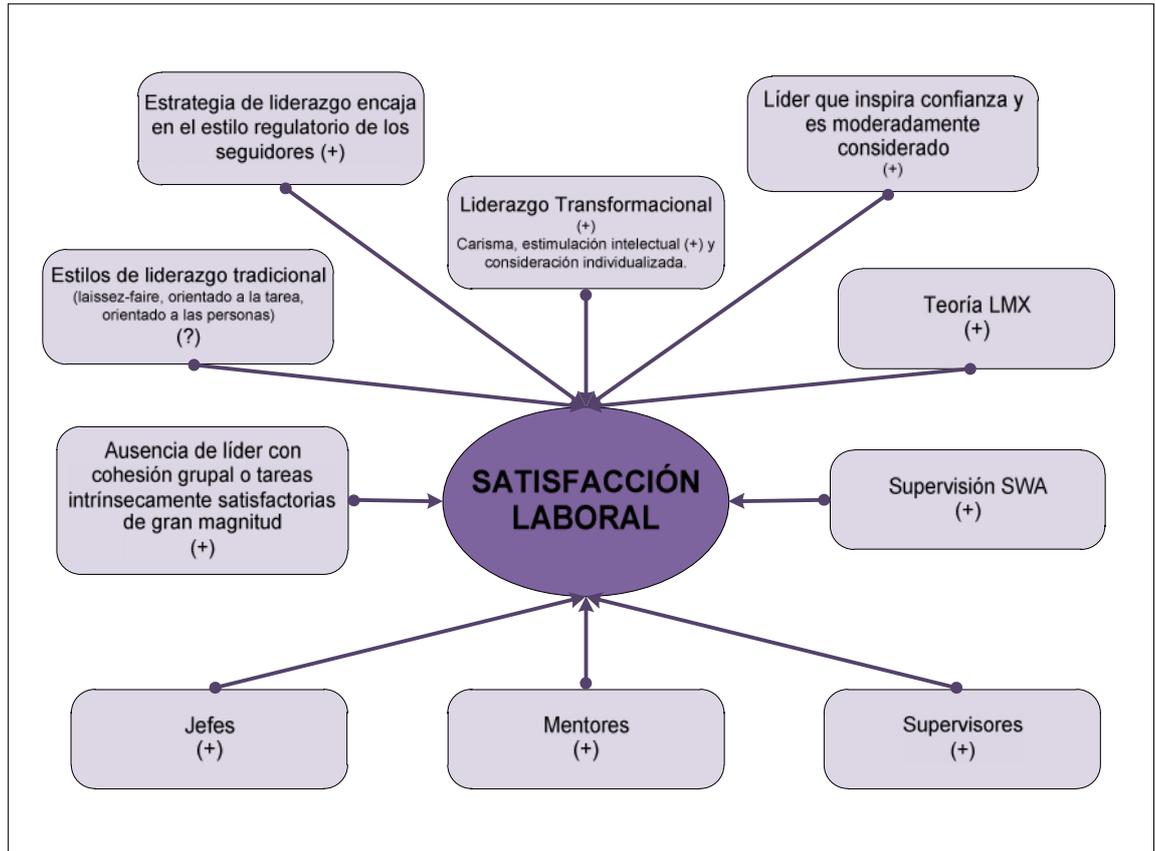
Uno de los modelos de supervisión relacionado específicamente con las tareas e investigado con relación al constructo analizado en esta tesis, es el modelo SWA<sup>39</sup> el cual, cuando es visto de forma positiva, eleva la Satisfacción laboral (Ramos-Sánchez *et al.*, 2002)

---

<sup>38</sup> La relación positiva entre LMX y la satisfacción laboral aumenta si se percibe apoyo organizacional (Erdogan y Enders, 2007)

<sup>39</sup> El modelo SWA se basa en tres características extraídas del trabajo: a) acuerdo mutuo con los objetivos de supervisión, b) tareas específicas relacionadas con la supervisión, c) el desarrollo de beneficios mediante bonos entre supervisor y supervisado.

### Esquema N° 5 Relación Satisfacción Laboral – Liderazgo y Supervisión



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.6 Aspectos disposicionales, personalidad y afectos, su relación con Satisfacción laboral

Blau (1999) señala que existen varios trabajos que analizan el papel del carácter o los efectos disposicionales en la Satisfacción laboral<sup>40</sup>. Judge y Larsen (2001) subrayaron cómo las variables personales moderan y median la relación entre los estímulos del entorno y los aspectos afectivos como la satisfacción con el trabajo, mientras que Dormann y Zapf (2001) plantean que los aspectos disposicionales pueden predisponer a los individuos a elegir determinados entornos de trabajo.

La mayoría de estos autores reconoce la importancia de estos aspectos en la Satisfacción laboral pero sostienen que no explican en su totalidad las diferencias individuales (Ilies y Judge, 2002)

<sup>40</sup> Un breve recorrido por la historia de los estudios sobre los aspectos disposicionales de la satisfacción laboral puede encontrarse en Staw y Cohen-Charash (2005)

En cuanto a los aspectos disposicionales se ha estudiado que el temperamento de la niñez se relaciona estadísticamente con la Satisfacción laboral 40 años después (Staw, Bell y Clausen, 1986) y hay evidencia de que la Satisfacción laboral en gemelos separados al nacer da resultados similares (ver Arvey, Bouchard, Segal, y Abraham, 1989 en Saari y Judge, 2004)

Judge y su grupo de investigadores (Judge, Heller y Mount, 2002; Ilies y Judge, 2003) y otros autores (Foulkrod, Field y Brown, 2010; Rothmann y Coetzer, 2002<sup>41</sup>) estudiaron el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad<sup>42</sup> conceptualizado por Costa y McCrae (1992)<sup>43</sup> y encontraron relaciones significativas con la Satisfacción laboral, siendo el factor apertura a la experiencia el que menos se relacionaba mientras que la extraversión y estabilidad emocional (bajo neuroticismo) son los que más se asociaban. Heller, Ferris, Brown y Watson (2009) probaron que la personalidad en el trabajo es mejor predictor de la satisfacción con el trabajo que las mediciones globales de personalidad. Estos autores demostraron también que los individuos varían sistemáticamente su personalidad entre los distintos roles que cumplen, siendo en el trabajo más abiertos a las experiencias y minuciosos pero menos extrovertidos que en la casa. Por otra parte, algunos estudios longitudinales han demostrado que las experiencias en el trabajo como la Satisfacción laboral están asociadas con cambios globales en la personalidad (Roberts, Caspi, y Moffitt, 2003) por

---

<sup>41</sup> Rothman y Coetzer (2002) presentan aspectos particulares de la personalidad que se relacionan con la satisfacción laboral. Por ejemplo, furia y hostilidad se relacionan negativamente (neuroticismo), mientras que la satisfacción laboral se vincula positivamente con las emociones positivas (extraversión), la confianza, el altruismo y el acatamiento (agradabilidad).

<sup>42</sup> Estos son neuroticismo (la tendencia a experimentar emociones negativas como ansiedad, ira, depresión y vulnerabilidad), extraversión (implica la energía, las emociones positivas, la tendencia a buscar la atención y compañía de los otros), apertura a la experiencia (engloba características como el gusto por el arte, por la aventura, por las emociones, la imaginación y la curiosidad), agradabilidad (tendencia a ser compasivo y cooperativo) y conciencia o minuciosidad (tendencia a la autodisciplina, a la responsabilidad, el planeamiento en lugar de lo espontáneo)

<sup>43</sup> Un breve resumen de los trabajos que relacionan a la personalidad con la satisfacción laboral puede encontrarse en Rothmann y Coetzer (2002)

ejemplo, ser un empleado satisfecho puede, con el tiempo, llevar a la persona a ser más extrovertido en el trabajo (Heller, *et al.* 2009)

También se han investigado aspectos específicos de la personalidad que se vinculan con la Satisfacción laboral. Judge y Bono (2001) encontraron que aspectos claves de la personalidad se correlacionan con la Satisfacción laboral y denominaron al concepto *core self-evaluation*<sup>44</sup> aunque esta relación estaría mediada por las características del trabajo (Judge, Bono, y Locke, 2000), la concordancia de objetivos propios con los de la organización (Judge, Bono, Erez y Locke, 2005) y la frecuencia de las comparaciones sociales direccionales (Brown, Ferris, Heller, y Keeping, 2007). Según Dormann, Fay, Zapf y Frese, (2006), de los cuatro rasgos del *core self-evaluation* los efectos más significativos sobre la Satisfacción laboral lo producen los afectos negativos y el locus de control<sup>45</sup>, los autores señalan que este resultado no se contradice con los resultados obtenidos de la evaluación de los afectos positivos y su relación con la Satisfacción laboral pues los afectos positivos se relacionan negativamente con los negativos.

Los aspectos afectivos ya sea como estado o rasgo<sup>46</sup>, aunque no tan estables, tienen altas correlaciones con la Satisfacción laboral (Niklas y Dormann, 2005; Judge y Ilies, 2004; Dormann y Zapf, 2001; Connolly y Viswesvaran, 2000; Fisher, 2000). Ilies y Judge (2003) han demostrado que los afectos positivos y negativos son mediadores más fuertes de los efectos genéricos de la Satisfacción laboral que el modelo de los cinco factores de la personalidad, esto se debe a que gran parte

---

<sup>44</sup> Este concepto se manifiesta en cuatro rasgos disposicionales específicos: autoestima, autoeficacia generalizada, locus de control interno y bajo neuroticismo (estabilidad emocional).

<sup>45</sup> Particularmente el locus de control interno en el trabajo se relaciona con facetas específicas de la satisfacción con el trabajo como satisfacción con el supervisor, la paga y las oportunidades de promoción (Tillman, Smith y Tillman, 2010) pero su influencia en la insatisfacción laboral se vincula con las demandas y el control sobre el trabajo y su relación con el apoyo social (Rodríguez *et al.* 2001)

<sup>46</sup> Los aspectos afectivos como el estado de ánimo (*Mood*) usualmente son conceptualizados en dos dimensiones según como esas dimensiones se investiguen: el tono hedónico/agrado y excitación/activación o como afectos positivos y negativos. (Fisher, 2000)

de la variación temporal en la Satisfacción laboral se relaciona con variaciones en el humor o el afecto (Judge y Ilies, 2004; Ilies y Judge, 2002). Particularmente los afectos positivos parecen predecir la Satisfacción laboral (Kaplan, Warren, Barsky y Thoresen, 2009; Kohan y O'Connor, 2002), aunque los resultados de la influencia de los afectos negativos (Irving *et al.* 2004; Bond, y Bunce, 2003) también se han relacionado con valores más bajos de satisfacción. También se ha demostrado que los afectos (positivos o negativos) en el trabajo predicen los afectos que predominarán más tarde fuera de éste, en el hogar (Judge y Ilies, 2004). Según Kaplan *et al.* (2009) las diferencias en los resultados obtenidos al medir la Satisfacción laboral y la influencia de la afectividad se vinculan con los instrumentos de medición utilizados y también por el momento en que la relación fue medida (Ilies y Judge, 2004; Ilies y Judge, 2002; Fisher, 2000)

Fisher (2000) también ha encontrado que las emociones<sup>47</sup> positivas como sentirse contenido y entusiasmado se relacionan positivamente con la Satisfacción laboral, mientras que sentirse enojado y preocupado se relaciona negativamente. En otra publicación Elovainio, Kivimäki, Steen y Kalliomäki-Levanto (2000) encontraron que sentir hostilidad y ansiedad también se relaciona negativamente con la Satisfacción laboral. Asimismo otros autores (Schonfeld, 2000; Shehan *et al.*, 2007) encontraron relaciones significativas entre los síntomas depresivos y la insatisfacción con el trabajo; mientras que Wright y Cropanzano's (2000) y Wright *et al.* (2007) demostraron la relación entre el bienestar psicológico y la satisfacción con el trabajo.

Fisher (2000) también ha demostrado en su estudio que sentir de forma frecuente emociones positivas es más importante que la intensidad de estas emociones y que éstas se relacionan más con la satisfacción global que con los distintos aspectos de la Satisfacción laboral. Weiss (2002) por otra parte, ha presentado evidencia de que el estado de ánimo media en el efecto de los afectos relacionados con la

---

<sup>47</sup> La diferencia entre los estados de ánimo y las emociones es que, si bien ambas son efímeras, las emociones son más fugaces y se disipan casi inmediatamente (Watson, 2000)

Satisfacción laboral más que las creencias cognitivas; mientras que Ilies y Judge (2004) demostraron que los estados placenteros acerca del trabajo pueden predecir la Satisfacción laboral.

Otros trabajos han vinculado el constructo analizado con otros relativos a la personalidad, por ejemplo algunos autores han encontrado relaciones significativas entre la inteligencia emocional y la satisfacción con laboral (Adeyemo, 2007; Carmeli, 2003). En cambio Lofstrom (2002) estudió las relaciones entre los estilos cognitivos<sup>48</sup> y la Satisfacción laboral por medio de preguntas abiertas, pero no encontró relaciones significativas. Mientras que, como se mencionó anteriormente, Lau *et al.* (2002) demostraron que en entornos cambiantes los individuos que tienen orientación al cambio (que se desarrolla a partir de un mapa cognitivo que involucra los atributos de los eventos de cambio y las relaciones entre estos eventos)<sup>49</sup> al ver los atributos favorables y expresar afectos positivos<sup>50</sup> hacia el cambio, muestran altos niveles de Satisfacción laboral. Por otra parte Zurmehly, (2008) encontró una relación positiva y significativa entre el pensamiento crítico y la Satisfacción laboral y Gracia Lerin, Gamboa, Ripoll Botella y Peiró (2007) encontraron que la iniciativa personal también se relaciona con ella.

Para finalizar, cabe señalar que Gracia Lerin *et al.* (2007) encontraron que la empleabilidad<sup>51</sup> se relaciona con la Satisfacción

---

<sup>48</sup> Los estilos cognitivos en el trabajo mencionado son interpretados según Hayes and Allinson (1994) quienes diferencian los estilos cognitivos en analíticos e intuitivos.

<sup>49</sup> El mapa cognitivo es un esquema para un contexto específico (Walsh, 1995) que tiene tres dimensiones que incluye atributos del cambio (la importancia), afectos hacia el cambio (valencia) y la consecuencia percibida de cambio (la inferencia) (Lau y Woodman, 1995).

<sup>50</sup> El pensamiento positivo, al igual que la aceptación (contraria a los comportamientos de evitación) también se relacionan positivamente con la satisfacción laboral (Limbert, 2004), aunque la relación con la aceptación pierde su significatividad si existe un alto nivel de control sobre el trabajo (Bond y Bunce, 2003).

<sup>51</sup> Segun Gracia Lerin *et al.* (2007) la empleabilidad se define "como la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, teniendo en cuenta que dichas oportunidades van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean" (Gracia Lerin *et al.*, 2007,8)

laboral, teniendo este concepto una importante presencia de elementos subjetivos.

**Esquema N° 6 Relación Satisfacción Laboral – Aspectos disposicionales, personalidad, afectos, etc.**



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

### 5.3.7 La relación entre Satisfacción familiar y laboral

En la bibliografía revisada algunos trabajos han demostrado que los empleados que manifiestan mayor Satisfacción laboral también reportan altos niveles de satisfacción con la familia (Jimenez Figueroa, Gonzalez Escobar y Reyes Pavez, 2009) o algún tipo de afecto positivo<sup>52</sup> en sus casas (Ilies, Wilson y Wagner, 2009; Heller y Watson, 2005; Judge y Ilies, 2004). También se ha demostrado que los lugares de trabajo con recursos o un ambiente amigable con la familia, generan resultados positivos en la Satisfacción laboral (Brough, O'Driscoll y Kalliath, 2005).

<sup>52</sup> Es de hacer notar que según estos autores los afectos negativos surgidos en el trabajo no suelen transmitirse a la situación familiar (Ilies *et al.* 2009; Judge y Ilies, 2004)

Otros trabajos han demostrado la relación existente de los conflictos entre la familia y el trabajo y la Satisfacción laboral (Patel *et al.* 2008; Ford, Heinen y Langkamer, 2007; Grandey, Cordeiro y Crouter, 2005; Boles, Wood, y Johnson, 2003) encontrando que a mayor conflicto entre el trabajo y la vida familiar, los empleados tienden a experimentar menor Satisfacción laboral. Incluso se ha investigado cómo influyen los estresores del ámbito laboral en el familiar y viceversa, encontrando que el estrés referido a situaciones familiares influye en el trabajo, pero que el estrés laboral influye todavía más en las situaciones familiares (Ford *et al.*, 2007; Brough *et al.*, 2005; Lambert, Hogan y Barton, 2002).

En las investigaciones revisadas el estar casado está vinculado a la Satisfacción laboral (Cetin, 2006; Hagedorn, 2000; Leung *et al.* 2000), aunque estudios anteriores han mostrado resultados negativos (Sabharwal y Corley, 2009) mientras otros no han encontrado diferencias en la satisfacción con el trabajo según la situación marital (Pagán y Malo, 2009; Chou y Robert, 2008; Abu-Bader, 2005)

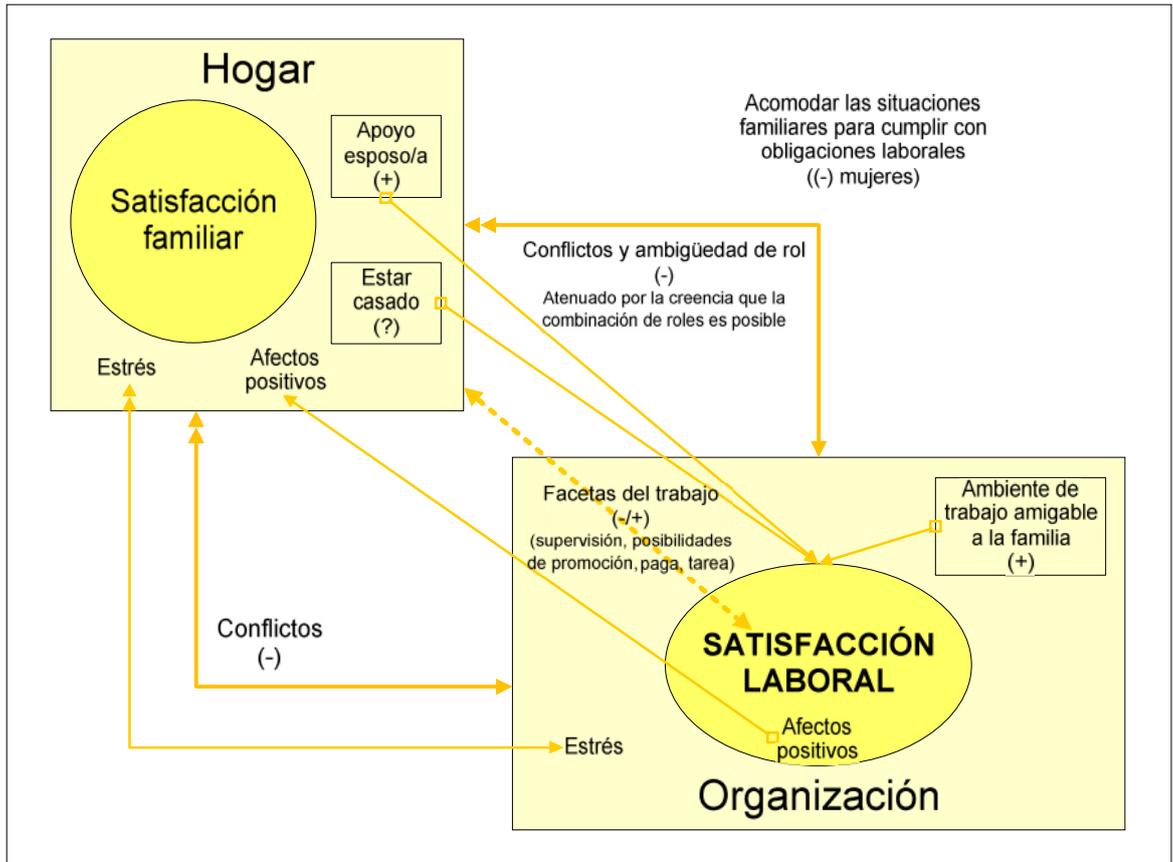
Otras investigaciones (Baltes y Heydens-Gahir, 2003) muestran que más que el estado civil en sí es el apoyo del esposo/a el que se encuentra positivamente relacionado con la satisfacción con el trabajo. Sin embargo, algunas investigaciones señalan que las características o la situación de la familia o del compañero no afectan la satisfacción con el trabajo (Booth y Van Ours, 2008), aunque el hecho de tener que acomodar situaciones familiares para cumplir con las obligaciones reduce la satisfacción con la familia (tanto en hombres como en mujeres) y afecta de la misma manera la Satisfacción laboral de las mujeres, que son quienes más realizan este tipo de ajustes y consideran más importante su rol familiar que el laboral (Brockwood, Hammer, Neal, y Colton, 2001). Esto refuerza la hipótesis de que los conflictos de rol y la ambigüedad del rol se relacionan negativamente con la satisfacción con el trabajo (Boles *et al.*, 2003; Fisher, 2001) y que, según Guerrero (2003), son las mujeres quienes tienen la responsabilidad de los hijos y el hogar, lo que afecta su desempeño

laboral. Además, según Moore (2009), creer que es posible la combinación de roles se asocia a la Satisfacción laboral. Pero la relación tiene diferentes direcciones, para los hombres cuanto mayor la satisfacción más fuerte la creencia de que la combinación de roles es posible; para las mujeres cuanto más satisfechas están, su creencia es que la combinación de roles es menos posible.

Por otra parte, distintos autores señalan que la satisfacción, tanto en el ámbito familiar como laboral, refleja un equilibrio que minimiza los conflictos de roles (Clark, 2000) o da cuenta de la integración de estos roles (Ilies *et al.* 2009).

Sin embargo otras investigaciones han encontrado que la relación entre la Satisfacción laboral y los conflictos entre la familia y el trabajo esta mediada de forma negativa por diversas facetas del trabajo como la supervisión, las posibilidades de promoción (Mathis y Brown III, 2008; Boles *et al.*, 2003), la paga (Boles *et al.*, 2003) y la dimensión intrínseca de la tarea (Jimenez Figueroa *et al.* 2009).

### Esquema N° 7 Relación Satisfacción Laboral – Familia



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.8 Trabajo en equipo, relaciones intergrupales y Satisfacción laboral

En las investigaciones revisadas solo se encontró un estudio que relaciona significativamente a la Satisfacción laboral con el trabajo en equipo<sup>53</sup> en una institución gubernamental (Newmark, Koehler y Philippe, 2008). Contrario a la hipótesis de los autores, se comprobó que los empleados que trabajaban solos tenían niveles significativamente más altos de satisfacción que los que trabajaban en equipo. Estos autores justifican este resultado por la dificultad de las organizaciones para formar equipos de trabajo y sugieren que exista la probabilidad de que el trabajo en equipo produzca insatisfacción laboral. Otros (Wilson y Crowe, 2008) encontraron que participar en un

<sup>53</sup> Para estos autores los grupos se hacen equipos cuando desarrollan un sentido del compromiso compartido y luchan por conseguir sinergia entre sus miembros

equipo es satisfactorio, pero si los miembros no comparten determinados valores la relación con la Satisfacción laboral se vuelve negativa. Aunque en algunos casos, como el de los trabajadores de instituciones de tratamientos a largo plazo, trabajar en un ambiente de equipo se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral (Kinjerski y Skrypnek, 2008; Moyle, Skinner, Rowe y Gork, 2003). Mientras que el análisis realizado por Mohr y Zoghi (2008) en una organización de servicios de salud también arrojó resultados positivos. Por otra parte, los resultados obtenidos por McIntyre *et al.* (2002) sugieren que la percepción de eficacia del grupo de trabajo también se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral.

En otro trabajo Yi-Feng (2009), al estudiar los comportamientos de interacción de los grupos de trabajo<sup>54</sup>, encontró relaciones positivas con la Satisfacción laboral. Sin embargo, este estudio al igual que el de Yukl (2002), reconoce que este tipo de comportamientos por sí solos no afectan la Satisfacción laboral, sino que deben ser incorporados al liderazgo transformacional; aunque otros autores (Jernigan y Beggs, 2010; Yusof y Mohd Shah, 2008) demostraron que elementos como la cohesión grupal pueden reemplazar al líder en relación con la Satisfacción laboral, y Walsh *et al.* 2010 y Steinhardt, Dolbier, Gottlieb y McCalister, (2003) demostraron que la cohesión tiene una relación positiva significativa con la satisfacción con el trabajo. Según Roman (2001), las relaciones exitosas entre compañeros de trabajo están directamente asociadas con la Satisfacción laboral; y Zangaro y Soeken (2007) encontraron, al realizar un meta-análisis, que la colaboración médico-enfermero era la única variable cuya relación positiva con la Satisfacción laboral se mantenía homogénea a lo largo de los distintos estudios.

---

<sup>54</sup> Para este autor el grupo de trabajo es un grupo de tarea que comparte un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias. En otro estudio la interdependencia fue relacionada positivamente con la satisfacción laboral (Su-Fen y Hsiao-Lan, 2005).

En otra investigación, Cox (2003) investigó la relación entre los conflictos intrapersonales, intragrupal e intergrupales encontrando que los conflictos intrapersonales e intragrupal se relacionaban negativamente con la satisfacción con el trabajo, mientras que los conflictos intergrupales no tenían relaciones significativas con el constructo. Sus resultados también indican que el conflicto intragrupal aumenta el efecto del conflicto intrapersonal sobre la Satisfacción laboral. Esta autora encontró que el desempeño del equipo se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo; siendo estos resultados congruentes con los obtenidos por Kunaviktikul, Nuntasupawat, Srisuphan y Booth (2000) sobre que los empleados que experimentan altos niveles de conflicto, tienen bajos niveles de Satisfacción laboral. También se ha demostrado que el estilo de integración<sup>55</sup> al momento de la resolución de conflictos interpersonales es el que más se relaciona con la satisfacción con el trabajo (Tabak y Orit, 2007)

Una técnica grupal que ha demostrado relacionarse con la Satisfacción laboral, es la de los grupos Balint<sup>56</sup>. En un estudio descriptivo-cualitativo Dorte e Inger (2008) revelaron que la participación en estos grupos incrementaba la satisfacción, aunque reconocen que este método no es aplicable a todos los empleados.

Según Hammer y Avgar (2005), la bibliografía afirma que la participación en actividades de sindicato (*union*) se relaciona negativamente con la Satisfacción laboral<sup>57</sup>. Algunos autores (Hammer y Avgar, 2005; Bryson, Cappellari y Lucifora, 2004; Heywood, Siebert y Wei, 2002) encontraron que al controlar las características del trabajo (calidad, paga, ambiente) y mantener las variables demográficas

---

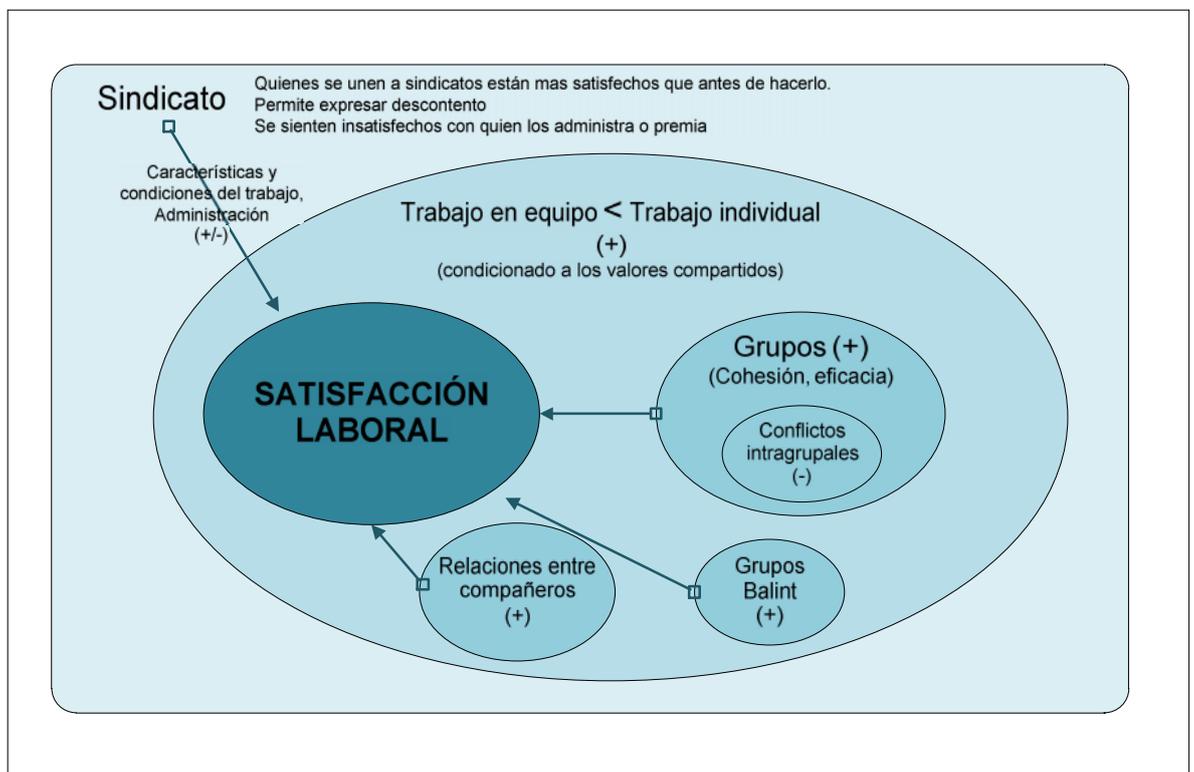
<sup>55</sup> Este tipo de estilo de resolución de conflictos según Rahim and Bonoma (en Tabak y Orit, 2007) involucra altos niveles de preocupación por el interés propio y el de la otra parte.

<sup>56</sup> En las reuniones de grupo, los miembros describen espontáneamente los encuentros con los pacientes y el grupo discute sobre estos encuentros, enfocándose en la historia y los sentimientos que despierta, para facilitar nuevas maneras de comprender la relación médico – paciente (Johnson, Nease, Milberg y Addison, 2004).

<sup>57</sup> Resulta interesante la bibliografía (ver Hammer y Avgar, 2005) que afirma que los empleados con baja satisfacción laboral pero sindicalizados es menos probable que renuncien (Bryson *et al.* 2004).

constantes, el efecto de la sindicalización en la Satisfacción laboral caía de manera sustancial, o desaparecía al aplicar un adecuado control de las diferencias en las condiciones laborales (Renaud, 2002). Bryson *et al* (2004) también encontraron que aquellos empleados que se unieron al sindicato estaban más insatisfechos antes de hacerlo. Esto podría relacionarse con la afirmación de Iverson y Currivan (2003) que explican que esta participación permite a los empleados expresar su descontento y cómo se sienten acerca de las condiciones laborales. En otro trabajo Artz (2008) expone que los trabajadores sindicalizados sienten satisfacción con lo que hacen, pero están disconformes con cómo se los administra o premia.

**Esquema N° 8 Relación Satisfacción Laboral – Grupos, Sindicatos**



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

### 5.3.9 La relación Tecnología y Satisfacción laboral

Según Baxter (1990), la manera en que la tecnología es implementada y el ajuste entre la persona<sup>58</sup> y el trabajo influyen sobre la satisfacción con el trabajo. Por ejemplo, cuando la tecnología se relaciona de forma negativa con la satisfacción en el ámbito de las organizaciones de servicios de salud, se debe a la alta variabilidad, incertidumbre e inestabilidad que ésta genera en los empleados (Cox, 2003). Por otra parte, existen investigaciones (Ali y Haji Ali, 2005) que señalan que la implementación de tecnología de automatización está relacionada positiva y significativamente con la Satisfacción laboral.

Por su parte, las tecnologías de la información han jugado un papel importante en los negocios y han sido utilizadas para reducir costos, mejorar las operaciones y realzar el servicio al consumidor (Peslak, 2005). Pero cómo se incorporen estas nuevas tecnologías está vinculado con las estrategias que utilicen quienes dirigen la organización para la adopción de ellas, pues afectan el trabajo en sí mismo, requieren entrenamiento, una adecuación del sistema de recompensas y todo esto tiene que ser reconfigurado para apoyar al empleado en su utilización (Noe *et al*, 2006). Además, la satisfacción que se puede obtener de la innovación tecnológica depende también de los contenidos del puesto y del nivel de participación de los empleados (Ali y Haji Ali, 2005). Morris y Venkatesh (2010) demostraron que no todas las características del trabajo modifican su relación con la Satisfacción laboral después de determinadas modificaciones tecnológicas<sup>59</sup>.

Por otra parte, se ha demostrado que la adopción de tecnologías de información mejora la Satisfacción laboral (Attar y Sweiss, 2010) y cuando la relación es inversa, por lo menos en el ámbito educativo, la

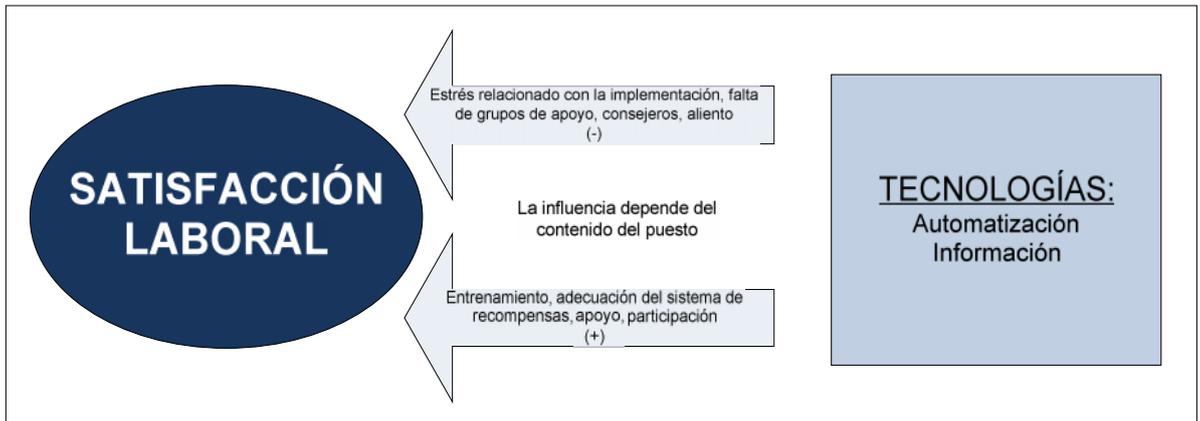
---

<sup>58</sup> Según Belfield y Harris (2002) el ajuste o la combinación entre la persona y el puesto se relaciona de forma limitada con la satisfacción

<sup>59</sup> En este estudio la identidad con la tarea y la significación de la misma, conservaban la misma relación positiva con la satisfacción laboral después de la implementación de nuevos sistemas de planificación de recursos (*enterprise resource planning systems*). Mientras la variedad, el feedback y la autonomía modificaban su relación con la satisfacción laboral (Morris y Venkatesh, 2010)

variable que se correlaciona con la baja de la satisfacción con el trabajo es el estrés relacionado con la implementación de las nuevas tecnologías (Morris y Venkatesh, 2010; Beam, Eunseong, Voakes, 2003) y la falta de grupos de apoyo, consejeros y aliento para usar estos recursos (Endres y Wearden, 1996).

#### Esquema N° 9 Relación Satisfacción Laboral – Tecnología



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.10 Variables demográficas y Satisfacción laboral

Si bien Herzberg (1966) afirma que las variables demográficas no influyen en la Satisfacción laboral, en la bibliografía analizada se encontraron distintos estudios que relacionan algunas variables socio-demográficas con la Satisfacción laboral.

Los estudios que analizaron el género y su relación con la Satisfacción laboral encontraron resultados diferentes. Por ejemplo algunos autores (Artz, 2008; Izgar, 2007; Okpara, Squillace y Erondú, 2005; Rondeau y Francescutti, 2005) encontraron que las mujeres tienden a estar más satisfechas con el trabajo que los hombres. Por otra parte, distintos autores (Alonso Martín, 2006; Bilimoria *et al.*, 2006; McDuff, 2001; Kaiser, 2002) encontraron que los hombres suelen mostrar valores más altos que las mujeres; mientras que otros (Foulkrod *et al.* 2010; Sabharwal y Corley, 2009; Robles García *et al.*, 2005; Pang y Lee, 2002; Ward y Sloane, 2000) no han encontrado diferencias significativas. Algunos autores relacionan las diferencias entre hombres y mujeres con facetas específicas de la Satisfacción laboral como las diferencias en la paga (Ward y Sloane, 2000), la

especialización<sup>60</sup> (Ward y Sloane, 2000), las posibilidades de avanzar en la carrera (Meade, Brown y Trevan-Hawke, 2005; Hagedorn, 2000) o, como lo manifiestan Sabharwal y Corley (2009), con una combinación de aspectos institucionales, personales y relacionados con la carrera, pues según estos autores las diferencias desaparecen al controlar estas variables. Esto estaría relacionado con diferentes aspectos valorativos y culturales del trabajo (Sloane y Williams, 2000). Sin embargo, según algunos autores (Kaiser, 2002; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000a; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000b) las diferencias de género en las expectativas y esquemas valorativos sobre el trabajo y su relación con las diferencias en la Satisfacción laboral, parece ser un fenómeno anglosajón (Alonso Martin, 2006).

Con relación a las diferencias de género, algunos autores (Pagán y Malo, 2009; Alonso Martin, 2006) sugieren que las mujeres tienen menos expectativas hacia el trabajo y por eso obtienen mejores niveles de Satisfacción laboral. Estos autores, al igual que Rose (2003), encontraron la misma relación para las personas con discapacidad. En otro estudio Uppal (2005) encontró que los discapacitados manifestaban menor satisfacción con el trabajo que aquellos que no lo eran, pero al introducir las características del ambiente de trabajo al modelo de análisis el efecto de la discapacidad disminuía e incluso desaparecía para aquellos con discapacidad motriz.

En cuanto a la edad, Schroder (2008) realizó una distribución en cuatro grupos encontrando que los empleados mayores de 50 años muestran niveles de satisfacción más altos que aquellos empleados cuya edad se encuentra en los rangos de 31-40, 41-50, y 20-30 años. Otros autores encontraron resultados similares donde los empleados más viejos eran los que sentían mayor Satisfacción laboral (Kumar y Giri, 2009; Robles García *et al.*, 2005; Pang y Lee, 2002; Al-Ajmi, 2001;

---

<sup>60</sup> En las universidades por ejemplo, las mujeres de la facultad de ingeniería son las más satisfechas, mientras que en las de estudios sociales son las que registran los puntajes más bajos. Inversamente los hombres que trabajan en estudios sociales son los más satisfechos con el trabajo (Ward y Sloane, 2000)

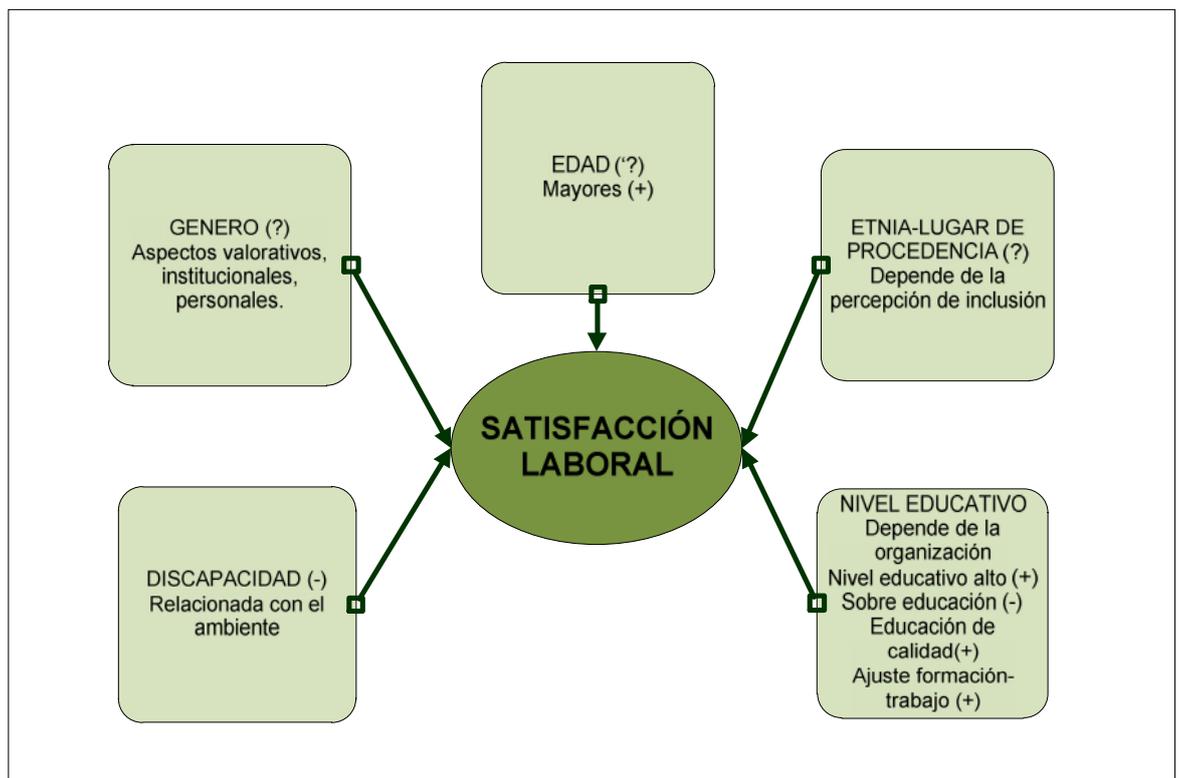
Oshagbemi, 2000). No obstante, otros estudios han dado resultados diferentes (Cummings *et al.*, 2008; Manrique-Abril y Herrera-Amaya, 2008; Yew, 2008; Andresen *et al.* 2007; Johnson y Johnson, 2000)

La relación entre la etnia y la Satisfacción laboral también ha sido investigada, encontrándose resultados contradictorios (Kaifeng y Kassekert, 2010; Mor Barak y Levin, 2002). Algunos encontraron que las minorías tienen niveles de Satisfacción laboral más bajos (Chou y Robert, 2008; Abu-Bader, 2005) y otros no han encontrado diferencias significativas (Acquavita *et al.*, 2009; Mor Barak y Levin, 2002). Estos autores y otros (ver referencias en los artículos citados) encontraron que la relación es compleja y que incluye otras dimensiones como la percepción de inclusión (Mor Barak y Levin, 2002). Lo mismo ocurriría con el lugar de procedencia

El nivel educativo también está relacionado con la Satisfacción laboral, aunque los resultados varían según la organización y la especialidad de la misma. Por ejemplo, Schroder (2008) encontró que en el ámbito universitario quienes tienen nivel de doctorado muestran niveles significativamente mayores de satisfacción que aquellos con título de Master o Bachillerato. Otros autores han encontrado resultados similares en otro tipo de organización (Zurmehly, 2008; Abu-Bader, 2005; Ingersoll, Olsan, Drew-Cates, DeVinney y Davies, 2002) donde a mayor nivel educativo, mayor Satisfacción laboral. En otras publicaciones sobre educación, esta se relaciona negativamente con la satisfacción con el trabajo con respecto a los que están educados adecuadamente (Pagán, y Malo, 2009; Artz, 2008; Fleming y Kler, 2008; Belfield y Harris, 2002; Pang y Lee, 2002). Esto se vincula con lo encontrado por Johnson y Johnson (2000) quienes manifestaron que los trabajadores relacionan negativamente a la Satisfacción laboral con la sobre calificación en el empleo. Por otra parte, otros autores (Özel, Bayındır, İnan y Özel, 2009; Robison, 2002) no han encontrado relaciones entre la Satisfacción laboral y el nivel educativo y otros solo

hallaron diferencias en algunas facetas de la Satisfacción laboral (Rambur, McIntosh, Palumbo y Reinier, 2005). Aunque Pagán y Malo (2009) y Johnson y Johnson (2000) concluyen que la buena coincidencia entre la formación y el trabajo está relacionada positivamente con la Satisfacción laboral, mientras Belfield y Harris (2002) afirman que la calidad de la educación también se correlaciona con la satisfacción con el trabajo.

**Esquema N° 10 Relación Satisfacción Laboral – Variables demográficas**



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

### 5.3.11 El rol del empleado y la Satisfacción laboral

Según Katz y Kahn (1981) la estructura organizacional puede ser vista como una serie de patrones de comportamientos motivados asociados con cumplir las tareas organizacionales. Estos comportamientos forman roles organizacionales que vinculan a los empleados con sus grupos de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas y según estos autores los comportamientos del rol son desempeñados de una manera predecible y por eso organización puede operar de manera efectiva y eficiente. La predictibilidad de cómo un rol

va a ser desempeñado es compleja porque un individuo pertenece a otros grupos, además del grupo con el que trabaja<sup>61</sup> y éstos pueden ser formales o informales e incluso externos a las organizaciones, como las asociaciones profesionales (Katz y Kahn, 1981).

Los intentos de cumplir con las demandas de los distintos grupos y la complejidad que esto conlleva, puede llevar al estrés en forma de sobrecarga de rol<sup>62</sup>, ambigüedad de rol<sup>63</sup> y conflicto de rol<sup>64</sup> (Katz y Kahn, 1981). Según Brumels y Beach (2008) la complejidad del rol<sup>65</sup> influye negativamente en la satisfacción con el trabajo, siendo la incompetencia de rol la que más la afecta; mientras que para Lopopolo (2002) los comportamientos relacionados con el rol tienen gran importancia en la Satisfacción laboral. En cuanto a los estresores que puede traer aparejado el desempeño del rol, según Yousef (2000) la ambigüedad de rol y el conflicto de rol se relacionan negativamente con la Satisfacción laboral, afectándola de forma independiente cada uno. Mientras que Pearson (2008) y Yousef (2002) afirman que la sobrecarga de rol (cualitativa y cuantitativa) también se relaciona negativamente con la satisfacción con el trabajo, y Lopopolo (2002) encontró que las tres formas de estrés relacionadas con el rol también se relacionan negativamente con este constructo.

---

<sup>61</sup> Se hizo una breve referencia a la relación entre distintos tipos de grupos al referir a la situación familia-trabajo y a las relaciones entre equipos y grupos de trabajo.

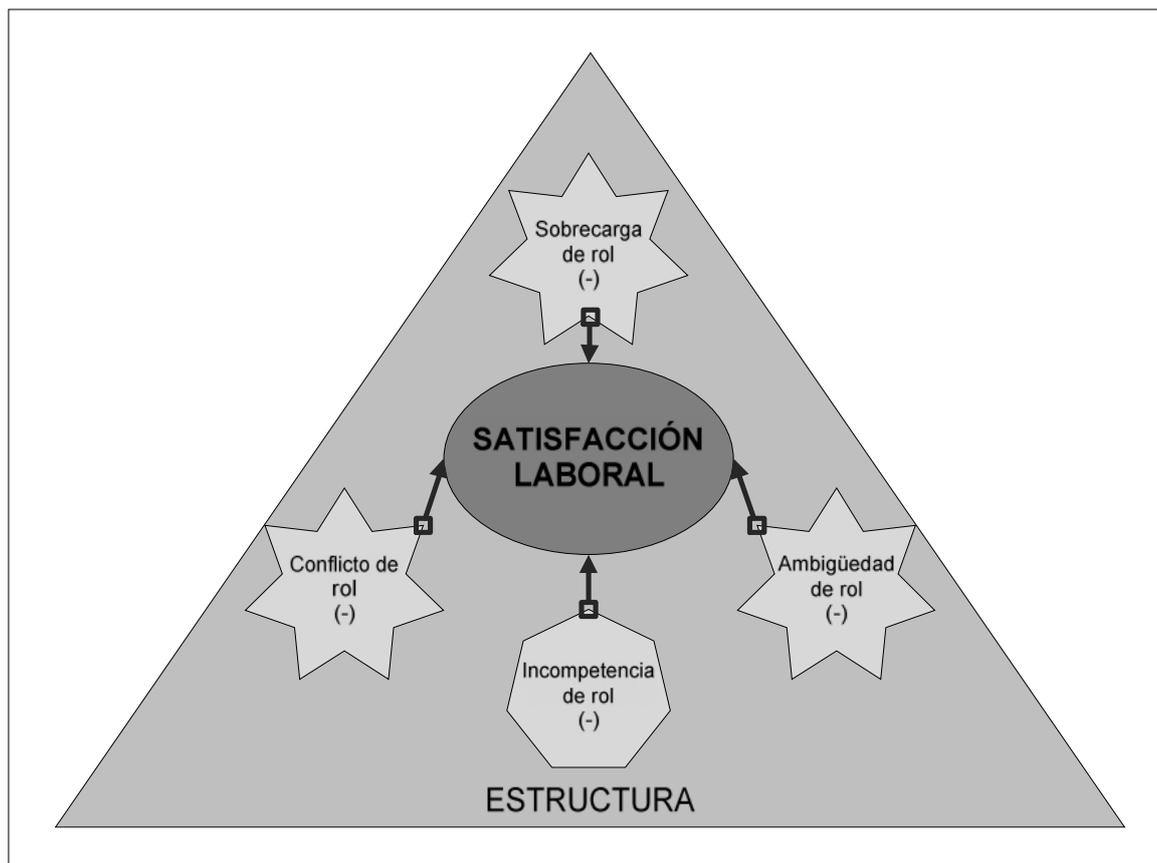
<sup>62</sup> La sobrecarga de rol ocurre cuando el empleado encuentra dificultades en desempeñar sus responsabilidades por ser excesivas o por no poder terminarlas en el tiempo disponible (Brumels y Beach, 2008).

<sup>63</sup> La ambigüedad de rol ocurre cuando el empleado percibe que las expectativas por una posición en particular son vagas, poco claras o indefinidas (Brumels y Beach, 2008).

<sup>64</sup> El conflicto de rol ocurre cuando el empleado percibe que las expectativas de lo que tiene que hacer son contradictorias o mutuamente excluyentes (Brumels y Beach, 2008).

<sup>65</sup> Según estos autores la complejidad del rol incluye, además de los tres estresores principales, a la incongruencia de rol (es cuando las obligaciones son incompatibles con las habilidades personales) y la incompetencia de rol (es cuando la persona no tiene las competencias necesarias o conocimientos suficientes para desempeñar las responsabilidades inherentes al trabajo).

### Esquema N° 11 Relación Satisfacción Laboral – Rol



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

#### 5.3.12 Algunos aspectos específicos relacionados con el trabajo

En este apartado se relacionara a la Satisfacción laboral con algunas variables que algunos autores consideran los aspectos más rígidos o duros (*Hard*) del trabajo, los cuales hacen referencia a aspectos técnicos, jurídicos y económicos, es decir ciertos aspectos supuestamente racionales y cuantitativos<sup>66</sup> (Grandío Botella, s/f)

El horario y las horas de trabajo han sido relacionados con la satisfacción con el trabajo. Por ejemplo, las horas de trabajo son utilizadas frecuentemente como variable de control y suelen estar negativamente vinculadas a la Satisfacción laboral (Booth y Van Ours, 2008; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2003). Según Booth y Van Ours

<sup>66</sup> Desde esta perspectiva, las variables *soft* harían referencia a aspectos psicosociales, políticos y culturales donde el énfasis es puesto en lo cualitativo y en el redescubrimiento del factor humano. (Grandío Botella, sin fecha)

(2008), la satisfacción con las horas de trabajo<sup>67</sup> tiene poca relación con la Satisfacción laboral para los hombres, aunque las mujeres tienen mayor satisfacción con el trabajo si trabajan menos de 30 hs. semanales; mientras que algunos autores (Dunaway y Running, 2009; Brough *et al.* 2005) encontraron que trabajar gran cantidad de horas (más de 38hs semanales) se relaciona negativamente con la Satisfacción laboral. Boyles y Shibata (2009) afirman que en empleos ordinarios donde puedan utilizar sus habilidades, la Satisfacción laboral de las mujeres puede incrementarse notablemente si se reducen las horas de trabajo y son eliminadas las horas extras. En otro estudio realizado en pilotos de barcos<sup>68</sup>, Andresen *et al.* (2007), han encontrado que trabajar en horarios poco usuales, a pesar de las consecuencias psicológicas y sociales negativas, no es la única variable ni la más fuerte que determina la Satisfacción laboral; aunque su influencia varía al relacionarla con otras variables (condiciones ambientales, familia). Resultados similares sobre Satisfacción laboral obtuvo Sveinsdóttir (2006) al analizar los cambios en los ritmos circadianos de enfermeras en Islandia por el trabajo en turnos rotativos.

Al estudiar la relación entre los arreglos flexibles en el trabajo y la Satisfacción laboral, algunos autores (ver McNall, Masuda y Nicklin, 2010) encontraron que comprimir el cronograma semanal y flexibilizar el tiempo de trabajo se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral.

Con relación a la modalidad de contratación, según Booth y Van Ours (2008) pese a las malas condiciones de los trabajos en Inglaterra, las mujeres (con y sin hijos) con empleos “*part-time*” tienen mayor satisfacción con el trabajo que aquellas con trabajos de tiempo completo, aunque las pequeñas variaciones dependerían de diversas situaciones como la educación, el estado civil y la cantidad de hijos

---

<sup>67</sup> En este párrafo no se considera el trabajo fuera de horario o el trabajo por “horas extras”

<sup>68</sup> Estos pilotos sufren cambios cronométricos y cronológicos en los patrones de trabajo, trabajando hasta 24 hs, diarias (en Andresen *et al.*, 2007).

(Jimenez Figueroa *et al.* 2009); en tanto que Yueng-Hsiang *et al.* (2004), no encontraron diferencias significativas entre los empleados *part-time* y *full-time*. En un estudio realizado en Colombia, Manrique-Abril y Herrera-Amaya (2008) encontraron diferencias significativas en varias dimensiones de la Satisfacción laboral entre los empleados vinculados con la organización por medio de intermediarios y quienes se encontraban menos satisfechos que aquellos vinculados directamente. En este estudio también se encontraron diferencias significativas en la satisfacción de aquellos contratados por tiempo indefinido quienes mostraban niveles de satisfacción más altos que aquellos contratados por tiempo definido; mientras que en otro estudio Persson (2009) encontró que los individuos que empiezan sus propias compañías y asumen puestos directivos tienen muy alto nivel de satisfacción con el trabajo. Es de hacer notar el resultado obtenido por Abu-Sharkh y Standing (2008), en un estudio realizado luego del tsunami ocurrido en Sri Lanka, quienes hallaron que la seguridad en el trabajo y en el mercado de trabajo no se relacionan con la Satisfacción laboral. Según estos autores un contrato permanente o trabajar en el estado (sinónimo de seguridad contractual) son casi insignificantes respecto a la satisfacción con el trabajo<sup>69</sup>.

Se ha comentado anteriormente la importancia de la justicia distributiva al momento de los beneficios o el pago sobre el trabajo realizado. Otros autores (Ibrahim y Boerhaneoddin, 2010; Artz, 2008; Green y Heywood, 2008; Heywood y Wei, 2006; Sparks, Corcoran, Nabors y Hovanitz, 2005) han investigado la relación de la paga por desempeño individual y la Satisfacción laboral, encontrando relaciones positivas entre ambas (más en los hombres que en las mujeres); aunque según Heywood y Wei (2006) no todas las fuentes de pago por desempeño se relacionan de la misma manera con la Satisfacción laboral. Por ejemplo, según Pagán y Malo (2009) el valor de la hora se relaciona con la Satisfacción laboral. Sin embargo, Shikdar y Das (2003)

---

<sup>69</sup> En este estudio son los ingresos absolutos y relativos los que se relacionaban de forma más fuerte con la satisfacción laboral.

encontraron al comparar distintas situaciones de trabajo que el incentivo monetario no influía o se relacionaba negativamente con la Satisfacción laboral<sup>70</sup>; mientras que para Artz (2008) esto dependería del tamaño de la organización, ya que en las grandes organizaciones la paga por desempeño se relaciona significativamente con la Satisfacción laboral<sup>71</sup>. No obstante, lo que parece ser concluyente, según Hamermesh (2001), luego de un estudio histórico comparativo entre los trabajadores de Estados Unidos y Alemania, es que los cambios drásticos en los ingresos recientes de los empleados influyen en la Satisfacción laboral, no así aquéllos distantes en el tiempo. Al respecto Cornelißen (2009) afirma que otros aspectos no pecuniarios del trabajo (como las buenas relaciones o el contenido del trabajo) tienen efectos más importantes en la Satisfacción laboral que el ingreso.

El tamaño de la organización también ha sido relacionado con la Satisfacción laboral. Algunos autores (Artz, 2008; McCausland, Pouliakas y Theodossiou, 2005) encontraron que los empleados de las organizaciones pequeñas<sup>72</sup> se sienten más satisfechos.

Según Harrington, Bean, Pintello y Mathews (2001) la estructura organizacional -que incluye la calidad de supervisión, la claridad en las demandas de trabajo, adecuación de los fondos y oportunidades de que el empleado contribuya con la organización- también se relaciona con la satisfacción, de hecho a lo largo de este trabajo se han tratado casi todos los elementos mencionados por estos autores. El restante -la adecuación de los fondos- podría relacionarse con lo afirmado por

---

<sup>70</sup> Estos autores atribuyen esta situación a que el incentivo les imponía presión a los trabajadores para perseguir el objetivo monetario o que el monto del incentivo era inadecuado o insuficiente (Shikdar y Das, 2003).

<sup>71</sup> Este estudio también investigó otros tipos de recompensa como el pago por desempeño de equipo, pago por lugar de trabajo y participación en las ganancias, no encontrando relaciones significativas con la satisfacción laboral (Artz, 2008).

<sup>72</sup> El tamaño de las organizaciones suele dividirse en tres grupos: pequeñas (menos de 51 empleados) medianas (entre 51 y 500 empleados) y grandes (más de 500 empleados) (Artz, 2008).

Ellickson y Logsdon, (2002) quienes plantean que uno de los 10 factores predictores de la Satisfacción laboral son el equipamiento y el acceso a los recursos. Asimismo, Rondeau y Francescutti (2005) al analizar la Satisfacción laboral del personal de una sala de emergencias, encontraron que el factor recursos (acceso a la tecnología, camas y estabilidad en las inversiones) impactaban directamente en la satisfacción con el trabajo.

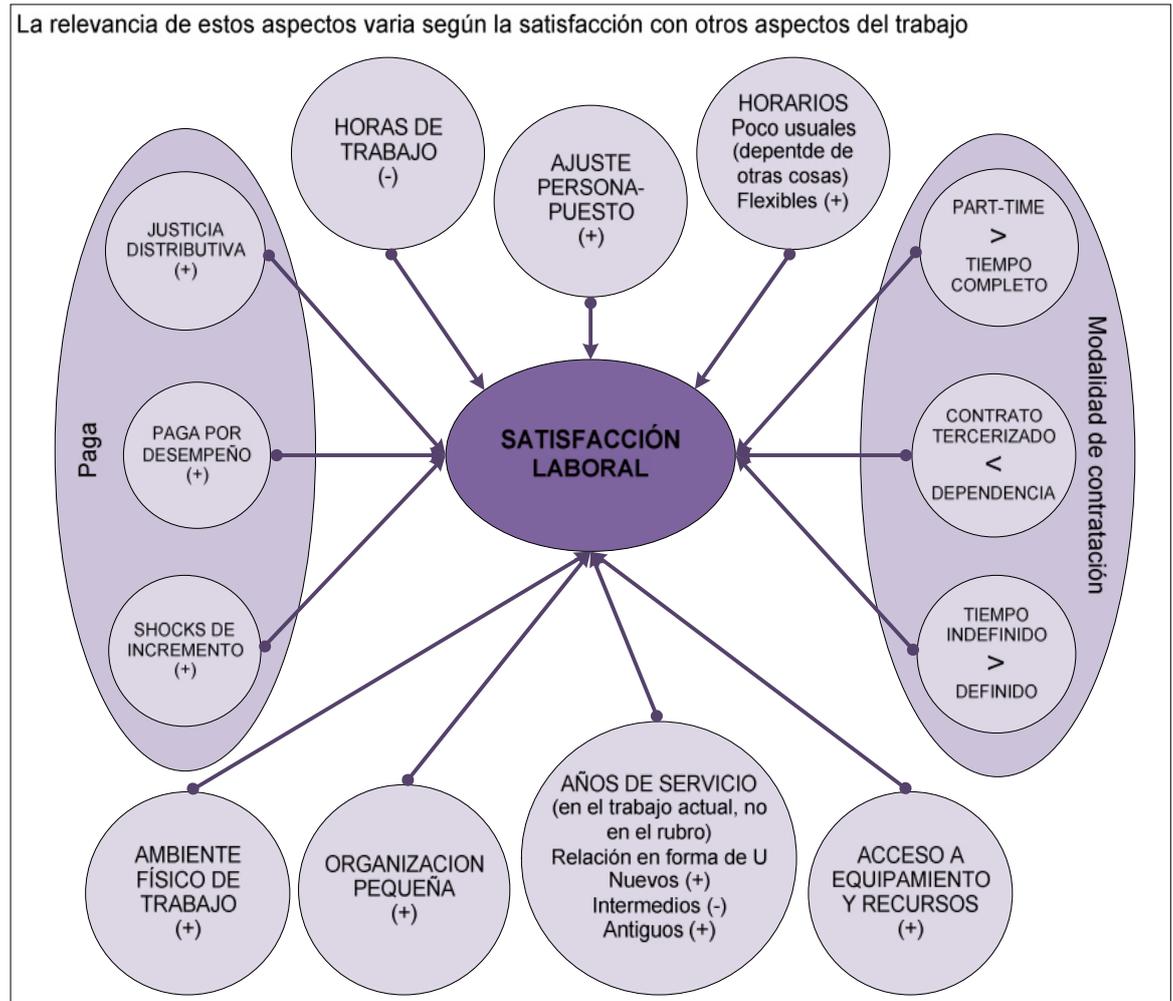
Dentro de los factores que afectan la Satisfacción laboral, el entorno o ambiente físico de trabajo (equipamiento, mobiliario, iluminación, acústica, ventilación, etc.) ha sido analizado desde distintas perspectivas y sus efectos positivos han sido relacionados con la satisfacción con el trabajo (Newsham *et al.* 2009; Cornelißen, 2009; Cass, Siu, Faragher y Cooper, 2003). Por ejemplo, la exposición a sonidos fuertes ha demostrado estar relacionada negativamente con la Satisfacción laboral (Melamed *et al.* 2001). En otro estudio (Newsham *et al.* 2009) donde se referencian varias relaciones entre distintos componentes físicos del ambiente de trabajo que influyen positivamente con la Satisfacción laboral, se afirma que es importante el rol de la dirección en mejorar los ambientes de trabajo bajo techo para elevar la Satisfacción laboral.

Los años de servicio en la organización, según algunos autores (Schroder, 2008; Foulkrod *et al.* 2010), no está relacionado con la Satisfacción laboral o la relación es poco significativa y no lineal (Manrique-Abril y Herrera-Amaya, 2008; Lundgren, Norldholm y Segesten, 2005; Pang y Lee, 2002) aunque como se comentó anteriormente la mayoría de los autores sostienen que la relación entre el tiempo de permanencia en la organización y la Satisfacción laboral tendría forma de U y Oshagbemi (2000) encontró que la relación positiva entre la antigüedad y la Satisfacción laboral está relacionada con el trabajo actual y no con los años de trabajo en el rubro. Con relación a los años de trabajo, Jepsen y Hung-Bin Sheu (2003) sugieren

que la etapa de la carrera en que se encuentra el empleado influye en la previsibilidad de la valoración de la Satisfacción laboral. Otra situación que influye directamente en los aspectos *hard* de la gestión de recursos humanos, aunque también se relaciona con otros, son las lesiones ocupacionales y éstas se relacionan negativamente y de forma significativa con la Satisfacción laboral (Yueng-Hsiang *et al.* 2004; Barling, Kelloway y Iverson, 2003).

Por último, resulta conveniente hacer referencia a la investigación de Armstrong, Hawley, Lewis, Blankenship y Pugsley (2008) quienes encontraron que la configuración del empleo se relaciona directamente con la Satisfacción laboral a través de sus distintas dimensiones. Lo que se relaciona con el hallazgo de Mueser, Becker y Wolfe (2001) sobre que si se relacionan las preferencias del empleado (antes de comenzar a trabajar) con el trabajo que se le asigna, se obtienen mejores niveles de Satisfacción laboral que si esto no ocurre.

## Esquema N° 12 Relación Satisfacción Laboral – Otros aspectos del trabajo



Dentro de cada cuadro esta expresada, con un signo entre parentesis, la relación de cada variable con la satisfacción laboral

### 5.4 Otras investigaciones vinculadas a la Satisfacción laboral

En la bibliografía recolectada se encontraron algunas investigaciones que relacionan ciertos conceptos (que pueden ser vinculados con la psicología organizacional) con la Satisfacción laboral.

En este apartado se hará un breve comentario sobre los resultados de estos trabajos por que presentan posibles líneas para desarrollar futuras investigaciones pero, por su novedad o su poca relevancia, no se consideraran en el modelo que se desarrollará en el capítulo 6.

Para comenzar con las referencias a estas investigaciones Kennedy, Holt, Ward, y Rehg, (2002) relacionaron las percepciones de los trabajadores sobre el *outsourcing* con la Satisfacción laboral y

encontraron relación entre ambas variables (los sujetos con una visión negativa del outsourcing eran los que estaban más insatisfechos) aunque los mismos autores plantean que existe la posibilidad de que la insatisfacción sea la que genere la visión negativa del *outsourcing*. Esto se relaciona con lo investigado por Kaifeng y Kassekert (2010) quienes encontraron que el *contracting out* también se relaciona de la misma manera con la Satisfacción laboral.

En cuanto a las variables personales, una investigación que puede incluirse en este apartado es la realizada por Clark *et al.* (2007) quienes encontraron relaciones significativas entre la Satisfacción laboral y la integración de la espiritualidad en el trabajo, en una organización dedicada a los cuidados paliativos. Mientras que Duggleby, Cooper y Penz (2009) encontraron que tener esperanza (*hope*) también tiene una influencia positiva en la Satisfacción laboral en aquellos que dan cuidados continuos a los pacientes.

Otras investigaciones han relacionado distintas situaciones que impactan al individuo y consecuentemente sobre la Satisfacción laboral. Por ejemplo, Lapierre, Spector y Leck, (2005) encontraron que la agresión (verbal y no verbal, no física) no sexual en el trabajo se relaciona negativamente con la satisfacción y que esta relación es más significativa que la relación con la agresión sexual, afectando más a las mujeres que a los hombres.

Por otra parte, se ha vinculado a la Satisfacción laboral con uno de los estresores más importantes de la vida laboral, el acoso psicológico (Hoel, Rayner y Cooper, 1999). Los autores demostraron que las conductas asociadas al *mobbing* (como el *bullying*) están relacionadas negativamente con la satisfacción con el trabajo (López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez y Montes-Piñero, 2010; Rodríguez-Munoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jimenez, y Pastor, 2009)

## 5.5. Medición de la Satisfacción laboral

Pese al valor de la Satisfacción laboral dentro de las organizaciones, el concepto en si ha tenido poco consenso. Básicamente los investigadores, ya sea creando instrumentos o extrayendo preguntas de instrumentos más amplios, a la hora de medir la Satisfacción laboral se han polarizado en la utilización de dos enfoques.

El primero corresponde al de la clasificación global única evaluada con cuestionarios como el *General Job Satisfaction* de Hackman y Oldham (1975) de cinco ítems, u otros instrumentos que incluyen en uno o varios ítems preguntas como: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho esta Ud. con su trabajo?” o afirmaciones del tipo “en general, no me gusta mi trabajo” o “definitivamente no me gusta mi trabajo” (inversión) o “en general me gusta trabajar aquí” o “me gusta mi trabajo más que al promedio de los trabajadores” (Ab-del-fattah, 2010; Walsh *et al.* 2010; Pitts, 2009; Lambert; Hogan, 2009). Dentro de este tipo de cuestionarios también existen el *Job satisfaction index* de Brayfield and Rothe's (1951) y las versiones de Hoppock (1935) y de Taylor y Bowers (1972) aunque estos son mucho menos utilizados que el anteriormente mencionado (Kanwar *et al.* 2009). También se puede mencionar dentro de este grupo el *Job in General scale* (Meade *et al.* 2005; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, y Paul, 1989) que contiene una serie de frases/adjetivo a los que se debe responder si o no. Otros autores (Reinardy, Maksl y Filak, 2009; Reinardy, 2007; Brough *et al.* 2005; Egan *et al.* 2004) en vez de evaluar la Satisfacción laboral directamente, utilizan inventarios más amplios como el MOAQ (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) creado por Cammann, Fichman, Douglas Jenkins y Klesh (1983) que incluye una subcategoría (con 3 ítems) relacionada con la Satisfacción laboral como un todo.

Respecto al segundo enfoque, corresponde con lo que Robbins (1998) llama “marcador de suma” integrado por diversas facetas del puesto, que identifica elementos clave, y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Locke (1976) distingue dentro de sus nueve

dimensiones de análisis dos grupos, el de los eventos o condiciones de la Satisfacción laboral que incluye: la satisfacción con el trabajo (interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos), la satisfacción con el salario (cantidad, equidad y modo de distribución), la satisfacción con la promoción (oportunidades de formación y criterios sobre promoción), la satisfacción con el reconocimiento (elogios por el rendimiento, recompensas y críticas), la satisfacción con los beneficios (pensiones, seguros médicos y vacaciones); y en el grupo de los agentes que hace posible estos eventos incluye: la satisfacción con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones físicas, ventilación y temperatura), la satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas), la satisfacción con los compañeros (competencia, apoyo y amistad recibida de los mismos), y la satisfacción con la compañía y la dirección (política de beneficios y de salarios de la organización). En relación con esta propuesta, algunos autores han realizado instrumentos específicos para determinado tipo de trabajos como el *Survey Questionnaire on Secondary School Teacher Job Satisfaction* basados en las mismas dimensiones planteadas por Locke (Chen, 2007).

Otro instrumento similar es el que proponen Price y Mueller (1986) en *Handbook of Organizational Measurement* que incluye la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual; o el utilizado por distintos autores (Smerek y Peterson, 2007) para medir los factores de la teoría Motivación-Higiene de Herzberg *et al.* (1959) que contiene seis factores motivadores de la Satisfacción laboral (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso, y crecimiento) y diez factores de higiene acerca de la insatisfacción (política y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con pares, vida personal, relaciones con subordinados, status y seguridad).

Otros instrumentos basados en tales concepciones también han sido aplicados a instituciones religiosas como el *Professional Satisfaction Scale* (Schroder, 2008); mientras otros (Brown y Sargeant, 2007; Janus *et al.*, 2008; Beam *et al.*, 2003) han realizado distintas relaciones conceptuales entre variables demográficas, compromiso organizacional y compromiso religioso sin usar un instrumento específico para evaluar la Satisfacción laboral pero siguiendo los principios básicos de esta teoría.

Asimismo, muchos investigadores (Hatchett, 2010; Attar y Sweiss, 2010; Chen y Baron, 2006; Hancer y George, 2003; Bodur, 2002) utilizan actualmente el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) creado por Weiss, Dawis, England y Lofquist, (1967). Este cuestionario mide varias facetas tales como: seguridad, servicio social, valores morales, actividad, responsabilidad, condiciones de trabajo, relación con los colegas, variedad, interdependencia, supervisión técnica, creatividad, relaciones humanas, utilización de la habilidad, logro, reconocimiento, políticas y prácticas de la organización, autoridad, estatus social, desarrollo y compensación.

Otra de las herramientas utilizadas (Díaz Echenique *et al.*, 2010; Persson, 2009; Herrera-Amaya y Manrique-Abril, 2008; Alonso Martín, 2006) es la Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction*) de Warr, Cook y Wall (1979) extraída del *Work and Life Attitudes Survey*; adaptada al castellano por Pérez e Hidalgo (1995). La escala se sitúa en la línea de los múltiples factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas: 1.- Subescala de factores intrínsecos que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. 2.- Subescala de factores extrínsecos que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. esta subescala la constituyen ocho ítems. Este instrumento

incluso fue adaptado en su versión en castellano para medir la satisfacción del personal de enfermería (Castaneda-Hidalgo *et al.*, 2009).

Otro de los instrumentos de varios factores muy utilizado es el *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Tewari, 2009; Elpers y Westhuis, 2008; Yuan-Duen y Huan-Ming, 2008; Zeytinoglu *et al.*, 2007; Lyons, Lapin y Young, 2003) creado por Spector (1985) y que sigue desarrollándose para distintos países (Cong, Borg, y Spector, 2004) compuesto por 36 ítems divididos en 9 facetas que son paga, promoción, supervisión, beneficios complementarios, recompensas contingentes (basadas en el desempeño), el funcionamiento de los procedimientos (reglas y procedimientos requeridos), compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación. Este cuestionario tiene una versión global (Lamond *et al.*, 2001) la cual cuenta con 15 juegos de adjetivos bipolares (del tipo in/suficiente, in/satisfactorio, in/justo, bueno/malo, no/me llevo bien, me hace fácil/difícil el trabajo, etc.) los cuales están relacionados con la paga, los beneficios monetarios y no monetarios, la supervisión, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la cantidad de trabajo, los compañeros de trabajo, los recursos, la formación, el desarrollo, la promoción, la seguridad en el trabajo, las condiciones físicas, las reglas y procedimientos.

También se ha utilizado (Goldman y Tabak, 2010; Tsai y Huang, 2008) el *Managerial Job Satisfaction Questionnaire* (MJSQ) desarrollado por Cellucci y DeVries (1978, citado en Goldman y Tabak) que consta de 16 ítems distribuidos en cinco aspectos (a) satisfacción con los supervisores; (b) satisfacción con los compañeros de trabajo; (c) satisfacción con el pago; (d) satisfacción con las promociones; y (e) satisfacción con el trabajo sí mismo.

Posteriormente, se ha desarrollado el Inventario de Satisfacción del Empleado (*Employee Satisfaction Inventory*) (Amarantidou, *et al.*, 2009) creado en la década del 90 (Koustelios y Bagiatis, 1997) que mide seis aspectos relacionados con el trabajo: el trabajo en sí mismo (4 ítems), el pago (4 ítems), la supervisión (4 ítems), las condiciones de trabajo (5 ítems) y la organización como un todo (4 ítems).

Entre las herramientas en castellano más utilizadas actualmente para evaluar la Satisfacción laboral (Chiang Vega *et al.*, 2008; Chiang Vega *et al.*, 2007) se destacan los cuestionarios desarrollados en la década de 1980 en la Universitat de València (Meliá, Peiró, y Calatayud, 1986; Meliá *et al.*, 1990; Meliá y Peiró, 1989) siendo el que más factores abarca el S4/82 que permite evaluar seis factores: 1.Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización; 2.Satisfacción con el ambiente físico de trabajo; 3.Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias; 4.Satisfacción intrínseca del trabajo; 5.Satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y; 6.Satisfacción con las relaciones interpersonales. Otro de los instrumentos utilizados en idioma español es el cuestionario Font-Roja creado por Aranaz y Mira (1988) con la ampliación que incluye los elementos del entorno físico de trabajo aportada por Nuñez Gonzalez, Estevez Guerra, Hernandez Marrero y Marrero Medina (2007) además de los originales 24 ítems agrupados en 9 factores que permiten explorar diferentes dimensiones que intervienen en la Satisfacción laboral: *a)* satisfacción por el trabajo; *b)* tensión relacionada con el trabajo; *c)* competencia profesional; *d)* presión en el trabajo; *e)* promoción profesional; *f)* relación interpersonal con los superiores; *g)* relación interpersonal con los compañeros; *h)* características extrínsecas de estatus; *i)* monotonía laboral.

Para evaluar la Satisfacción laboral algunos autores (Onifade *et al.*, 2009; Artz, 2008; Smucker y Kent, 2004; Ching, 2001; Spector, 2000) extraen indicadores de Satisfacción laboral de inventarios más complejos que miden algunas de las facetas que influyen en la Satisfacción laboral como el propuesto por Smith, Kendal y Hulin (1985), el JDI (*Job Descriptive Index*), que tiene dos secciones: la primera reúne información sobre variables demográficas de género, edad, calificación educativa, y experiencia; en tanto que la segunda mide cinco facetas específicas del trabajo distribuidas en 72 ítems: trabajo actual (18 ítems), paga actual (9 ítems), oportunidades de promoción (9 ítems), supervisión (18 ítems), y compañeros de trabajo

(18 ítems). Comparable con este instrumento el JSS (*Job Satisfaction Scale*) desarrollado por Gregson (1991) usa una escala de Likert con los mismos componentes principales de la escala del JDI. Por otra parte, otro instrumento utilizado (Kinjerski y Skrypnek, 2008; Harrington *et al.* 2001), con el mismo nombre (JSS), es el desarrollado por Koeske, Kirk, Koeske y Rauktis (1994) compuesto por tres subescalas: dinámica intrínseca (compuesta por factores específicos del trabajo, el tipo de cliente y la interacción con los compañeros) estructura organizacional (incluye calidad de la supervisión, cualidad de las demandas, suficiencia de financiación y oportunidades de input, salario y promoción (compuesta por salario, beneficios y oportunidades de avance en la carrera).

Otro cuestionario utilizado en distintas investigaciones (Kamasak y Bulutlar, 2008; Kumar *et al.*, 2007; Kamdron, 2005; Brockwood *et al.*, 2001) es el *Job Diagnostic Survey* (JDS) creado por Hackman y Oldham (1975) que mide si el encuestado considera que su trabajo posee cinco características ligadas a la Satisfacción laboral: 1.feedback, 2.significación de la tarea, 3.variedad de la tarea, 4.identidad de la tarea y 5.autonomía, cada una con tres ítems dando un total de 15. Aunque menos utilizado (Shehan *et al.* 2007; Abu-Bader, 2005) el *The 1977 Quality of Employment Survey* de Quinn y Staines (1979) se enfoca en varias características del trabajo como la relación con los compañeros, el confort, tareas desafiantes, recompensas financieras, adecuación de los recursos y promoción.

Otros autores (por ej.: Miao, 2010) utilizan elementos que sólo evalúan aquellas características específicas que suponen relacionadas con la Satisfacción laboral de una profesión específica considerando las respuestas al trabajo en sí y a los aspectos relevantes de cada trabajo. Por ejemplo, dentro de las características de aquéllos que trabajan en instituciones de salud, resulta relevante la relación médico-enfermera o la relación terapéutica que se establece con cada empleado (Wilson y Crowe, 2008) para la medición de la Satisfacción laboral.

Dentro de este tipo de instrumentos se encuentran algunos como el *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* (TJSQ) para los maestros, en el cual de la suma de los 20 ítems que lo componen se obtienen un promedio de dos factores: la actitud hacia la enseñanza y la actitud hacia los estudiantes (Abd-El-Fattah, 2010; Wilson, 2008); el INDSALES (Lagace, Goolsby y Gassenheimer 1993) para medir la satisfacción con el trabajo (Boles *et al.* 2003), compañeros, paga, promoción, supervisor, política, y clientes. También hay investigadores que intentan desarrollar instrumentos para un ámbito específico como el académico, por ejemplo Conklin y Desselle (2007) crearon un instrumento multidimensional que mide la Satisfacción laboral con facetas como: recursos para becas, apoyo institucional y recompensas, exigencias para antigüedad y promoción, disponibilidad de programas para graduados, colegiaturas y ambiente de enseñanza. El idioma castellano también posee instrumentos específicos para el ámbito docente como el de Barraza y Ortega (2009) un instrumento denominado Escala Multidimensional de Satisfacción laboral Docente (EMSLD), que contiene 34 ítems distribuidos en ocho dimensiones.

Para citar un ejemplo de la cantidad de diferentes instrumentos que se utilizan para evaluar la Satisfacción laboral en poblaciones específicas Caers *et al.* (2008) realizaron una revisión bibliográfica de los instrumentos utilizados para evaluar la satisfacción del personal de enfermería, encontrando doce escalas diferentes y con diferentes formas de análisis de las dimensiones del constructo. Estos instrumentos, además, utilizaban ítems de cuestionarios existentes con o sin el agregado de ítems propios, de lo que concluyeron que el más confiable y aplicable de los instrumentos era el *Home Healthcare Nurses' Job Satisfaction Scale*, creado específicamente para este tipo de población por Ellenbecker's (2001, 2005), que en su última versión está compuesto por treinta y dos ítems en nueve subescalas 1) Autonomía / independencia, 2) Crecimiento profesional, 3) Cohesión grupal/pares, 4) Cohesión grupal/médicos, 5) Características de la organización, 6) Estrés/carga de trabajo, 7) Autonomía/flexibilidad en la planificación

de trabajo, 8) Autonomía/control de las actividades de trabajo 9) sueldo/ beneficios/percepción de las oportunidades en otro lugar.

Dentro de esta categoría uno de los instrumentos que más dimensiones abarca es la encuesta de satisfacción de las personas elaborada por el Servicio Vasco de Salud (Osakidetza) compuesto por tres partes. Una primer parte está compuesta por 7 preguntas iniciales sobre las características sociodemográficas y laborales de los encuestados. Una segunda parte que incluye 35 preguntas agrupadas bajo 13 dimensiones: condiciones de trabajo, formación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento, retribución, relación jerárquica, participación, organización y gestión del cambio, clima de trabajo, comunicación interna, conocimiento e identificación con los objetivos, percepción de la dirección y política e impacto medioambiental. Este bloque de preguntas cerradas está diseñado a partir de una escala con 5 posibles respuestas, que valoran desde la total satisfacción a la total insatisfacción. En la última parte del cuestionario se plantean 2 preguntas relativas a la satisfacción general con el trabajo realizado y a la percepción de la calidad del servicio que el hospital ofrece a sus pacientes.

Incluso se han desarrollado instrumentos como el *Indiana Job Satisfaction Scale (IJSS)* (Resnick y Bond, 2001) para medir la Satisfacción laboral de personas con serias enfermedades mentales (dificultades de concentración, atención y que a menudo presentan limitaciones en la educación). Este instrumento presenta seis dimensiones que incluyen la satisfacción general, seguridad y avance, supervisión, compañeros de trabajo y “como me siento acerca del trabajo”.

También se ha utilizado para medir la Satisfacción laboral el cuestionario creado por Van Zyl y Van de Walt (1991) *Experience of Work and Life Circumstances Questionnaire (WLQ)* (Roos y Van Eeden, 2008; Bodur, 2002) quienes se basaron en la idea de que el nivel de estrés que se produce desde el entorno, emanado de las cuestiones relacionadas con el trabajo, puede llevar a reducir el nivel de

satisfacción con el trabajo. Este cuestionario tiene dos partes llamadas experiencia de trabajo la primera y circunstancias y expectativas la segunda. La sección que utilizan los autores para medir Satisfacción laboral está relacionada con las demandas generadas por la situación de trabajo y son evaluadas usando seis escalas: funcionamiento organizacional, características de la tarea, condiciones físicas de trabajo y equipamiento, asuntos de la carrera y política de personal, asuntos sociales, y remuneración y beneficios complementarios.

Para evaluar la Satisfacción laboral también hay autores que crean sus propios instrumentos según la organización o tipo de trabajadores que desean evaluar, donde incluyen factores como el pago, logros, reconocimientos, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, promoción, competencia del jefe, remuneración, relación con los jefes, relación con los compañeros, condiciones de trabajo; para identificar ciertas cuestiones puntuales y al mismo tiempo incluyen un indicador global (Ben Ruiz, *et al.*, 2009; Kolodinsky, Draves, Schroder, Lindsey y Zlatev, 2009; Janus *et al* 2008; López-Araújo, *et al*, 2007; Robles Garcia *et al*, 2005; Barnes *et al*, 2003)

Existen autores (Kaifeng y Kassekert, 2010) que utilizan los resultados obtenidos en cuestionarios realizados por el estado extrayendo los ítems que consideran relacionados con la Satisfacción laboral como la satisfacción con el trabajo, la paga y la organización. Mientras otros como Sollund (2006) o Wilson y Crowe (2008) extraen factores y modifican los distintos cuestionarios para armar guías para entrevistas en investigaciones cualitativas que se ajusten a sus necesidades. Por ejemplo, Sledge, Miles y Coppage (2008) realizaron una serie de preguntas para realizar entrevistas cara a cara con los empleados de cinco hoteles en Brasil en las cuales incluyeron 13 factores creados por ellos, cuatro extraídos del JDS, cinco del JDI y 10 del JSS (Job Satisfaction Scale) para evaluar la Satisfacción laboral.

A continuación, a modo de síntesis, se presentan una serie de cuadros donde se organizan los distintos autores mencionados, con las respectivas facetas propuestas por ellos para los distintos instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral.

Autor	Facetas	
Taylor (1911)	Ganancias del trabajo experto, promoción, incentivos, aprecio, oportunidades de progreso	
Mayo (1945)	Interacción individuo-grupo, seguridad, estima, afiliación, logros, interés intrínseco por el trabajo	
Happock (1935)	Nivel socioeconómico, preparación de la persona para el tipo de trabajo	
Herzberg y otros (1959) Smerek y Peterson (2007)	Factores de Higinene (vinculados con las nececidaes basicas) previenen insatisfaccion	Política y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con pares, vida personal, relaciones con subordinados, status y seguridad
	Motivadores	Logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo (tareas), responsabilidad, progreso, y crecimiento personal
Porter y Lawler (1968)	Percepción de equidad y naturaleza de la tarea	
Lawler (1973)	Aspectos internos del trabajo	Sentimientos de logro, autoestima, independencia, control
	Aspectos externos del trabajo	Entorno, salario, promoción
Castle, Engberg y Anderson (2007) y Shimizu, Feng y Nagata, 2005)	Aspectos internos del trabajo	Actividades actuales, independencia, creatividad, variedad
		Oportunidad de utilizar las habilidades
		Logros y responsabilidades, estabilidad y seguridad, ,
	Aspectos externos del trabajo	Contribución a la sociedad y estatus
		Deber, ética y valores laborales
		Posibilidad de promoción, recompensas y premios ganados
Políticas organizacionales y acercamientos políticos		
Relaciones interpersonales, guía técnica		
Salancik y Pfeffer (1978)	Responsabilidades, paga y carga de trabajo	
Aguado (1988)	Salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos, otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.	
Brown y Peterson (1993)	Variables organizacionales, características personales y percepciones de rol.	

Autor	Facetas	
Spector (1997)	Paga, promoción, supervisión, beneficios complementarios, recompensas contingentes (basadas en el desempeño), el funcionamiento de los procedimientos (reglas y procedimientos requeridos), compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación	
Schermerhorn (1993)	Estatus, supervisión, relaciones con los compañeros, el contenido del trabajo, la remuneración, recompensas extrínsecas, las posibilidades de promoción, el entorno y la estructura física del ambiente	
Locke (1968)	Eventos o condiciones de la Satisfacción laboral	Satisfacción con el trabajo (interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos)
		Satisfacción con el salario (cantidad, equidad y modo de distribución), satisfacción con la promoción (oportunidades de formación y criterios sobre promoción),
		Satisfacción con el reconocimiento (elogios por el rendimiento, recompensas y críticas), satisfacción con los beneficios (pensiones, seguros médicos y vacaciones)
	Agentes que hacen posible los eventos	Satisfacción con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones físicas, ventilación y temperatura)
		Satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas)
		Satisfacción con los compañeros (competencia, apoyo y amistad recibida de los mismos), y satisfacción con la compañía y la dirección (política de beneficios y de salarios de la organización)
Mc Namara (2004)	Calidad de la relación con el supervisor, estado físico del ambiente en que el individuo trabaja y grado de realización en el trabajo	
Schnacke (1983)	Aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales que cubren las respuestas cognitivas y afectivas de los individuos en conexión con el entorno laboral	
Price y Mueller (1986)	Naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual,	

Autor	Facetas	
Bravo, Peiró y Rodríguez (1996)	Supervisión, la organización, compañeros, condiciones de trabajo, progreso en la carrera, perspectivas de promoción, paga, subordinados, estabilidad en el trabajo, tipo de trabajo, cantidad de trabajo, desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general	
Cellucci y DeVries (1978, citado en Goldman y Tabak)	Satisfacción con los supervisores, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con el pago, satisfacción con las promociones; y satisfacción con el trabajo sí mismo	
Weiss, Dawis, England y Lofquist, (1967)	Seguridad, servicio social, valores morales, actividad, responsabilidad, condiciones de trabajo, relación con los colegas, variedad, interdependencia, supervisión técnica, creatividad, relaciones humanas, utilización de la habilidad, logro, reconocimiento, políticas y prácticas de la organización, autoridad, estatus social, desarrollo y compensación	
Warr, Cook y Wall (1979)	Factores intrínsecos	Reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea
	Factores extrínsecos	Horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo
Beam <i>et al.</i> (2003)	Variables demográficas, compromiso organizacional y compromiso religioso	
Koustelios y Bagiatis (1997)	El trabajo en sí mismo, el pago, la supervisión, condiciones de trabajo y la organización como un todo	
Meliá <i>et al.</i> (1990)	Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y satisfacción con las relaciones interpersonales.	
Nuñez Gonzalez, Estevez Guerra, Hernandez Marrero y Marrero Medina (2007)	Satisfacción por el trabajo, tensión relacionada con el trabajo, competencia profesional, presión en el trabajo, promoción profesional, relación interpersonal con los superiores, relación interpersonal con los compañeros, características extrínsecas de estatus, monotonía laboral y el ambiente físico de trabajo	
Smith, Kendal y Hulin (1985)	Género, edad, calificación educativa, experiencia, trabajo actual, paga actual, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo	

Autor	Facetas	
Koeske, Kirk, Koeske y Rauktis (1994)	Dinámica intrínseca	Factores específicos del trabajo, el tipo de cliente y la interacción con los compañeros
	Estructura organizacional	Calidad de la supervisión, cualidad de las demandas, suficiencia de financiación y oportunidades de input
	Salario y promoción	Salario, beneficios y oportunidades de avance en la carrera
Hackman y Oldham (1975)	Feedback, significación de la tarea, variedad de la tarea, identidad de la tarea y autonomía	
Quinn y Staines (1979)	La relación con los compañeros, el confort, tareas desafiantes, recompensas financieras, adecuación de los recursos y promoción	
Wilson y Crowe, 2008	Aspectos relevantes de un trabajo particular (Salud)	Relación médico-enfermera o la relación terapéutica
Abd-El-Fattah (2010)	Aspectos relevantes de un trabajo particular (Educación)	Actitud hacia la enseñanza y la actitud hacia los estudiantes
Conklin y Desselle (2007)	Aspectos relevantes de un trabajo particular (Universidad)	Recursos para becas, apoyo institucional y recompensas, exigencias para antigüedad y promoción, disponibilidad de programas para graduados, colegiaturas y ambiente de enseñanza
Ellenbecker's (2001, 2005)	Autonomía/independencia, crecimiento profesional, cohesión grupal/pares, cohesión grupal/médicos, características de la organización, estrés/carga de trabajo, autonomía/flexibilidad en la planificación de trabajo, autonomía/control de las actividades de trabajo, sueldo/beneficios/percepción de las oportunidades en otro lugar.	
Encuesta de satisfacción de las personas elaborada por el Servicio Vasco de Salud	Características sociodemográficas y laborales de los encuestados	
	Condiciones de trabajo, formación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento, retribución, relación jerárquica, participación, organización y gestión del cambio, clima de trabajo, comunicación interna, conocimiento e identificación con los objetivos, percepción de la dirección y política e impacto medioambiental	
	Satisfacción general con el trabajo realizado y a la percepción de la calidad del servicio	
Resnick y Bond (2001)	Satisfacción general, seguridad y avance, supervisión, compañeros de trabajo y "como me siento acerca del trabajo"	

## 6. Conclusiones

### 6.1 Sobre la definición

Considerando lo manifestado hasta aquí surgen una serie de conclusiones preliminares. En este sentido cabe mencionar que algunos autores generalizan la definición de la Satisfacción laboral al grado de categorizarla como parte de la satisfacción con la vida (Happock, 1935; Garcia *et al.* 1999; McNamara, 2004) o como un estado mental acerca del trabajo (Rue Y Byars, 1992). Pero existen algunas reflexiones que hay que hacer al respecto ya que el constructo, en el corpus teórico analizado, ha sido definido con mucho más detalle.

Desde el comienzo de su historia la Satisfacción laboral fue vinculada directamente con la satisfacción de necesidades y consecuentemente con las características del empleo (Schaffer, 1953; Herzberg *et al.* 1959). En línea con estas definiciones posteriormente se relacionó al individuo y al trabajo, llegando a la conclusión de que la Satisfacción laboral tiene que ver con un ajuste (*fit*) o el punto de adaptación entre las necesidades del trabajador y el trabajo, entre los requisitos y las características reales de ambos (Marin y Hanson, 1985; Bowling *et al.* 2005), pero el constructo es aún más complejo.

Sin omitir lo anterior es de destacar que existen una serie de definiciones que hacen referencia a la Satisfacción laboral como estado u orientación emocional, relacionada con sentimientos o respuestas afectivas (Smith *et al.* 1969; Locke, 1976; Kalleberg, 1977; Fleisman y Bass, 1979; Schermerhorn, 1993; Arnold y Feldman, 1986; Spector, 1997; Souza Poza y Souza Poza, 2000a). Price y Mueller (1986) entienden a la Satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo, pero el aspecto afectivo no alcanza para abarcar la complejidad del constructo y solo señala una parte de él.

Según Motowidlo (citado en Staw y Chohen-Charash, 2005) para alcanzar un determinado nivel de satisfacción hay que atravesar una serie de pasos que involucran el procesamiento de información. Por esto es considerable la propuesta de Staw y Chohen-Charash (2005) quienes señalan cuatro eventos importantes en la Satisfacción laboral. El

primero es la exposición a los eventos y condiciones del trabajo, seguido por el reconocimiento y la evaluación de esos eventos y condiciones, para luego almacenar la información cargada afectivamente y asociarla con el recuerdo de las experiencias positivas y negativas previas, para terminar alcanzando un determinado nivel de Satisfacción laboral.

Con lo expuesto hasta aquí, se entiende que además de los aspectos afectivos existen una serie de procesos cognitivos que forman parte del proceso para alcanzar cierto nivel de Satisfacción laboral; tal como destacan distintos autores (Porter y Lawler, 1968; Schnacke, 1983; Sempañe *et al.* 2002). No obstante, es necesario destacar que esta serie de procesos, particularmente los afectivos y los cognitivos, se ha demostrado que actúan de manera independiente y recíproca en la Satisfacción laboral (Schleicher, Watt y Greguras, 2004; Weiss, 2002; Fisher, 2000)

Quienes investigaron la relación entre los aspectos cognitivos y afectivos (Lawler, 1973; Cranny *et al.* 1992; Hirschfeld, 2000; Weiss, 2002; Ilies y Judge, 2004) afirman que ambos influyen en el aspecto evaluativo de la congruencia entre las creencias de los empleados sobre lo esperado y la situación actual en el trabajo o de lo que se espera recibir de éste (entre las diversas situaciones de estímulos y las respuestas por las que el empleado atraviesa); mientras que Winert (1985) señala la importancia del componente valorativo, en la formación de la Satisfacción laboral con relación a los aspectos estructurales y procesuales de la organización. En este punto es importante referir que el trabajo de Weiss (2002) señala la necesidad de considerar por separado a las reacciones afectivas, las creencias cognitivas y los juicios evaluativos.

Por otra parte, y con el fin de presentar una concepción integradora del constructo Satisfacción laboral, habría que agregar a los autores que consideran que ésta constituye una respuesta modulada a partir de distintos estímulos (Judge y Larsen, 2001), la cual involucraría en el individuo elementos cognitivos, afectivos e intencionales (Greenberg y Baron, 1995). Esto último estaría en relación

con lo manifestado por Judge *et al.* (2001) y Schleicher *et al.* (2004) sobre la necesidad de incorporar al modelo de Satisfacción laboral las intenciones del comportamiento.

Por lo expresado en este apartado, y considerando que estas definiciones no son excluyentes sino que señalan distintos aspectos de un mismo fenómeno, es que resulta necesario considerar a todos los aspectos vinculados con la situación laboral para obtener una visión integral de la situación del empleado en relación con este constructo.

Por ello, se puede apelar a un último conjunto de autores, los cuales consideran que la Satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de los procesamientos cognitivos y perceptivos, de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la Satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (McCormick y Ilgen, 1980; Peiró, 1984; Aguado, 1988; Robbins, 1998; Garcia-Montalvo *et al.* 2009). La definición más clara en este sentido es la de Harpaz (1983) quien considera a la Satisfacción laboral como una actitud compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales.

No obstante, también puede considerarse que la Satisfacción laboral más que una actitud generalizada es la conjunción de una serie de actitudes frente a distintos aspectos que influyen en grados variables sobre el empleado para obtener lo que se denomina Satisfacción laboral. La relación entre las actitudes hacia los distintos componentes (facetas) de la Satisfacción laboral funcionaria según los ámbitos de relación que construya cada sujeto.

En este punto resulta conveniente, aclarar qué es lo que en esta tesis se considera como actitud. En este sentido se tomarán las definiciones de Dunham y Smith, (1985) y Kumar *et. al* (2009) ya que estos autores señalan que la palabra actitud describe una serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra persona o una cosa, y que toda actitud tiene componentes cognoscitivos, afectivos y de comportamiento. Que se definen de la siguiente manera:

- a) El componente cognoscitivo, se refiere a la información, pensamientos, ideas y creencias o expectativas que una persona tiene respecto al objeto, y que es fuertemente influenciado por el proceso perceptivo de cada individuo, (se asocia a la pregunta ¿cómo describe usted al objeto?).
- b) El componente afectivo se refiere a los sentimientos y emociones (positivos o negativos) que una persona experimenta hacia un objeto, implica emoción expresada en gusto o disgusto (se asocia a la pregunta ¿cómo se siente usted respecto al objeto?).
- c) El tercer componente es cómo se comporta el individuo hacia el objeto referido, la preparación para actuar, la orientación o predisposición; y es influenciado por los dos primeros componentes, aunque no solo por ellos<sup>73</sup> (se asocia a la pregunta ¿cómo pretende usted actuar hacia el objeto?).

Además las actitudes no están predisuestas en las personas, aunque éstas tengan componentes disposicionales que las orienten, sino que se adquieren de tres formas (Dawes, 1983),

- a) A través de la experiencia, en el interactuar diario con el objeto o persona (interacción concreta y al mismo tiempo simbólica, mediada por componentes conscientes e inconscientes).
- b) Por la asociación con un objeto o persona respecto al cual ya se tiene una actitud preconcebida debido a experiencias con objetos o personas similares (experiencias pasadas, presentes y deseadas).
- c) Por aprendizaje social, tal como la influencia de los compañeros, vecinos, familiares o amigos (originadas interna o externamente mediante fuentes teóricas o empíricas).

---

<sup>73</sup> Kumar *et al.* (2009) ubican como tercer componente de la actitud al juicio evaluativo que resume la respuesta general hacia el objeto. Para este autor resulta más importante señalar el componente conductual, pues no es lo mismo considerar si algo agrada o no (componente evaluativo, considerando los aspectos cognitivos y afectivos) que el comportamiento que consideramos realizar frente al objeto en un contexto social y cultural determinado.

En este sentido, las actitudes adquiridas de esta forma pueden vincularse con la investigación de Salancik y Pfeidder (1978) quienes sugieren que la Satisfacción laboral es una construcción social a partir de la comparación de la carrera laboral propia con la de los otros a lo largo de la vida, lo que podría relacionarse también con lo expuesto por Lyons y O'Brien (2006) quienes afirman que la relación persona-entorno explica gran parte de la variación de los niveles de Satisfacción laboral.

Todas estas consideraciones resultan importantes porque permiten explicar las diferencias individuales y qué es lo que hay detrás de los resultados de los individuos que pueden puntuar de forma idéntica en un cuestionario de Satisfacción laboral pero se comportan de manera muy diferente en el trabajo. Además, hay que considerar que cada actitud puede tener distinta fuerza, consistencia e impacto (Fazio y Zanna, 1978). Por ello, los individuos no tienen la misma configuración preexistente de actitudes, además hay diferentes variables que influyen en cada actitud que la hacen más o menos favorable (Fazio y Williams, 1986)

Por todo esto se comprende la complejidad para realizar una medición de la Satisfacción laboral si se consideran a todas las facetas que influyen en ella. Por esto, muchos autores prefieren tomar a la Satisfacción laboral como un todo y medirla a partir de un indicador global. Este tema se analiza en el apartado siguiente.

## 6.2 Indicador global o análisis de facetas

Si bien a la hora de evaluar el constructo, la investigación respalda a la clasificación global como el método de mayor validez (ver por ejemplo Griffeth et al, 2000; Scarpello y Campbell 1983), este enfoque no permite discriminar las distintas variables ni la influencia de cada una.

Además, usar una medida global de la Satisfacción laboral puede dar como resultado puntajes similares de Satisfacción laboral, insinuando que todos empleados están equitativamente satisfechos con

todas facetas del trabajo. Jackson y Corr (2002) sugieren que cuando la Satisfacción laboral es medida con un indicador global los trabajadores utilizan heurísticos cognitivos que reducen la complejidad que implica la medición por facetas, es decir que no pasan por un complejo proceso cognitivo para evaluar la importancia de las distintas facetas; asimismo, Ilies y Judge (2004) señalan que los indicadores globales suelen basarse en valoraciones retrospectivas que resaltan los aspectos cognitivos de la Satisfacción laboral dejando al margen los emocionales.

Además, los indicadores globales se relacionan significativamente con el trabajo en sí mismo pero menos con la satisfacción con los supervisores, compañeros de trabajo, promociones y mucho menos con la paga (Bruck, Allen y Spector, 2002; Fisher, 2000). Por ello, este tipo de indicadores falla al dar un diagnóstico certero de la situación particular de un grupo de trabajadores, no permitiendo distinguir aquellos aspectos fuertes y débiles de las organizaciones o de sus políticas con relación al trabajo por dejar de lado la importancia relativa de las distintas facetas.

Por esto es que, si se requiere un diagnóstico detallado, resulta necesario considerar la mayor cantidad de variables posibles con el fin de reconocer cómo influye la organización en la Satisfacción laboral de los empleados, siendo la medición de las facetas el medio más adecuado.

Pero antes de definir las facetas que deberían ser consideradas al momento de evaluar la Satisfacción laboral, es importante definir como considerar a la relación satisfacción/insatisfacción, ya que algunos autores los consideran conceptos diferentes, mientras otros se refieren a ellos como un continuo donde cada valor se encuentra en los límites de la escala. Esta reflexión conduce al apartado siguiente donde se intenta dilucidar el criterio de medición de la Satisfacción laboral.

### 6.3. Sobre el criterio de medición.

Dentro de las teorías sobre Satisfacción laboral, una de las más utilizadas para evaluarla es la de la motivación/higiene (Herzberg *et al.* 1959), pero esta teoría tiene una complicación y su análisis servirá para definir el criterio de medición que el autor de esta tesis propone para la Satisfacción laboral. Este criterio no es original y se vincula con lo planteado por Ewen *et al.* (1966) quienes proponen que si la presencia de una variable afecta la satisfacción su ausencia llevaría a la insatisfacción.

Este autor coincide con Sledge *et al.* (2008) en que el problema con la teoría de Herzberg es que la falta de satisfacción no tiene lugar en la ecuación, ya que la satisfacción y la insatisfacción son dos variables diferentes. Si maximizar los motivadores eleva la satisfacción y si reducir los factores de higiene por debajo de determinado nivel lleva a la insatisfacción; entonces, según esta teoría, cuando el empleado no siente satisfacción por los factores motivadores puede tampoco sentir insatisfacción de los factores de higiene, lo que lo sitúa en un limbo en el que no está satisfecho ni insatisfecho.

Además, esta teoría ha encontrado resultados contradictorios (Aksu y Aktas, 2005) donde frente a determinada situación en la que los valores de higiene son muy bajos, los empleados se encontraban satisfechos con el trabajo por los altos valores de los factores motivadores. Incluso Beam *et al.* (2003) encontraron relaciones estadísticamente significativas entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción lo que les permitió incluso cuestionar la validez de esta teoría, mostrando la dificultad de predecir hasta qué punto unos y otros factores se superponen entre sí para dar como resultado el nivel de Satisfacción laboral.

Esta teoría también ha sido criticada por no poder dar cuenta del por qué personas en trabajos con las mismas características puntúan diferente en el nivel de Satisfacción laboral (Beam *et al.*, 2003). Incluso –como en varias de las teorías que analizan distintos factores– las correlaciones entre la Satisfacción laboral y cada uno de estos factores

varían de estudio a estudio, apareciendo algunos de sus resultados en conflicto entre sí (Zangaro y Soeken, 2007).

Por otra parte, considerando las otras cuestiones que influyen en la Satisfacción laboral y que no son consideradas por esta teoría -como el desarrollo de la personalidad o las diferencias individuales, las diferencias culturales, institucionales, socio-económicas, y sociales- se podría afirmar que la Satisfacción laboral es mucho más compleja que la división entre factores de higiene y de motivación.

Por ello, se considera que pensar a la Satisfacción laboral como un conjunto de actitudes relacionadas con distintos aspectos del trabajo, que puede variar en un continuo de grado variable entre la satisfacción y la insatisfacción, que incluso en los lugares medios de la escala siempre habrá la influencia de alguno de los componentes (afectivo, cognitivo, conductual, social, cultural, etc.) que implica una disposición pasada, presente o futura frente a la situación laboral, resulta un modelo superador de aquél.

#### 6.4 Hacia un modelo integrador

Como se ha visto en el desarrollo de este trabajo la Satisfacción laboral es el resultado de una relación compleja entre factores psicológicos, físicos y sociales relacionados con las características de las sociedades, organizaciones, trabajos e individuos. Y más allá del instrumento de evaluación que se utilice o la definición que se proponga, la gran mayoría de los autores coinciden en que no es un solo factor el que genera la Satisfacción laboral, sino la relación compleja de varios factores la que hace a los empleados experimentar satisfacción con el trabajo. Por ello, un modelo que permita abarcar la complejidad del constructo Satisfacción laboral debe incluir, no sólo las actitudes frente a los aspectos objetivos del trabajo, sino también frente a una serie de factores que van más allá de aquello que suele evaluarse al momento de medir la Satisfacción laboral.

En este punto, y con el fin de proponer un marco teórico que vincule el contenido de las distintas definiciones con el trabajo y el

entorno en el que está inmerso se recurrirá a la teoría cognitiva social (Bandura, 1986). Esta teoría propone que existe una causalidad recíproca entre el ambiente, el comportamiento y los factores personales; y son la habilidad y eficacia individual para resolver los eventos que se presentan lo que determinará los resultados individuales en los niveles de constructos como la Satisfacción laboral (Wood y Bandura, 1989). Estos autores también afirman que los individuos son productores y productos de la cultura y el ambiente (Wood y Bandura, 1989) y de allí la dinámica de este constructo. A esta afirmación y la dinámica propuesta entre los diversos componentes, también debería adicionarse lo encontrado por Boswell, Boudreau y Tichy (2005)<sup>74</sup> sobre las variaciones temporales halladas al analizar la relación entre la Satisfacción laboral y los cambios de trabajo a lo largo del tiempo. Estos autores plantean que los aspectos disposicionales y otras teorías como la del nivel de adaptación<sup>75</sup> y la de los procesos opuestos<sup>76</sup> explicarían cierta estabilidad temporal de la Satisfacción laboral (Bowling *et al.* 2005).

En relación con esto, podría afirmarse que la Satisfacción laboral puede ser considerada por los empleados (y los investigadores) desde distintos horizontes. La noción de horizonte proviene de la

---

<sup>74</sup> Estos autores plantean que puntajes bajos en la satisfacción laboral precederían a un cambio de trabajo voluntario, con un aumento en la satisfacción laboral inmediatamente después de ese cambio (el efecto de “luna de miel”), seguido por una disminución en la satisfacción laboral una vez transcurrido cierto tiempo (el efecto de “resaca”)

<sup>75</sup> Según la *adaptation-level theory*, la exposición a estímulos tempranos sirve de marco de referencia por el cual los estímulos son posteriormente juzgados. Estos estímulos tempranos se combinan para constituir un nivel de adaptación único. Los estímulos posteriores que son similares al nivel de adaptación causan una reacción indiferente, mientras que los estímulos que son significativamente diferentes del nivel de adaptación pueden causar las reacciones positivas o negativas (Bowling *et al.* 2005).

<sup>76</sup> La *opponent process theory* explica los medios por los que las reacciones emocionales a los estímulos son reguladas por un mecanismo fisiológico subyacente que involucra bucles de realimentación estímulo y respuesta frente a los cambios afectivos y fisiológicos. Esta teoría argumenta que ante la falta de estímulos emocionalmente excitantes, las personas experimentan un estado de equilibrio individual más que en un estado emocional positivo o negativo, una especie de estado de quietud o adaptabilidad (Bowling *et al.* 2005)

fenomenología (Jodelet, 2008) y representa las distintas posiciones de observación que se pueden tomar frente a un objeto (en el caso de esta tesis: la Satisfacción laboral) y según esta posición es que se tornan importantes determinados elementos más que otros, aunque estos últimos no dejan de existir e influir en la situación planteada, sólo que la perspectiva adoptada permite detectar propiedades diferentes del objeto. De esta manera, el modo de enfocar los objetos y los acontecimientos modelan y matizan las percepciones (Jodelet, 2008) y consecuentemente nuestras reacciones ante ellas. Si bien Jodelet (2008) utiliza la noción de horizonte para explicar las interpretaciones que se pueden hacer de un objeto en base a las representaciones sociales (según los valores referenciales, las referencias sociales, etc.), en esta tesis se utiliza la noción horizonte también para incluir a la perspectiva individual y la dinámica entre todos los aspectos que pueden generar actitudes conceptualizadas como Satisfacción laboral. Esta noción es particularmente útil si se considera a la situación laboral como un paisaje cambiante similar al que se observa al caminar por la ciudad donde, además del observador, sus elementos también se mueven.

Según Spector (1997), el análisis por factores permite un panorama más completo de la situación laboral que el obtenido a partir de las aproximaciones globales. Considerando lo anterior y teniendo como marco la dinámica interrelacional de los distintos aspectos analizados, la teoría cognitiva social, la diversidad de actitudes que despierta cada uno de los aspectos que intervienen en la situación laboral y el horizonte desde el que se la observa; se considera que una aproximación a la Satisfacción laboral a partir de sus facetas permitiría identificar una cantidad de factores vinculados al trabajo que pueden producir satisfacción o insatisfacción. Por otra parte, el análisis por facetas también permite explorar de forma diferenciada la importancia e influencia de algunas características de las organizaciones. Es importante destacar que varios autores han considerado diferentes facetas en la Satisfacción laboral (Vroom, 1964; Peiró, 1984; Cook, Hepwoorth, Wall y Warr, 1981) pero no obstante, muchas de esas

facetas únicamente diferían entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacían referencia era muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo. Además, ya desde Locke (1976) existen diferencias entre la definición de una faceta y su importancia, lo que implica que el valor de las facetas no es el mismo para los distintos trabajos y trabajadores.

Es por ello que a continuación se presentarán aquellos aspectos (identificados en las distintas investigaciones, instrumentos, teorías y modelos conceptuales) que, por la incidencia encontrada sobre el constructo en la revisión bibliográfica, deben considerarse como variables explicativas al momento de evaluar la Satisfacción laboral. El orden de la presentación irá de los aspectos más relacionados con la esfera individual, para ir alejándose y aumentando en la complejidad de las relaciones, teniendo como referencia a la organización, hasta llegar a aquéllos que tienen que ver con los factores que funcionan por fuera de la organización.

Resulta conveniente señalar que esta separación entre factores es meramente descriptiva y tiene como objetivo definir un modelo de análisis, pues se reconoce la compleja red de interrelaciones que se dan entre los distintos factores y la mutua influencia entre ellos.

Según lo propuesto, resulta conveniente mencionar como primer grupo de factores a aquellos relacionados con los aspectos disposicionales y con las características más íntimas de los empleados. A éstos se los denominará como factores intrasubjetivos y son los que determinan los umbrales de satisfacción e insatisfacción y la predisposición hacia la misma.

Dentro de este grupo se incluyen la combinación de necesidades, valores<sup>77</sup> y las características de la personalidad que son relativamente estables e independientes del entorno, y es el rango e importancia de estas características los que varían entre los distintos individuos. Además, se coincide con Johnson y Johnson (2000) respecto a que las percepciones de las condiciones de trabajo, el ambiente de trabajo y el entorno pueden reforzar o minimizar estos aspectos disposicionales.

Considerando estos últimos, por ejemplo, la discapacidad es una de las cualidades del individuo que se considera que debería ser incluida entre las facetas que se relacionan con la satisfacción en aquellas poblaciones que incluyan individuos con estas características, ya que ésta ha demostrado influir en este constructo como una variable distinta de las relacionadas con la salud (Pagán y Malo, 2009)

Hay que agregar a este grupo de factores las características de personalidad del empleado, particularmente aquéllas relacionadas positiva y significativamente con la Satisfacción laboral como las que componen el *core self-evaluation*<sup>78</sup> autoestima, autoeficacia generalizada, locus de control interno y bajo neuroticismo

En este sentido, se coincide con Bowling *et al.* (2005) en que son los aspectos afectivos de la satisfacción los que explicarían las variaciones temporales en la Satisfacción laboral, así como el retorno a cierto punto de estabilidad después de haber estado expuesto a un evento laboral. Por ello los afectos (incluyendo emociones y estados de ánimo) deberían ser considerados al momento de medir la Satisfacción laboral; sin olvidar lo manifestado por Kaplan *et al.* (2009) y Fisher (2000) sobre que los afectos que se expresan en el trabajo no son lo mismo que la Satisfacción laboral, pero que están correlacionados.

---

<sup>77</sup> Los valores tienen un papel importante pues determinan el significado atribuido por el empleado a las experiencias del trabajo, la organización y todas las cuestiones vinculadas con el ámbito laboral (George y Jones, 1997).

<sup>78</sup> Judge *et al.* (2000) demostraron que los factores del *core self-evaluation* pueden predecir la satisfacción laboral 30 años después, mientras que Judge y Heller (2002) encontraron que predice mejor la satisfacción laboral que los cinco factores de la personalidad y los afectos positivos y negativos.

En el límite de este grupo de factores podría incluirse a la motivación entendida como predisposición de los sujetos hacia la acción, particularmente el rasgo motivacional (Dreikurs, 2000)<sup>79</sup>, pues las dimensiones de la motivación representan características relacionadas con la satisfacción (Roos y Van Esden, 2008) y la relación entre ellas depende de cada empleado. Se coloca en el límite de este grupo de factores pues si bien las necesidades son las que impulsan los comportamientos, los estímulos u objetos a alcanzar para su satisfacción tienen que ver, mucho más que lo mencionado hasta aquí, con la interacción del sujeto con el entorno. Además, según Van de Voorde *et al.* (2009) la satisfacción de las necesidades básicas es un mediador en la relación con las demandas y recursos del trabajo y el consiguiente estado de vigor o cansancio del empleado en el trabajo. Algunos de los motivadores que deben ser considerados al momento de evaluar a la Satisfacción laboral son: logro de objetivos y metas, poder, participación, seguridad, afiliación, reconocimiento, desarrollo, autonomía, autoeficacia (expectativas), control y autorregulación, posición y estatus, equidad, recompensas, y tareas desafiantes, significativas y estimulantes.

El siguiente grupo de factores está relacionado con las relaciones del empleado con el entorno más cercano dentro de la organización. A este grupo se lo denomina factores intersubjetivos, pues estas actitudes se forman en la relación del empleado con las otras personas de la organización.

Entre estos factores podemos incluir la relación con los compañeros, la cual ha demostrado una significativa influencia en la Satisfacción laboral. Por otra parte, parecería que el trabajo individual tiene mejor relación con la Satisfacción laboral que el trabajo en equipo, aunque esto estaría determinado por los valores de los empleados y la

---

<sup>79</sup> Dreikurs (2000) se refiere a la motivación proponiendo que, cuando es descrita como un proceso dinámico momentáneo, nos referimos a un *estado motivacional*, pero, cuando nos referimos a una predisposición referida a las tendencias de acción, estamos hablando de *rasgo motivacional*.

organización. Los factores que aparecen en las investigaciones muy relacionados a la Satisfacción laboral son la eficacia y la cohesión grupal, éstos tienen tanto valor en las organizaciones que incluso pueden opacar la influencia del factor liderazgo.

De hecho, distintas investigaciones han intentado relacionar al liderazgo con la Satisfacción laboral, encontrando relaciones con el ajuste entre la estrategia de liderazgo y los estilos regulatorios de los seguidores, particularmente si el líder inspira confianza y ejerce el estilo de liderazgo transformacional. Aunque en las investigaciones revisadas también se encontró que tareas intrínsecamente muy satisfactorias pueden quitarle importancia a la influencia del liderazgo en la Satisfacción laboral.

Además, en los trabajos analizados resalta la influencia significativa de la buena relación entre jefes, mentores y supervisores con los empleados (incluyendo el análisis de teorías específicas como la LMX o el método SWA)

Para finalizar con los factores interpersonales, el siguiente factor podría ubicarse en el límite entre este grupo de factores y el que se describirá a continuación, pues si bien el rol puede ser definido en la organización por descripciones de puesto o manuales de procedimiento, es en el trato diario con los compañeros de trabajo que se definen las funciones y qué es lo que hay que hacer y cómo hacerlo dentro de la organización. En este sentido, se ha comprobado que el desempeño del rol y la influencia negativa que ejercen la incompetencia del rol y los estresores vinculados al mismo (sobrecarga de rol, ambigüedad de rol y conflicto de rol) se relacionan significativamente con la Satisfacción laboral. Considerando a este factor como el resultado de la personalidad y las características del rol y su relación con las restricciones y demandas específicas que se le imponen (tanto por los compañeros como por la organización), este factor es una pieza clave del ajuste de la persona al puesto y a la organización. De esta manera también es un elemento relevante de la Satisfacción laboral que el empleado puede obtener en el desempeño de sus funciones.

El siguiente grupo de factores que se destacan son los que se vinculan con las variables definidas por la organización y los denominaremos factores organizacionales. Al igual que el rol, la comunicación se encuentra en el límite con los factores interpersonales, pues es la comunicación con los otros empleados la que influye significativamente en la Satisfacción laboral. Pero la comunicación en las organizaciones depende del grado de *feedback* que la organización permita, de la posibilidad de obtener información y de participar en el flujo de la misma. Además, con relación a este factor, la imagen organizacional y el *marketing* interno también han demostrado influir en la Satisfacción laboral.

Un factor que puede incluirse en este grupo es el trabajo en sí mismo. La naturaleza de éste es lo que resalta en la mayoría de los instrumentos que miden la Satisfacción laboral. Esto no quita valor al resto de los factores mencionados, pero son los aspectos relacionados con la tarea los que aseguran que el trabajo sea interesante y desafiante (aquí se incluyen variables como la variedad, la autonomía, el alcance) por lo que este factor en particular influye en gran medida, y según los trabajos analizados en muchos casos puede opacar el valor asignado a los otros factores.

Otros aspectos vinculados con el trabajo que se relacionan con la Satisfacción laboral son: la paga (justicia distributiva, paga por desempeño y aumentos drásticos), la modalidad de contratación (*part-time*, en relación de dependencia y por tiempo indefinido), los horarios y horas de trabajo, los años de servicio, el tamaño de la organización, el ambiente físico de trabajo y el acceso a recursos y equipamiento.

Entre este grupo de factores, uno de los más estudiados es el de la cultura organizacional. En las investigaciones citadas se ha relacionado a algunos tipos de cultura (mejora constante, orientada al cambio, aprendizaje, nómada) con la Satisfacción laboral, sin embargo esta relación depende de las características y valores de los empleados. Al mismo tiempo, características de la cultura organizacional como la forma de toma de decisiones, la carga de trabajo, la orientación al

cliente, una cultura que fomenta la creatividad y la innovación se han vinculado con la satisfacción. Por otra parte, además de las buenas relaciones interpersonales (verticales y horizontales) se han relacionado positivamente variables de la cultura como el valor, la preocupación y el apoyo a los empleados; y la igualdad de oportunidades e imparcialidad junto con la confianza en el jefe y la organización como un todo.

Relacionado principalmente con estas características de la cultura, el clima laboral también podría incluirse dentro de estos factores, siendo el clima ético (vinculado con los comportamientos correctos y los criterios morales con los que los miembros de la organización deben tratar las cuestiones éticas y que terminan convirtiéndose en mecanismos psicológicos para tratar las cuestiones éticas) el que se relaciona significativamente con la Satisfacción laboral.

El último grupo de factores que se mencionaran son los relacionados con los factores externos a la organización, ya que se ha demostrado que la imagen social empresaria y el prestigio externo percibido se relacionan directamente con la Satisfacción laboral.

Particularmente, la influencia de la vida familiar ha encontrado resultados no concluyentes con relación a la Satisfacción laboral, pues parecería que el ámbito laboral y el familiar se encuentran muy interrelacionados influyendo el uno sobre el otro de maneras diversas. Es de resaltar que el apoyo del esposo/a ha sido relacionado directamente con la Satisfacción laboral, mientras que otras variables (estrés, afectos positivos, conflictos, ambigüedad del rol) han demostrado ser más significativos en el ámbito laboral, influyendo más en la situación familiar que a la inversa. Aunque cuando la organización genera espacios o posibilidades para la incorporación de la vida familiar al trabajo, estas medidas suelen tener un efecto muy positivo en la satisfacción.

Otro factor que puede incluirse en este grupo es la tecnología, pues ésta viene impuesta desde afuera y depende de cómo se incorpore a la organización el resultado que tendrá en los empleados y la Satisfacción

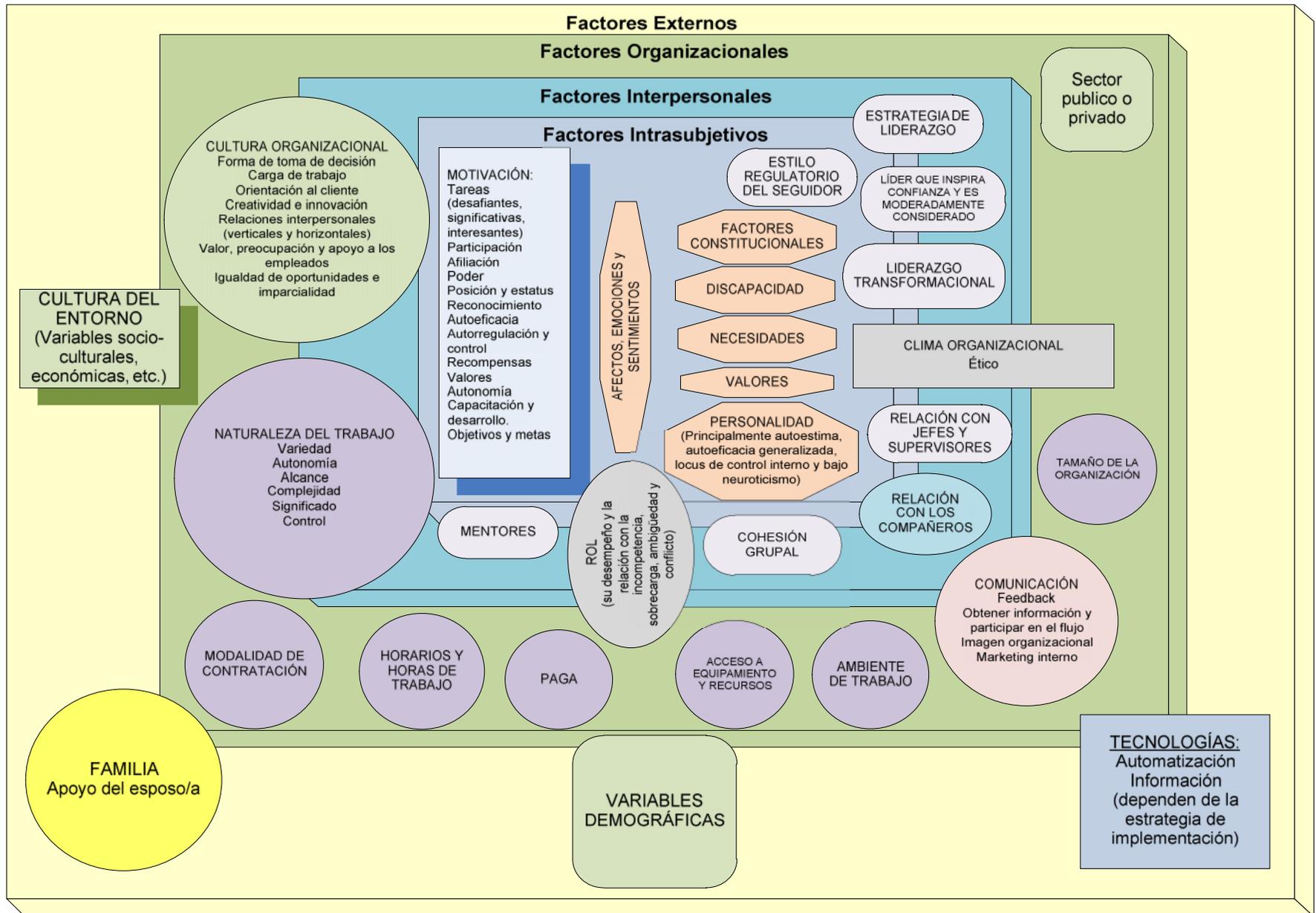
laboral. Particularmente, las tecnologías de información y de automatización han demostrado influir positivamente en la satisfacción cuando fueron implementadas con el entrenamiento y apoyo necesarios junto con la adecuación del sistema de recompensas.

Para finalizar con los factores externos a la organización se mencionarán las variables demográficas, pues éstas si bien están estrechamente vinculadas con la persona y su recorrido a lo largo de la vida, éste está delimitado por el entorno socio-cultural. De esta manera, pero no de forma concluyente se ha vinculado a la edad, el género, la etnia o el lugar de procedencia y el nivel educativo con la Satisfacción laboral; aunque parecería que la importancia de estas variables depende en gran medida de los otros grupos de factores.

Además, los factores culturales parecen ser importantes en la Satisfacción laboral. Sólo a modo de ejemplo se puede mencionar que los conceptos de trabajo y familia varían entre diferentes culturas (Sledge *et al.* 2008) al igual que el de satisfacción en sí mismo (Abu-Sharkh y Standing, 2008). Por ello, hay que considerar las diferencias que pueden existir entre las políticas de la empresa con la cultura del país al momento de evaluar la Satisfacción laboral.

Existen también variables externas incontrolables como el clima o el tráfico (muy importante para determinados empleos como el de los pilotos) (Andresen, Domsch, Cascorbi, (2007) o aspectos que abarcan a todo un país como el presente económico y social (Hammer y Avgar, 2005)

Con todos estos factores se realiza un modelo de Satisfacción laboral que los incluye, el cual es esquematizado de la siguiente manera:



## 7. Consideraciones finales

En las investigaciones revisadas existen diferentes instrumentos que consideran las interrelaciones entre las distintas esferas de la vida y las circunstancias del entorno no laboral como variables explicativas en los modelos de Satisfacción laboral. Lo mismo ocurre con las condiciones de trabajo, entendidas en sentido amplio, tales como el salario, las horas de trabajo, la inestabilidad laboral, las posibilidades de promoción; y también con aquellos otros aspectos consustanciales a la tarea y a su ejecución, como por ejemplo su contenido, las condiciones físicas o ambientales, las relaciones personales en el lugar de trabajo, etc; los cuales han sido considerados en los instrumentos que evalúan la Satisfacción laboral por su significativa influencia.

Por esto, considerando lo analizado hasta aquí y dada la complejidad del constructo analizado, resulta importante el hecho de reflexionar la relevancia teórica o práctica de cada factor en la Satisfacción laboral y su relación con aquello que se desea medir o comparar. Por ejemplo, Johnson y Johnson (2000) excluyeron de la evaluación de la satisfacción a la relación con los compañeros de trabajo (factor mencionado en varias teorías de satisfacción) por considerarla irrelevante en la relación de la Satisfacción laboral con la sobrecalificación para el trabajo objeto de su estudio. En este sentido, se mencionaron en el punto 5.5 algunos instrumentos creados específicamente para evaluar la Satisfacción laboral en poblaciones específicas (docentes, médicos, etc.); es por ello que resulta conveniente al momento de diseñar un instrumento de evaluación de la Satisfacción laboral considerar rigurosamente para qué se lo utilizará, pues de esto derivará la cantidad de factores analizados, si es ventajosa la utilización de un indicador global, la complejidad de vinculación entre los factores y la extensión de la herramienta utilizada.

Además, hay que tener en cuenta que la Satisfacción laboral comprende entre sus componentes sentimientos humanos, por lo que no es posible medirla de forma directa, sino que se hace uso de la inferencia de los niveles de satisfacción con relación a lo que la gente

hace o dice; por esto es común que las organizaciones se preocupen por la actitud de los empleados sólo después de que éstos han producido un impacto negativo sobre la efectividad de la empresa. Además, en casi todos los casos cuando se administra un cuestionario de Satisfacción laboral, el individuo ya ha sido seleccionado y es parte de la organización y se supone, en el mejor de los casos, que éste ha elegido a la organización y ésta lo ha elegido a él.

Otra consideración a tener en cuenta, con relación a los instrumentos de evaluación, es que en la mayoría de ellos se les pide a los sujetos cierta comparación de las facetas con alguna referencia, lo que involucra un proceso cognitivo y no un verdadero juicio que implique sentimientos y emociones. Al respecto son interesantes los estudios como el de Kaplan *et al.* (2009)<sup>80</sup>, el de Ilies y Judge (2004)<sup>81</sup> y el de Fisher (2000) que comparan y relacionan qué aspectos predominan (cognitivos o emocionales) en los ítems de distintos instrumentos para reconocer desde qué enfoque se está midiendo la Satisfacción laboral en cada uno de ellos. Según estos autores, en la mayoría de los instrumentos que miden la Satisfacción laboral predomina el componente cognitivo, por lo que fallan en capturar el componente afectivo de esta actitud, cuando según varios autores (citados por Fisher, 2000) este último es más útil para predecir un comportamiento que el componente cognitivo.

Es por todo esto, y considerando que en las investigaciones revisadas se utilizan instrumentos que en muchos casos tienen más de 20 años desde su creación, que resulta necesario la revisión y análisis de aquéllos que miden la Satisfacción laboral y su real aplicabilidad en las organizaciones de la actualidad.

---

<sup>80</sup> Estos autores encontraron que en la bibliografía el JDI de Smith *et al.* (1969); JDS de Hackman & Oldham (1980); MSQ de Hirschfeld (2000); JSS de Spector (1997) y *Overall Job Satisfaction* de Warr, Cook y Wall (1979) evalúan predominantemente los aspectos cognitivos de la satisfacción. Mientras que el MOAQ de Cammann *et al.* (1983); *Job satisfaction index* de Brayfield and Rothe's (1951) evalúan aspectos predominantemente afectivos.

<sup>81</sup> Estos autores además de resaltar el aspecto emocional de la satisfacción crearon un instrumento específico para su evaluación.

Pero más allá de esto, resulta interesante destacar que la aplicación de un cuestionario de Satisfacción laboral podría tener múltiples utilidades si se utiliza en toda su dimensión: a) en el proceso de selección (su relación con la personalidad, motivación, facetas del trabajo en sí mismo, etc.) serviría para predecir si el aspirante estará satisfecho o no con el trabajo al que se postula; b) en los programas de desarrollo serviría para orientar a que áreas de la vida laboral el empleado debería desarrollar para avanzar en la organización obteniendo resultados satisfactorios (desarrollo de la personalidad, habilidades técnicas, habilidades interpersonales, etc.).

Por todo esto, se sugiere la posibilidad (si existe un conocimiento profundo de la organización) de crear instrumentos más específicos que puedan ser exclusivos para una organización y que sirvan para medir aquellas facetas que se consideran importantes para la satisfacción de un grupo de empleados específico en las dimensiones que resulten necesarias; sin olvidar que se dejan de lado algunos aspectos que resultan influyentes y que deben ser considerados al momento de un análisis general de la situación. Esto toma relevancia si se considera que es teóricamente imposible controlar todas las variables en las investigaciones no experimentales y que, en la práctica, muchas organizaciones realizan sus propias evaluaciones con sus propios instrumentos pero con muy poco sustento científico.

Como cierre de esta tesis resulta importante señalar que para que la evaluación de actitudes que conforman la Satisfacción laboral, sea una herramienta útil en la gestión de las organizaciones, estas deberían considerar las siguientes preguntas: ¿Tenemos un cuestionario que mida áreas importantes tanto para la Satisfacción laboral del empleado como para el éxito organizativo? ¿Cómo sabemos esto y cómo haremos para que sea un argumento para alinearse con la misión de la organización? ¿Este cuestionario se utilizará regularmente y servirá como fuente para la toma de decisiones? ¿La encuesta es una fuente

confiable de información sobre el personal que pertenece a la organización? ¿Se utilizará el cuestionario en la dirección de la empresa para reflexionar sobre la necesidad de acciones o de un cambio organizacional? ¿Se puede integrar a este cuestionario como orientación para tomar medidas y que éstas formen parte del conjunto de medidas clave para la organización? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, el cuestionario de satisfacción permitirá en última instancia reconocer si la organización y las actitudes de los empleados están en la dirección correcta y si la organización en su totalidad esta orientada hacia el camino del éxito.

## 8. Discusión

Al ser un trabajo exploratorio, esta tesis deja de lado la significación estadística de cada una de las relaciones afirmadas, si bien ésta se consideró al momento de señalar aquellas variables importantes, las diferencias entre herramientas y criterios de medición resultaban de una complejidad estadística que superaba los objetivos de este trabajo. Además, lo afirmado proviene de estudios que más allá del sustento empírico, se han basado en una cantidad importante de bibliografía, anterior al período revisado y relacionada con cada uno de los constructos.

Por otra parte, al considerar investigaciones de distintos países, con diferentes culturas y muy pocos trabajos realizados en nuestro país, seguramente la fuerza de la influencia de cada uno de los factores no sea el mismo en el entorno local, aunque seguramente esa importancia sea relevante; por lo que queda pendiente el estudio empírico del modelo propuesto en nuestro país.

## 9. Bibliografía

1. Abd-el-fattah, S. (2010). Longitudinal Effects of Pay Increase on Teachers' Job Satisfaction: A Motivational Perspective *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. The Journal of International Social Research* 31(10) Egipt. (Winter) Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi10pdf/abdelfettah\\_sabry.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi10pdf/abdelfettah_sabry.pdf)
2. Abu-Bader, S. (2005). Gender, Ethnicity, and Job Satisfaction Among Social Workers in Israel. *Administration in Social Work*, 29(3), 7-22. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
3. Abu-Sharkh, M. y Standing, G. (2008). Work Satisfaction, Trauma and Economic Insecurity: Post-Tsunami Sri Lanka. *Conference Papers -- American Sociological Association*, 1. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
4. Acquavita, S., Pittman, J., Gibbons, M., y Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work*, 33(2), 151-166. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
5. Adeyemo D. (2007). Emotional Intelligence and the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employee in Public Parastatals in Oyo State, Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*. 4(2), 324-330 Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/pjssci/2007/324-330.pdf>
6. Adler R. y Reid J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3 (1), 21-46. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
7. Aiken, L., Clarke, S., Sloane, D., Sochalski, J., y Silber, J. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association* 288 (16), 1987-1993. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://seiu1991.localsonline.org/docUploads/Aiken%20Study%20Ratios.pdf>

8. Aiken, L., Clarke, S., Cheung, R., Sloane, D., y Silber, J. (2003). Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. *Journal of the American Medical Association* 290 (12), 1617-1623. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://jama.ama-assn.org/content/290/12/1617.full.pdf+html>
9. Aksu, A. y Aktas, A. (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20, 479-488. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1502576>
10. Al-Aameri, A. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Medical Journal*, 21(6), 231-235. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.smj.org.sa/PDFFiles/Jun00/Job.pdf>
11. Al-Ajmi, R. (2001). The Effect of Personal Characteristics on Job Satisfaction: A Study among Male Managers in the Kuwaiti Oil Industry. *International Journal of Commerce and Management*, 11, 91-110. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Articleid=1673306>
12. Al Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research* 22 (2), 286-295. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.eurojournals.com/ejsr\\_22\\_2\\_14.pdf](http://www.eurojournals.com/ejsr_22_2_14.pdf)
13. Ali I. y Haji Ali J. (2005). The Effects Of The Interaction Of Technology, Structure, And Organizational Climate On Job Satisfaction, *Sunway Academic Journal* 2, 23-32. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.scribd.com/doc/25177936/The-Effects-of-the-Interaction-of-Technology-Structure-and-Organizational-Climat-on-Job-Satisfaction>
14. Alonso Martin, P. (2006). Diferencias en la percepción de la Satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de Psicología*, 88, 49-63. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281298>
15. Amarantidou, S., Mantis K. y Koustelios, A. (2009). Relation between job security and job satisfaction among PE teachers in Greece. *International Journal of Physical Education* 46 (1) 20-23. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://vnweb.hwwilsonweb.com/>

16. Ambrose, M. y Kulik, V. (1999). Old Friends, New Faces: Motivational Research in the 1990s. *Journal of Management* 25 (3), 231-293. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
17. Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714-734. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
18. Anseel, F. y Lievens, F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
19. Arakelian, E., Gunningberg, L., y Larsson, J. (2008). Job satisfaction or production? How staff and leadership understand operating room efficiency: a qualitative study. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 52(10), 1423-1428. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
20. Aranaz, J. y Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital* 52, 63-6. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.scielosp.org/pdf/gsv21n2/original7.pdf>
21. Armstrong, A., Hawley, C., Lewis, A., Blankenship, C. y Pugsley, R. (2008). Relationship between employment setting and job satisfaction among CRC personnel. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28(1), 41-51. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
22. Arnold, H. y Feldman, D. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
23. Artz, B. (2008). The Role of Firm Size and Performance Pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 22(2), 315-343. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
24. Aslan A. (2001). Quality of Life and Job Satisfaction of Primary School Teachers Stage I. *Aegean Education Journal*, 1 (63). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11827236>

25. Attar, G. y Sweiss, R. (2010). The relationship between information technology adoption and job satisfaction in contracting companies in Jordan, *ITcon* (15), 44-63. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 [http://www.itcon.org/data/works/att/2010\\_3.content.07170 .pdf](http://www.itcon.org/data/works/att/2010_3.content.07170.pdf)
26. Ayres J. y Malouf J. (2007) Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 16 (3), 279 – 294. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
27. Badran, M. y Kafafy, J. (2008). The Effect of Job Redesign on Job Satisfaction, Resilience, Commitment And Flexibility: The case of An Egyptian Public Sector Bank. *International Journal of Business Research*, 8(3), 27-41.
28. Baltes, B. y Heydens-Gahir, H. (2003). Reduction of work–family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005–1018. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
29. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
30. Baranauskiene, I., Dirzyte, A. y Valaikiene, A. (2010). Relation of Psychosocial Job Factors to Job Satisfaction, Quality of Life, Sense of Harmony among Officers of Correctional Institutions. *Socialiniai Tyrimai*, 2010(1), 29-39. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
31. Barling, J., Kelloway, E. y Iverson, R. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *The Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 276-283. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
32. Barnes, C., Sheley J., Logsdon, V., Sutherland, S. (2003). Stress and Job Satisfaction in an Urban Sheriff's Department: *Contributions of Work and Family History, Community-Oriented Policing and Job Assignment*. Institute for Social Research, California State University Sacramento (June) Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/203978.pdf>
33. Barraza, M. y Ortega, M. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *Diálogos Educativos*, 9, (17), 4-17 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.umce.cl/~dialogos/n17\\_2009/barraza.swf](http://www.umce.cl/~dialogos/n17_2009/barraza.swf)

34. Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D. y Schwartz, J. (2002). "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity," *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (January), 84-93. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11827236>
35. Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York
36. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
37. Bass, B., Avolio B. y Goodheim L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
38. Baxter, V. (1990). The differential effects of technology, individual attributes, and perceived job rewards on job satisfaction. *Sociological Spectrum*, 10(2), 249-270. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
39. Beam, R., Eunseong K.; Voakes, P,. (2003) Technology -induced Stressors, Job Satisfaction and Workplace Exhaustion Among Journalism and Mass Communication Faculty. *Journalism & Mass Communication Educator*, (Winter), 57 (4), 335-351 Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
40. Begat, I., Ellefsen, B. y Severinsson, E. (2005). Nurses satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses experience of well-being - a Norwegian study. *Journal of Nursing Management* 13 (3), Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
41. Belfield C. y 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
42. Ben Ruiz M., Bauzá Vázquez C., Cruz Santiago, Y. (2009). Procedimiento para la mejora de la Satisfacción laboral en el contexto Universitario, Eumed.net (revista virtual) 1 (2) Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.eumed.net/rev/ced/02/rvs.pdf>

43. Berger, L., Sedivy, S., Cisler, R. y Dilley, L. (2008). Does Job Satisfaction Mediate the Relationships Between Work Environment Stressors and Employee Problem Drinking?. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(3), 229-243. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
44. Bhargava, S. y Kelkar, A. (2000). Prediction of job involvement, job satisfaction, and empowerment from organizational structure and corporate culture. *Psychological Studies*, 45(1-2), 43-50.
45. Bilimoria, D., Perry, S., Liang, X., Stoller, E., Higgins, P. y Taylor, C. (2006). How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *Journal of Technology Transfer*, 31 (3), 355-365. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.springerlink.com/content/h28620j733v01165/fulltext.pdf>
46. Biswas, S. (2009). Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 27-43. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
47. Blau, G. (1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction, *Human Relations*, 52 (8), 1099-1113. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/52/8/1099.full.pdf+html>
48. Blum, M. y Naylor J. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*, Editorial Trillas, México.
49. Boada J. y Tous J. (1993). Escalas de Satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es>
50. Bodur S. (2002). Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey. *Occup. Med.* 52 (6), 353-355. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://occmed.oxfordjournals.org/content/52/6/353.short>

51. Boles, J., Wood, J. y Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99-113. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
52. Bond, F. y Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
53. Booth, A. y Van Ours, J. (2008). Job Satisfaction and Family Happiness: The Part-Time Work Puzzle. *Economic Journal*, 118(526), 77-99. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
54. Boswell, W., Boudreau, J. y Tichy, J. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon--Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
55. Boyles, C. y Shibata, A. (2009). Job Satisfaction, Work Time, and Well-Being Among Married Women in Japan. *Feminist Economics*, 15(1), 57-84. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
56. Bowling, N., Beehr, T., Wagner, S. y Libkuman, T. (2005). Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1044-1053. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
57. Böckerman, P. y Ilmakunnas, P. (2009). Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together. *Industrial Relations*, 48(1), 73-96. Recuperado el 4 de diciembre de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
58. Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En: J.M. Peiró y F. Prieto (Eds). *Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto*, 1, 343-394
59. Brown, D. y McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economics*, 35(10), 1241-1254. Recuperado el 4 de diciembre de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.

60. Brown, S. y Peterson R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63-77. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
61. Brayfield, A. y Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
62. Brockwood, K., Hammer, L., Neal, M. y Colton, C. (2001). Effects of Accommodations Made at Home and at Work on Wives' and Husbands' Family and Job Satisfaction. *Journal of Feminist Family Therapy*, 13(2/3), 41-64. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
63. Brough, P., O'Driscoll, M. y Kalliath, T. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(4), 223-234. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
64. Brown, D., Ferris, D., Heller, D. y Keeping, L. (2007). Antecedents and Consequences of the Frequency of Upward and Downward Social Comparisons at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59-75. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
65. Brown D. y Sargeant M. (2007). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Religious Commitment of Full-Time University Employees. *Journal of Research on Christian Education* 16 no2 211-41 J1/D. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
66. Bruce K. (2006), Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History*, 1 (2) 177-199. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://moh.sagepub.com/content/1/2/177.full.pdf+html>
67. Bruck, C., Allen, T. y Spector, P. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>

68. Brumels, K. y Beach, A. (2008). Professional Role Complexity and Job Satisfaction of Collegiate Certified Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 43(4), 373-378. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
69. Bryson, A., Cappellari, L. y Lucifora, C. (2004). Does Union Membership Really Reduce Job Satisfaction?. *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 439-459. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
70. Buitendach, J. Rothmann, S. (2006). Job Insecurity, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in Selected Organisations in South Africa. *European Journal of Scientific Research* 13 (4), 444-461. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.eurojournals.com/EJSRvol%2013%204.pdf#page=68>
71. Byrd, T., Cochran, J., Silverman, L., y Blount, W. (2000). Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety of jail employees' inclinations to quit. *Journal of Crime and Criminal Justice*, 23, 69-89. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=186993>
72. Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., De Cooman, R. y Pepermans, R. (2008). Measuring community nurses' job satisfaction: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 62(5), 521-529. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
73. Cammann C., Fichman M., Douglas Jenkins Jr. G. y Klesh J.R. (1983) "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members," in *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, ed. Stanley E. Seashore, Edward E. Lawler III, Philip H. Mirvis, and Cortlandt Cammann NY: John Wiley & Sons, pp 71-138. . Recuperado el 29 de noviembre de <http://www.jstor.org/pss/2392952>
74. Campbell, S., Fowles, E. y Weber, B. (2004). Organizational structure and job satisfaction in public health nursing. *Public Health Nursing*, 21(6), 564-571. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
75. Carmeli, A. y Freund, A. (2002). The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige, *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

76. Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes behaviour and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788 - 813. Recuperado el 29 de noviembre de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881574>
77. Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
78. Cass, M., Siu, O., Faragher, E. y Cooper, C. (2003) A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19(2), 79-95. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
79. Castaneda-Hidalgo, H., Acevedo, G., Garza, R., Melendez, C., Rangel, S. y Aguilera, A. (2009). Translation and adaptation of an instrument to measure nurse job satisfaction. *Hispanic Health Care International*, 7(3), 116-122. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
80. Castle, N., Engberg, J. y Anderson, R. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 191-211. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://mcr.sagepub.com/content/64/2/191.full.pdf+html>
81. Cetin, M. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 8(1), 78-88. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
82. Chang, C. y Chang, H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association)*, 15(4), 265-274. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
83. Chen, H. y Baron, M. (2006). Nursing directors' leadership styles and faculty members' job satisfaction in Taiwan. *The Journal Of Nursing Education*, 45(10), 404-411. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

84. Chen, K., Lee, S., Weng, L. y Chen, Y. (2010). The Effects of Potentiality Education on Potentiality and Job Satisfaction Among Psychiatric Nurses in Taiwan. *Perspectives in Psychiatric Care*, 46(2), 85-97. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
85. Chen, W. (2007). The Structure of Secondary School Teacher Job Satisfaction and Its Relationship with Attrition and Work Enthusiasm. *Chinese Education & Society*, 40(5), 17. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
86. Chiang Vega M., Salazar Botello C., Huerta Rivera P. y Nuñez Partido A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Revista Universum* 23(2), 66-85 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.asfae.cl/Enefa\\_2006/Clima\\_organizacional\\_y\\_satisfacciona\\_laboral\\_en\\_organizaciones\\_del\\_sector\\_estatal.pdf](http://www.asfae.cl/Enefa_2006/Clima_organizacional_y_satisfacciona_laboral_en_organizaciones_del_sector_estatal.pdf)
87. Chiang Vega M., Salazar Botello C. y Nuñez Partido A. (2007). Clima organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de Salud Estatal Tipo 1 *Revista Theoria*, 16(2), 61-76 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/299/29916206/29916206.html>
88. Ching, J. (2001). Job satisfaction of Hong Kong's part-time English Language Teachers. *Educational Research Journal*, 16(1), 257-272. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.fed.cuhk.edu.hk/en/erj/1602/1602257.htm>
89. Chiva, R. y Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
90. Chou, R. y Robert, S. (2008). Workplace Support, Role Overload, and Job Satisfaction of Direct Care Workers in Assisted Living. *Journal of Health & Social Behavior*, 49(2), 208-222. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
91. Christen, M., Iyer, G. y Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

92. Chung-Yan, G. (2010) The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15(3), 237-251. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
93. Clark, S. (2000). Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/53/6/747.full.pdf+html>
94. Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T., Kim, S. y Schonwetter, R. (2007). Spirituality and Job Satisfaction among Hospice Interdisciplinary Team Members. *Journal of Palliative Medicine*, 10(6), 1321-1328. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
95. Cong, L., Borg, I. y Spector, P. (2004). Measurement Equivalence of the German Job Satisfaction Survey Used in a Multinational Organization: Implications of Schwartz's Culture Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6) Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
96. Conklin, M. y Desselle, S. (2007). Development of a Multidimensional Scale to Measure Work Satisfaction Among Pharmacy Faculty Members. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 71(4), 1-9. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
97. Connolly, J. y Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://www.sciencedirect.com>
98. Corbin, S. (2001). Role perceptions and job satisfaction of community college faculty. *Inquiry*, 6(1), 61 – 66. Virginia Community College System. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.vccaedu.org/inquiry/inquiry-spring2001/i-61-corbin.html>
99. Cornelissen, T. (2009). The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data. *Journal of Happiness Studies*, 10(3), 367-384. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

100. Costa, P. y McCrae, R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, F. L.: Psychological Assessment Resources.
101. Cowin, L. (2002) The effects of nurses job satisfaction on retention. *Journal of Nursing Administration* 32 (5), 283-291. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
102. Cox, K. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153-163. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com>
103. Cranny, C., Smith, P., y Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York, NY: Lexington Books.
104. Crossman, A. y Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com>
105. Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones. *Universum* [online]. 22(2) Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&nrm=iso)
106. Cué Brugueras M., Díaz Alonso, G., Díaz Martínez, A. y Valdés Abreu, M. (2008). El artículo de revisión. *Revista Cubana Salud Pública* [revista en la Internet]. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662008000400011&lng=en.doi:10.1590/S086434662008000400011](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662008000400011&lng=en.doi:10.1590/S086434662008000400011)
107. Cummings, G., Olson, K., Hayduk, L., Bakker, D., Fitch, M., Green, E., Butler L. y Conlon, M. (2008). The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 508-518. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
108. Cullen, J., Parboteeah, K. y Victor B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics* 46, 127-141. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

109. Cullen, J., Victor, B. y Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate, *Organizational Dynamics* 18(2), 50-63. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
110. Davies, B., Phil, A. y Warr, P. (2000). *Corporate Culture Questionnaire manual and user's guide*. Sussex: Saville and Holdsworth Limited. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.shl.com/WhatWeDo/CultureAndMotivation/Pages/CorporateCultureQuestionnaire.aspx>
111. Dawes R. (1983) *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*, México. Limusa.
112. Dawis, R., Weiss, D., England, G. y Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXII*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, World Adjustment Project. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1968-08111-001>
113. De Jong, J., Schalk, R. y de Cuyper N. (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes. *Management and Organization Review* 5(3) 329-351 Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
114. Dehaghani, A., Hosseini, H., Tavakol, K. y Bakhtiyari, S. (2010). Relationship between communication manners of head nurses with job satisfaction of nurses under their supervision in educational hospitals of Isfahan. University of Medical Sciences in 2006 *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15(2). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://journals.mui.ac.ir/index.php/ijnmr/article/download/5252/2065>
115. Delp, L., Wallace, S., Geiger-Brown, J. y Muntaner, C. (2010). Job Stress and Job Satisfaction: Home Care Workers in a Consumer-Directed Model of Care. *Health Services Research*, 45(4), 922-940. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
116. del Río Moro, O., Perezagua García, M., Villalta Sevilla, M. y Sánchez Donaire, A. (2005) "Satisfacción personal de enfermería. ¿Se cumplen nuestras expectativas?" 4to. Congreso Virtual de Cardiología. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [www.fac.org.ar/ccvc/llave/tl014/tl014.pdf](http://www.fac.org.ar/ccvc/llave/tl014/tl014.pdf)

117. Díaz Echenique, M., Stimolo, M. y Caro, N. (2010). Satisfacción laboral y Síndrome de Desgaste Laboral en Enfermeros de Hospitales Públicos Córdoba–Argentina. *Medicina y seguridad del trabajo* 56 (218). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n218 /original2.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n218/original2.pdf)
118. Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, McGraw Hill
119. Donohue S. y Heywood J. (2004) Job Satisfaction and Gender: An Expanded Specification from the NLSY, *International Journal of Manpower* 25(2), 211-234. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848422>
120. Donavan, D., Brown, T. y Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
121. Dormann, C., Fay, D., Zapf, D. y Frese, M. (2006). A State-Trait Analysis of Job Satisfaction: On the Effect of Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An International Review*, 55(1), 27-51. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
122. Dormann, C. y Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: a meta analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
123. Dorte, K. e Inger, H. (2008). Balint Groups as a Means to Increase Job Satisfaction and Prevent Burnout Among General Practitioners. *Annals of Family Medicine*, 6(2), 138-145. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
124. Dreikurs, E. (2000). *Motivation. A Biosocial and Cognitive Integration of Motivation and Emotion*. Nueva York: Oxford University Press.
125. Druker, J., White, G., Hegewisch, A. y Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: human resources management in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 14(5), 405. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

126. Ducharme, L. y Martin, J. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27, 223-243. Recuperado el 08 de Enero de 2011 de <http://wox.sagepub.com/content/27/2/223.full.pdf+html>
127. Duggleby, W., Cooper, D. y Penz, K. (2009). Hope, self-efficacy, spiritual well-being and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 65(11), 2376-2385. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
128. Dunaway, L. y Running, A. (2009). Job satisfaction as self-care within a restrictive regulatory environment: Nevada's study. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 21(10), 557-564. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
129. Dunham, R. y Smith, F; (1985) *Salud organizacional: análisis y diagnóstico interno*, Editorial Trillas, México
130. Dutton, J., Dukerich, J. y Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 <http://web.ebscohost.com>
131. Edwards, B., Bell, S., Arthur, J. y Decuir, A. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
132. Egan, T., Yang, B. y Bartlett, K. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
133. Ekiund, M. y Hallberg, I. (2000). Factors influencing job satisfaction among Swedish occupational therapists in psychiatric care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 14, 162-171. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
134. Ellenbecker, C. (2001). Home health care nurses' job satisfaction: a system indicator. *Home Health Care Management and Practice* 13(6), 462-467. <http://hhc.sagepub.com/content/13/6/462.full.pdf+html>

135. Ellenbecker, C. (2005). Home Healthcare Nurses' Job Satisfaction Scale: refinement and psychometric testing. *Journal of Advanced Nursing* 52(1), 70-78. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
136. Ellickson, M., y Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ipma-hr.org/publications/public-personnel-management>
137. Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N. y Kalliomäki-Levanto, T. (2000). Organizational and Individual Factors Affecting Mental Health and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis of Job Control and Personality. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 269-277. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
138. Elpers, K. y Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: a national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
139. Emery, C. y Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
140. Endres F. y Wearden S., (1996). Job-Related Stress Among Mass Communication Faculty. *Journalism and Mass Communication Educator* 51(3), 32-44. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
141. Erdogan, B. y Enders, J. (2007). Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 321-330. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
142. Ewen, R., Hulin C. y Smith P. (1966) An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory. *Journal of Applied Psychology* 4 (December), 544-550. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>

143. Faragher, E., Cass, M. y Cooper, C. (2005) The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-analysis. *Occupational and Environment Medicine* 62(2), 105-12. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://oem.bmj.com/content/62/2/105.full>
144. Fazio, R. y Zanna, M. (1978). Attitudinal qualities relating to the strength of the attitude-behavior relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 398-408. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
145. Fazio, R. y Williams, C. (1986). Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude-behavior relations: An investigation of the 1984 presidential election. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 505-514. Recuperado el 8 de enero de 2011 de [http://osil.psy.ua.edu:16080/~Rosanna/Soc\\_Inf/week1/fazio%26williams.pdf](http://osil.psy.ua.edu:16080/~Rosanna/Soc_Inf/week1/fazio%26williams.pdf)
146. Findler, L., Wind, L. y Mor Barak, M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
147. Firth-Cozens, J. y Greenhalgh, J. (1997). Doctors' perceptions of the links between stress and lowered clinical care. *Social Science and Medicine*, 44(7), 1017-1022. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
148. Fisher, C. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
149. Fisher, R. (2001). Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1) 143. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
150. Fleisman, E. y Bass R. (1979). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*, Editorial Trillas, México.
151. Fleming, C. y Kler, P. (2008). I'm too clever for this job: a bivariate probit analysis on overeducation and job satisfaction in Australia. *Applied Economics*, 40(9), 1123-1138. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

152. Foulkrod, K., Field, C. y Brown, C. (2010). Trauma surgeon personality and job satisfaction: results from a national survey. *The American Surgeon*, 76(4), 422-427. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
153. Foong, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
154. Ford, M., Heinen, B. y Langkamer, K. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
155. Friday, S. y Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442. Recuperado el 29 de noviembre <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880530>
156. French, W. (2003). *Human resources management*. New York: Houghton Mifflin Publishers.
157. Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human Resource Management Review*, 9, 479-493. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
158. Gallagher, V. y Laird, M. (2008). The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2336-2360. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
159. García-Montalvo, J., Peiró, J.M. y Soro Bonmatí, A. (2003). *Capital Humano. Observatorio de la Inserción Laboral de los Jóvenes: 1996-2002*. Bancaja-Ivie: Valencia.
160. García Sedeño, M., Barbero García M., Ávila Carretero I. y García Tejera, M. (2003) La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo *Psicothema*, 15(1), 109-113 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [www.psycothema.com](http://www.psycothema.com)

161. García Sedeño, M., Barbero García, M. y García Tejera, M. (1999). La función de utilidad subjetiva como índice de la Satisfacción laboral. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 15(1), 45-62. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc>
162. Garland, B. y McCarty, W. (2009). Job satisfaction behind walls and fences: A study of prison health care staff. *Criminal Justice Policy Review*, 20, 188–208. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://cjp.sagepub.com/content/early/2009/03/12/0887403409333261.full.pdf+html>
163. George, J. y Jones, G. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/50/4/393.full.pdf+html>
164. Georgopoulos, B., Mahoney, T. y Jones, L. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
165. Gittell, J. (2006). Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect, en O. Kyriakidou and M. Ozbilgin (eds), *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*, Cheltenham: Edward Elgar Publishers. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 [http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=orZNJWPLBWMC&oi=fnd&pg=PA74&ots=sVMe9gy-c\\_&sig=1VRLdukpoUiduus-mCi2wbUvGo8#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=orZNJWPLBWMC&oi=fnd&pg=PA74&ots=sVMe9gy-c_&sig=1VRLdukpoUiduus-mCi2wbUvGo8#v=onepage&q&f=false)
166. Gittell, J., Weinberg, D., Pfefferle, S. y Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
167. Golden, T. y Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1) 77-88. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
168. Goldman A. y Tabak N. (2010) Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17 (2), 233-46. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

169. Gracia, F., Silla, I., Peiró, J. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema* 16(2), 256-262. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
170. Gracia Lerin, F., Gamboa, J., Ripoll Botella, P. y Peiró, J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la Satisfacción laboral, *Working Papers*. Serie EC, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. <http://econpapers.repec.org/RePEc:ivi:wpasec:2007-01>.
171. Grandey, A., Cordeiro, B. y 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. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
172. Grandío Botella, A. (sin fecha) Programa de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Diplomatura en relaciones laborales. Recuperado el 8 de enero de 2011 del sitio web de la Universitat Jaume-I de España. <http://www3.uji.es/~agrandio/proD2103.htm>
173. Greenberg J. y Baron A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.
174. Gregson, T. (1991). The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 39-48. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://epm.sagepub.com/content/51/1/39.full.pdf+html>
175. Green, C. y Heywood, J. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?. *Economica*, 75(300), 710-728. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
176. Greenhaus, J., Collins, K. y Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
177. Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista colombiana de Psicología*. 12, 73-84. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3246719&orden=259945&info=link>

178. Guerrero, J., Canedo, R., Salman, E., Cruz, Y., Pérez, G. y Rodríguez, H. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones útiles para el profesional de la información. *ACIMED*, 14 (2), 1-25. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2161203>
179. Guest, D. (2001). Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. Documento interno proyecto SALTSA.
180. Hackman, J. y Oldham, G. (1975) Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
181. Hagan, J. y Fiona K. (2007). Even Lawyers Get the Blues: Gender, Depression, and Job Satisfaction in Legal Practice. *Law & Society Review* 41(1), 51-78. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
182. Hagedorn, L. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 2000(105), 5-20. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
183. Haley-Lock, A. (2008). Happy Doing Good? How Workers' Career Orientations and Job Satisfaction Relate in Grassroots Human Services. *Journal of Community Practice*, 16(2), 143-163. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
184. Hamermesh, D. (2001). The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources*, 36(1), 1-30. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
185. Hammer, T. y Avgar, A. (2005). The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2), 241-266. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
186. Hancer, M. y George, T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, 85-100. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://jht.sagepub.com/content/27/1/85>

187. Hanser, L., y Muchinsky, P. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 47-60. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
188. Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. y Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
189. Harris, E., Mowen, J. y Brown, T. (2005). Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personal Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
190. Harris, J., Winskowski, A. y Engdahl, B. (2007). Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *Career Development Quarterly*, 56(2), 150-156. Recuperado el 4 de Enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
191. Harter J., Schmidt F. y Hayes T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 193-200. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
192. Hatchett, D. (2010) The Impact of School Culture, Teacher Job Satisfaction, and Student Attendance Rates on Academic Achievement of Middle School Students. *Dissertations*. Paper 1. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1000&context=diss>
193. Hayes, J. y Allinson, C. (1994). Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. British. *Journal of Management*, 5, 53-71. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
194. Heller, D., Ferris, D., Brown, D. y Watson, D. (2009). The Influence of Work Personality on Job Satisfaction: Incremental Validity and Mediation Effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

195. Heller, D. y Watson, D. (2005). The dynamic spillover of satisfaction between work and marriage: The role of time, mood and personality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1273-1279. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
196. Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico. International Thomson Editores.
197. Hemingway, M. y Smith, C. (1999). Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 285-299. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
198. Herencia-Leva A. (2003). Estimación de la Satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8(1), 24-36 Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=752251&orden=8921&info=link>
199. Hermsen, J. y Rosser, V. (2008). Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education. *CUPA-HR Journal*, 59(2), 10-18. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
200. Herrera, R. y Lim, J. (2003). Job satisfaction among athletic trainers in NCAA Division IAA institutions. *Inquiry*, 6(1), 163 – 167. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.thesportjournal.org/2003journal/vol6-no1/satisfaction.asp>
201. Herrera-Amaya, G. y Manrique-Abril, F. (2008). Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería *Aquichan*, 8(2), 163 – 167. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74180210>
202. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York, NY: Thomas Y. Crowell.
203. Herzberg F., Mausner B. y Snyderman B.B., (1959) *The Motivation to Work*, 2d ed. NY: John Wiley & Sons, Inc.

204. Heywood, J., Siebert, W. y Wei, X. (2002). Job Satisfaction and Worker Sorting: The Case of Union and Government Jobs, *Industrial and Labor Relations Review* 55(4), 595-609. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
205. Heywood, J. y Wei, X. (2006). Performance Pay and Job Satisfaction, *Journal of Industrial Relations* 48(4), 523-540. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://jir.sagepub.com/content/48/4/523.full.pdf+html>
206. Hian Chye, K. y Boo, E. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
207. Hirschfeld, R. (2000). Validity studies. Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? *Educational & Psychological Measurement*, 60, 255-270. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://epm.sagepub.com/content/60/2/255.full.pdf+html>
208. Hochwarter, W. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 1360-1378. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
209. Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C. (1999). Workplace bullying. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 195-230. Chichester, Reino Unido: Wiley Recuperado el 29 de noviembre de <http://onlinelibrary.wiley.com>
210. Hogg, M. y Terry, D. (2000) Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://www.dric.com/training/Social%20Identity%20and%20Self%20Categorization.pdf>
211. Hoole, C. y Vermeulen, L. (2003). Job satisfaction among South African pilots. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 52-57. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewArticle/86>

212. Homburg C. y Stock R. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* (April) 32(2), 144-158. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://jam.sagepub.com/content/32/2/144.full.pdf+html>
213. Homburg, C. y Stock, R. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393-420. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
214. Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*, Harper, New York.
215. Hulin, C., Roznowski, M. y Hachiya, D. (1985) "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin* (July), 233-50. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
216. Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. y Haataja, R. (2006). Efficacy of clinical supervision: influence on job satisfaction, burnout and quality of care. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 521-535. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
217. Ibrahim, I. y Boerhaneoddin, A. (2010). Is Job Satisfaction Mediating The Relationship Between Compensation Structure And Organisational Commitment? A Study In The Malaysian Power Utility. *Journal of Global Business & Economics*, 1(1), 43-61. Recuperado el 4 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
218. Ilies, R. y Judge, T. (2002). Understanding the dynamic relationship between personality, mood, and job satisfaction: A field experience-sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119-1139. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
219. Ilies, R. y Judge, T. (2003). On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

220. Ilies, R. y Judge, T. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 367-389. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
221. Ilies, R., Wilson, K. y Wagner, D. T. (2009). The Spillover Of Daily Job Satisfaction Onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role Of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
222. Ilozor, D., Ilozor, B. y Carr, J. (2001), Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction in Telecommuting, *The Journal of Management Development*. 20(5/6), 495-508. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880449&show=abstract>
223. Ing-San, H. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
224. Ing-San, H. y Jyh-Huei, K. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention - An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 254-259. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
225. Ingersoll, G., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B. y Davies, J. (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment and career intent. *Journal of Nursing Administration*, 32(5), 250-263. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
226. Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W. y Paul, K. (1989). Construction of a Job in General scale: A Comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
227. Irving, P., Coleman D. y Bobocel R. (2004). The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice-Job Satisfaction Relation. *Canadian Journal of Behavioural Science* Volume 37(1), 20-32. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>

228. Ishfaq, A., Muhammad Musarrat N., Naveed I., Imran A., Zeeshan S., Ahmad, U. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5(3), 70-80. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
229. Iverson, R. y Currivan, D. (2003). Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis. *Industrial Relations*, 42(1), 101-105. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
230. Izgar, H. (2007). A research on job satisfaction of school managers and organizational commitment. *Georgian Electronic Scientific Journal: Education Science and Psychology*, 2(11) Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://vnweb.hwwilsonweb.com/>
231. Jackson, C. y Corr P. (2002). Global job satisfaction and facet description: the moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 1-8. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
232. Janus K., Amelung V., Baker L., Gaitanides M., Schwartz F. y Rundall T. (2008) Job Satisfaction and Motivation among Physicians in Academic Medical Centers: Insights from a Cross-National Study. *Journal of Health Politics Policy Law*. 33(6), 1133–67. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
233. Jaskyte, K. (2003). Assessing Changes in Employees' Perceptions of Leadership Behavior, Job Design, and Organizational Arrangements and Their Job Satisfaction and Commitment. *Administration in Social Work*, 27(4), 25-39. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
234. Jepsen, D. y Hung-Bin Sheu, D. (2003). General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages. *Career Development Quarterly*, 52(2), 162-179. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
235. Jernigan, E. y Beggs, J. (2010). Substitutes for leadership and job satisfaction: is there a relationship?. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 14(2), 97-106. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

236. Jernigan, I., Beggs, J. y Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881521&show=abstract>
237. Jex S. y Gudanowski D. (1992). Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study. *Journal of Organizational Behavior* 13 (September), 509-517. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 <http://onlinelibrary.wiley.com>
238. Jimenez Figueroa, A., Gonzalez Escobar, C. y Reyes Pavez, D. (2009). Family And Job Satisfaction Of Women With Different Working Days In A Chilean Financial Service Company. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (1), 77-83. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0123-91552009000100007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0123-91552009000100007&script=sci_arttext&tlng=en)
239. Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y representaciones sociales*, 3 (5), 32-62. Recuperado el 18 de Mayo de 2011 de <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/Jodelet.pdf>
240. Johnson, G. y Johnson, W. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Journal of Psychology*, 134(5), 537. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
241. Johnson A., Nease D., Milberg L. y Addison R. (2004). Essential characteristics of effective Balint group leadership. *Fam Med*. 36(4), 253-259. <http://www.stfm.org/fmhub/fm2004/April/Alan253.pdf>
242. Johnson, L., Johnson, A. y O'Leary-Kelly (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
243. Jordan, J., Turner, B., Fink, J. y Pastore, D. (2007). Organizational justice as a predictor of job satisfaction: An examination of head basketball coaches. *The Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 1, 321-343. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://lcoastpress.metapress.com/content/35438m71gmu51676/fulltext.pdf>

244. Judge, T., Bono, J., Erez, A. y Locke, E. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
245. Judge, T., Bono, J. y Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *The Journal Of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
246. Judge, T. y Bono, J. (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. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
247. Judge, T., Heller, D. y Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
248. Judge, T. y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89, 661-673. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
249. Judge, T. y Larsen, R. (2001), Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 67-98. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
250. Judge, T., Piccolo, R. 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. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
251. Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11393302>

252. Kaifeng, Y. y Kassekert, A. (2010). Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 20(2), 413-436. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
253. Kaiser, L. (2002), Job Satisfaction: A Comparison of Standard, Non-Standard, and Self-Employment Patterns across Europe with a Special Note to the Gender/Job Satisfaction Paradox *EPAG Working Paper*, 27. Colchester: University of Essex. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.iser.essex.ac.uk/publications/working-papers/epag/27.pdf>
254. Kalleberg, A. y Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2), 183-209. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://wox.sagepub.com/content/28/2/183.full.pdf+html>
255. Kalleberg, A. (1977) Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review* 12, 124-143. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
256. Kamasak R. y Bulutlar F. (2008). The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions. *Journal of Management & Economics*, 15(2), 133-144. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
257. Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher Officials. *Journal of Public Administration*, 28. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
258. Kanter, R. (1993) *Men and Women of the Corporation*, 2nd edn. Basic Books, New York.
259. Kanwar, Y., Singh, A. y Kodwani, A., (2009). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT ITES industry. *Vision (09722629)*, 13(2), 1-12. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
260. Kaplan, S., Warren, C., Barsky, A. y Thoresen, C. (2009). A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 18(1), 29-54. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

261. Karatepe, O., Avci, T. y Arasli, H. (2004). Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus. *Services Marketing Quarterly*, 25(3), 1. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
262. Karsh, B, Booske, B. y Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics* 48, 1260-1281. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
263. Kass, S., Vodanovich, S. y Callender, A. (2001). State-trait boredom relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 16(2), 317-327. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
264. Katz D. y Kahn R. (1981) *Psicología Social de las organizaciones*. 2° ed. Mexico: Trillas.
265. Kennedy, J., Holt, D., Ward, M. y Rehg, M. (2002). The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. *Human Resource Planning*, 25(1), 23-31. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
266. Kerr, S. y Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
267. Koeske, G., Kirk, S., Koeske, R., y Rauktis, M. (1994). Measuring the Monday blues: Validation of a job satisfaction scale for the human services. *Social Work Research*, 18(1), 27-35. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
268. Kinjerski, V. y Skrypnek, B. (2008). The promise of spirit at work: increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
269. Kohan, A. y O'Connor, B. (2002). Police Officer Job Satisfaction in Relation to Mood, Well-Being, and Alcohol Consumption. *Journal of Psychology*, 136(3), 307-318. Recuperado el 8 de Enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

270. Kolodinsky P., Draves P., Schroder V., Lindsey C. y Zlatev M. (2009). Reported Levels of Satisfaction and Frustration by Arizona School Counselors: A Desire for Greater Connections with Students in a Data-Driven Era. *Professional School Counseling* 12 (3), 193-199. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://schoolcounselor.metapress.com/index/M05V580N74W4Q552.pdf>
271. Kouzes, M. y Posner, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Granica, Buenos Aires.
272. Koustelios, A. y Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI), development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://epm.sagepub.com/content/57/3/469>
273. Kruglanski, A., Pierro, A. y Higgins, E. (2007). Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic & Applied Social Psychology*, 29(2), 137-149. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
274. Kumar, K., Bakhshi, A. y Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24-37. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
275. Kumar S., Fischer J., Robinson E., Hatcher S. y Bhagat R. (2007). Burnout and Job Satisfaction in New Zealand Psychiatrists: A National Study. *The International Journal of Social Psychiatry* 53 (4), 306-16. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://isp.sagepub.com/content/53/4/306.abstract>
276. Kumar, B. y Giri, V. (2009). Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 28-36. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
277. Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W. y Booth, R. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing & Health Sciences*, 2(1), 9-16. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

278. Kuo, H., Yin, T. y Li, I. (2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*, 17(22), 3059-3066. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
279. Lambert, E. y Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* 34 (1), 96-118. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://cjr.sagepub.com/content/34/1/96.short>
280. Lambert, E., Hogan, N. y Barton, S. (2002). The impact of work-family conflict on correctional staff job satisfaction: An exploratory study. *American Journal of Criminal Justice*, 27, 35 - 52. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.springerlink.com/content/p2g5330u20460w56/fulltext.pdf>
281. Lambert, E. y Paoline, E. (2008). The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review* 33(4) 541-64. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 <http://cjr.sagepub.com/content/33/4/541.abstract>
282. Lambert, E., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M. y Baker, D. (2006). The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(3), 55-74. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
283. Lamond, D., Spector, P., McDonald, G., Rongxian, W. y Hosking, B. (2001). Of Emics and Etics: The development of a Cross-Cultural facet measure of job satisfaction. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, B1-B6. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
284. Lapierre, L., Spector, P. y Leck, J. (2005) Sexual Versus Nonsexual Workplace Aggression and Victims' Overall Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 155-169. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
285. Larrabee, J., Janney, M. y Ostrow C. (2003). Predicting Registered Nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration* 33, 271-283. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>

286. Laschinger, H., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26, 7-23. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
287. Lau, C. y Tan, S. (2003). The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 21(1), 17-34. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
288. Lau, C., Tse, D. y Zhou, N. (2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 533-550. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
289. Lau, C. y Woodman, R. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
290. Lautizi, M., Laschinger, H. y Ravazzolo, S. (2009). Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among Italian mental health nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 446-452. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
291. Lawler, E. (1973). *Motivation in work organization*. Monterey, California: Books Cole.
292. Lei-da, C., Corritore, C. (2008). Theoretical Model of Nomadic Culture: Assumptions, Values, Artifacts, and the Impact on Employee Job Satisfaction. *Communications of AIS*, 22, 235-260. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
293. Leung, T., Sui, O. y Spector, P. (2000). Faculty Stresses, Job Satisfaction, and Psychological Distress among University Teachers in Hong Kong: The Role of Locus of Control. *International Journal of Stress Management*. April, 121-128. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.springerlink.com/content/m38461211647ph4n/>

294. Limbert, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied tours: the impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology*, 16(1), 37-51. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
295. Livneh, H. (1988). A Dimensional Perspective on the Origin of Negative Attitudes toward Persons with Disabilities. En H.E. Yuker (Ed.), *Attitudes toward Persons with Disabilities*, 35-46. New York: Springer.
296. Locke E. (1968). Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157-189. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&uid=1968-11263-001>
297. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
298. Lodhal, T. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
299. Lofstrom, E. (2002). Cognitive Style and the Experiencing of Cognitive Demands of the Work Environment and Sources of Job Satisfaction among Employees in SMEs. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
300. Lok, P. y Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881482&show=abstract>
301. Lok, P. y Crawford J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison, *Journal of Management Development* 23(4), 321-338. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880569&show=abstract>

302. López-Araújo, B., Osca Segovia A. y Peiró J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la Satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2231550&orden=127359&info=link>
303. López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P. y Montes-Piñero, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la Satisfacción laboral. (Spanish). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
304. Lopopolo, R. (2002). The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy*, 82(10), 984-999. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
305. Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18(3), 219-236. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1462994&show=>
306. Lundgren, S., Nordholm L. y Segesten K. (2005). Job satisfaction in relation to change to all-RN staffing. *Journal of Nursing Management* Volume 13(4), 322-328, Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
307. Luthans, F. (2002) *Comportamiento Organizacional*. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A
308. Lyons, H., Brenner, B. y Fassinger, R. (2005). A multicultural test of the theory of work adjustment: Investigating the role of heterosexism and fit perceptions in the job satisfaction of lesbian, gay, and bisexual employees. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 537-548. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
309. Lyons, K., Lapin, J. y Young, B. (2003). A study of job satisfaction of nursing and allied health graduates from a Mid-Atlantic University. *Journal of Allied Health*; Spring, 32 (1), 10-17. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12665288>

310. Lyons, H. y O'Brien, K. (2006). The Role of Person-Environment Fit in the Job Satisfaction and Tenure Intentions of African American Employees. *Journal of Counseling Psychology* 53(4), 387-396. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
311. Abd-El-Fattah S. (2010). Longitudinal Effects of Pay Increase on Teachers' Job Satisfaction: A Motivational Perspective Uluslararası Sosyal Arastirmalar Dergisi. *The Journal of International Social Research* (Winter). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi10pdf/abdelfettah\\_sabry.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi10pdf/abdelfettah_sabry.pdf)
312. Ma, C., Samuels, M. y Alexander, J. (2003). Factors that influence nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 33(5), 293-299. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
313. Maier G., y Brunstein J. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>.
314. Maister, D. (2003), *Practice what you Preach - What Managers Must Do To Create a High-Achievement Culture*, Free Press.
315. Manrique-Abril, F. y Herrera-Amaya, G. (2008). Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería. *Aquichan* 8(2), 243-256. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74180210>
316. Vitoria: Osakidetza/Servicio Vasco de Salud. (2001) Manual de evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de [http://www.osakidetza.euskadi.net/v19-osk0048/es/contenidos/informacion/organizacion\\_gestion\\_osk/es\\_og/adjuntos/satisfaccion/evaluacion.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.net/v19-osk0048/es/contenidos/informacion/organizacion_gestion_osk/es_og/adjuntos/satisfaccion/evaluacion.pdf)
317. Markovits, Y., Davis, A. y Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 77-99. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://ccm.sagepub.com/content/7/1/77.full.pdf+html>

318. Martin J. y Hanson, S. (1985). Sex, Family Wage-Earning Status and Satisfaction with Work, *Work and Occupations* 12, 91-109. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://wox.sagepub.com/content/12/1/91.full.pdf+html>
319. Martínez Caraballo, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1er semestre) (52). Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>
320. Martínez Gullen, M. (2003). *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Ed. Diaz Santos. Madrid.
321. Mary, N. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, (2), 105-118. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
322. Mathis, C. y Brown III, U. (2008). Work-family conflict and job satisfaction: the mediating effects of job-focused self-efficacy. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 12(1), 93-106. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
323. Mayo, E. [1945] 1977. *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión
324. McCausland W., Pouliakas K. y Theodossiou, I. (2005) Some Are Punished and Some Are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. *International Journal of Manpower* 26(7/8), 636-659. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1529175>
325. McClelland, D. (1987). *Motivaciones Sociales del Individuo*. México. Editorial MCGRAW-HILL.
326. McCormick, E. e Ilgen, D. (1980). *Industrial psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
327. McDuff, E. (2001). The Gender Paradox in Work Satisfaction and the Protestant Clergy. *Sociology of Religion* 62, (1), 1. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

328. McIntyre, R., Bartle, S., Landis, D. y Dansby, M. (2002). The effects of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment, and perceived work group efficacy. *Military Psychology*, 14, 299-319. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
329. McNall, L., Masuda, A. y Nicklin, J. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *Journal of Psychology*, 144(1), 61-81. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
330. Mc Namara C. (sin fecha). Job Satisfaction. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.managementhelp.org/prsn\\_wll/job\\_stfy.htm#anchor306642](http://www.managementhelp.org/prsn_wll/job_stfy.htm#anchor306642)
331. McNeely, R. (1983). Organizational patterns and work satisfaction in a comprehensive human service agency: An empirical test. *Human Relations*, 36(10),957-972. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/36/10/957.abstract>
332. Meade, I., Brown, G. y Trevan-Hawke, J. (2005). Female and male occupational therapists: A comparison of their job satisfaction level. *Australian Occupational Therapy Journal*, 52(2), 136-148. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
333. Melamed, S., Fried, Y. y Froom, P. (2001) The Interactive Effect of Chronic Exposure to Noise and Job Complexity on Changes in Blood Pressure and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of Industrial Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3),182-195. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
334. Meliá, J. y Peiró, J. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12, Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS10\\_12.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF)
335. Meliá, J., Peiró, J. y Calatayud, C. (1986). El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82) Millars. *Filosofía y Ciencia de la Educación*, 11(3-4), 43-78. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.uco.es/filosofiayletras/principal/servicios/biblioteca/>

336. Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A. y Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26, Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS21\\_26.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF)
337. Miao, R. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science & Management*; 3(2), 257-264. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
338. Mohr, R. y Zoghi, C. (2008). High-Involvement Work Design And Job Satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, 61(3), 275-296. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
339. Montoro-Rodriguez J. y Small J. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health* 18(3), 385-406. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://jah.sagepub.com/content/18/3/385.full.pdf+html>
340. Moore, (2009). Job Concessions, Role Conflict and Work Satisfaction in Gender-Typical and -Atypical Occupation: The Case of Israel. *Gender Issues*, 26(1), 42. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
341. Morris, M. y Venkatesh, V. (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34(1), 143-161. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
342. Mowday, R., Porter, L., y Steers, R. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. En P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, (219-229). New York. Academic Press, Inc.
343. Mor Barak, M. y Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5, 133-157. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

344. Moyle, W., Skinner, J., Rowe, G. y Gork, C. (2003). Views of job satisfaction and dissatisfaction in Australian long-term care. *Journal of Clinical Nursing*, 12(2), 168-176. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
345. Moynihan, D. y Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://aas.sagepub.com/content/39/7/803.short>
346. Mueser, K., Becker, D. y Wolfe, R. (2001). Supported employment, job preferences, job tenure and satisfaction. *Journal of Mental Health*, 10(4), 411-417. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
347. Neuman, K. (2003). The Effect of Organizational Reengineering on Job Satisfaction for Staff in Hospital Social Work Departments. *Social Work in Health Care*, 36(4), 19-34. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
348. Newmark, L., Koehler, J. y Philippe, T. (2008). Effects of work teams on job satisfaction. *International Journal of Business Research*, 8(2), 228-234. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
349. Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. y Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129-147. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
350. Nicoletti, C. (2006). "Differences in Job Dissatisfaction across Europe", ISER Working Paper 2006-4, Colchester: University of Essex. Recuperado el 8 de enero de 2011 de [http://www.iser.essex.ac.uk/files/iser\\_working\\_papers/2006-42.pdf](http://www.iser.essex.ac.uk/files/iser_working_papers/2006-42.pdf)
351. Niklas, C. y Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(4), 367-388. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
352. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. y Wright P. (2006). *Human Resources Management*, (5 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

353. Nunez Gonzalez, E., Estevez Guerra, G., Hernandez Marrero, P. y Marrero Medina, C. (2007). Una propuesta destinada a complementar el cuestionario Font-Roja de Satisfacción laboral. *Gaceta Sanitaria* [online] 21(2), 136-141 [http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0213-91112007000200008&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0213-91112007000200008&script=sci_arttext&tlng=es)
354. Okpara, J., Squillace, M. y Erundu, E. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3-4).177-190. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1501953&show=abstract>
355. Onifade, I. Keinde, E. y Kehinde (2009). Levels of Job Satisfaction and Performance of Sports Officers in Lagos State Secondary Schools. *Reserch in Health Phys Educ Recreat Sport Dance* (Spr/Summ) 70-73 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
356. Oshagbemi, (2000). "Is length of service related to the level of job satisfaction?" *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=847617>
357. Özel, A., Bayındır, N., İnan, H. y Özel, E. (2009). The effect of educational differences on the level of job satisfaction in police officers in Turkey. *International Journal of Police Science & Management*, 11(3), 358-365. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
358. Pagán, R. y Malo, M. (2009). Job satisfaction and disability: lower expectations about jobs or a matter of health?. *Spanish Economic Review*, 11(1), 51-74. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
359. Pang, M. y Lee, C. (2002). Personal Characteristics, Career Stage and Job Satisfaction. *International Journal of Employment Studies*, 10(1), 105-132. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
360. Park, H., Baker, C. y Lee, D. (2008). Need for Cognition, Task Complexity, and Job Satisfaction. *Journal of Management in Engineering*, 24(2), 111-117. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

361. Parnell, J. y Crandall W. (2000). Rethinking participative decision making: a refinement of the propensity for participative decision making scale', *Personnel Review*, 30, 523-535. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0048-3486&volume=30&issue=5&articleid=879294>
362. Patel, C., Beekhan, A., Paruk, Z. y Ramgoon, S. (2008). Work-family conflict, job satisfaction and spousal support: an exploratory study of nurses' experience. *Curationis*, 31(1), 38-44. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
363. Pearson, Q. (2008). Role Overload, Job Satisfaction, Leisure Satisfaction, and Psychological Health among Employed Women. *Journal of Counseling & Development*, 86(1), 57-63. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
364. Peiró, J. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
365. Perdue, S., Reardon, R. y Peterson, G. (2007). Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective. *Journal of Employment Counseling*, 44(1), 29-39. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
366. Pérez, L. y Hidalgo, M. (1995). NTP 394, *Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción*. Madrid: INSHT
367. Perrewé, P., Ferris, G., Frink, D. y Anthony, W. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14, 115-123. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
368. Perry, J. (1961), *Las Relaciones Humanas en la Industria*. Editorial Selección Contable, Argentina
369. Perry, R. y Mankin, L. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
370. Persson R. (2009). Intellectually Gifted Individuals' Career Choices and Work Satisfaction: A Descriptive Study. *Gifted and Talented International* 24(1), 11-23. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2,281434/FULLTEXT01>

371. Peslak A. (2005). The importance of information technology: An empirical and longitudinal study of the annual reports of the 50 largest companies in the United States. *The Journal of Computer Information Systems*, Spring, 32-42. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://www.highbeam.com/doc/1P3-829840201.html>
372. Pezeshki Rad, G., Golshiri Esfahani, Z. y Zamani Miandashti, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric. Science Technology*, 10, 421-429. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://mohitpardaz.com/mp/images/stories/article1.pdf>
373. Pitts D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review* (Washington, D.C.) 69 (2) 328-38. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
374. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. y Bacharach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
375. Porter, L. y Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
376. Price J. y Mueller C. (1986) *Handbook of Organizational Measurement* Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing.
377. Quinn, R. y Staines, G. (1979). *The 1977 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
378. Rambur, B., McIntosh, B., Palumbo, M. y Reinier, K. (2005). Education as a determinant of career retention and job satisfaction among registered nurses. *Journal Of Nursing Scholarship: An Official Publication Of Sigma Theta Tau International Honor Society Of Nursing / Sigma Theta Tau*, 37(2), 185-192. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
379. Ramos-Sánchez, L., Esnil, E., Goodwin, A., Riggs, S., Touster, L., Wright, L., *et al*, (2002). Negative supervisory events: Effects on supervision satisfaction and supervisory alliance. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33, 197-202. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.uiowa.edu/~counspsy/faculty/SUPERVISION%20COURSE/NEGATIVE/NEGATIVE.pdf>

380. Randolph, D. y Johnson, S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49-60. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
381. Randsley, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. y Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
382. Rayle, A. (2006). Do school counselors matter? Mattering as a moderator between job stress and job satisfaction. *Professional School Counseling*, 9, 206-215. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.schoolcounselor.org/files/9-3-206%20Dixon%20Rayle.pdf>
383. Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid. McGraw Hill.
384. Reinardy, S. (2007). Satisfaction vs sacrifice: Sports editors assess the influences of life issues on job satisfaction. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 84 (1), 105-21. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.aejmc.org/\\_scholarship/research\\_use/jmcq/07spring/reinardy\\_text.pdf](http://www.aejmc.org/_scholarship/research_use/jmcq/07spring/reinardy_text.pdf)
385. Reinardy, S., Maksl A. y Filak V. A. (2009) Study of Burnout and Job Satisfaction among High School Journalism Advisers. *Journalism and Mass Communication Educator* 63 (4), 345-56. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
386. Rhay-Hung, W., Ching-Yuan, H., Wen-Chen, T., Li-Yu, C., Syr-En, L. y Mei-Ying, L. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research*, 10240-248. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
387. Ricketta, M. (2008). The casual relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
388. Renaud S. (2002) Rethinking the union membership/job satisfaction relationship: Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23 (2), 137-150. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848336&>

389. Resnick, S. y Bond, G. (2001). The Indiana Job Satisfaction Scale. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25(1), 12-19. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
390. Robbins, S. (1998) *Comportamiento organizacional*. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
391. Robbins, M., Peterson, M., Tedrick, T. y Carpenter, J. (2003). Job satisfaction on NCAA Division III Athletic Directions: Impact on Job Design and Time on Task. *International Sport Journal*: Summer, 7 (2), 46-57. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
392. Roberts, B., Caspi, A. y Moffitt, T. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582-593. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
393. Robison, J. (2002). Does Higher Learning = Higher Job Satisfaction? *Gallup Poll Tuesday Briefing*, 1. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
394. Robles Garcia, M., Diersen Sotos, T., Martinez Ochoa E., Herrera Carral P., Diaz Mendi A. y Llorca Diaz J. (2005). Variables relacionadas con la Satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo *EFQM Gaceta Sanitaria* 19(2). Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0213-91112005000200006&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0213-91112005000200006&script=sci_arttext&tlng=es)
395. Rode, J. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/57/9/1205.full.pdf+html>
396. Rodríguez, I., Bravo, M., Peiró, J. y Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: a longitudinal study. *Work & Stress*, 15(2), 97-114. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
397. Rodriguez-Munoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B. y Pastor, J. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

398. Roelen, C., Koopmans, P. y Groothoff, J. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
399. Roman, M. (2001). From AMSN. Teams, teammates, and team building. *MEDSURG Nursing*, 10(4), 161-162. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
400. Rondeau, K. y Francescutti, L. (2005). Emergency department overcrowding: the impact of resource scarcity on physician job satisfaction. *Journal of Healthcare Management*, 50(5), 327-342. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
401. Roos, W. y Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 54-63. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2584>
402. Rose, M., (2003). Good deal, bad deal? job satisfaction in occupations. *Work, Employment Society* 17(3),503-530. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://wes.sagepub.com/content/17/3/503.full.pdf+html>
403. Ross, J., Jones, J., Callaghan, P., Eales, S. y Ashman, N. (2009). A survey of stress, job satisfaction and burnout among haemodialysis staff. *Journal of Renal Care*, 35(3), 127-133. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
404. Rossberg, J., Eiring, O. y Friis, S. (2004). Work environment and job satisfaction: A psychometric evaluation of the Working Environment Scale-10. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 39(7), 576-580. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
405. Rothmann, S. y Coetzer, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics*. 11(1), 29-42. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://www.ianrothmann.com/pub/mandyn\\_v11\\_n1\\_a4%5B1%5D.pdf](http://www.ianrothmann.com/pub/mandyn_v11_n1_a4%5B1%5D.pdf)
406. Rowden, R. (2002). 'The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 407- 425. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
407. Rue, L. y Byars, L. (1992). *Management skills and application* (6° edición. New Jersey: Prentice-Hall International

408. Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
409. Sabharwal, M. y Corley, E. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *The Social Science Journal* 46 (3), 539-56. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
410. Salancik, G. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10307892>
411. Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y Satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*. 8(2), 329-335. Recuperado el 8 de enero de 2011 de [www.psychothema.com](http://www.psychothema.com)
412. Savery, L. y Lucks, A. (2001), The Relationship between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence. *Leadership, and Organizational Development Journal*, 97-107. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410601>
413. Schleicher, D., Watt, J. y Greguras, G. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *The Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 165-177. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
414. Schyns, B. y Croon, M. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management* 17 (4), 602-615. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
415. Schnake, M. (1983). An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*, 36 (4), 791-807. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
416. Schermerhorn, J. (1993). *Management for productivity* (4 edición) Canada: John Wiley & Sons, Inc.

417. Schonfeld, I. (2000). An updated look at depressive symptoms and job satisfaction in first-year women teachers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3), 363. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
418. Schroder, R. (2008). Job Satisfaction of Employees at a Christian University. *Journal of Research on Christian Education*, 17(2), 225-246. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
419. Schwepker, C. (2001). Ethical Climates Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research* 54, 39-52 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://csz.csu.edu.tw/pp/relationship%20marketing/Journal%20of%20Business%20Research/Ethical%20climate%27s%20relationship%20to%20job%20satisfaction,%20organizational%20commitment,%20and%20turnover%20intention%20in%20the%20salesforce\\_2001.pdf](http://csz.csu.edu.tw/pp/relationship%20marketing/Journal%20of%20Business%20Research/Ethical%20climate%27s%20relationship%20to%20job%20satisfaction,%20organizational%20commitment,%20and%20turnover%20intention%20in%20the%20salesforce_2001.pdf)
420. Sellgren, S., Ekvall, G. y Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
421. Selzer, E. (2008). Effectiveness of a Seminary's Training and Mentoring Program and Subsequent Job Satisfaction of its Graduates. *Journal of Research on Christian Education*, 17(1), 25-53. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
422. Sempame, M., Rieger, H. y Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/retrieve/4686/license.txt>
423. Shaffer, M., Joplin, J., Bell, M., Lau, T. y Oguz, C. (2000). Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of working women in the United States and China. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 395-427. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.sciencedirect.com>
424. Shalley, C., Gilson, L. y 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. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>

425. Shehan, C., Wiggins, M. y Cody-Rydzewski, S. (2007). Responding to and Retreating from the Call: Career Salience, Work Satisfaction, and Depression Among Clergywomen. *Pastoral Psychology*, 55(5), 637-643. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
426. Shikdar, A. y Das, B. (2003). A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback. *Ergonomics*, 46(5), 466-481. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
427. Shieh, H., Mills, M. y Waltz, C. (2001) Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education*, 40, 203-209. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11355758>
428. Shimizu, T., Feng, Q. y Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and burnout among Japanese hospital nurses. *Journal of Occupational Health*, 47(4), 334-336. [http://joh.med.uoeh-u.ac.jp/pdf/E47/E47\\_4\\_09.pdf](http://joh.med.uoeh-u.ac.jp/pdf/E47/E47_4_09.pdf)
429. Shirom A., Nirel, N. y Vinokur, A. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology* 11(4), 228-342. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
430. Gorcoran K. y Fischer J. (2000). *Measures for clinical practice* Vol. 2. New York: Free Press.
431. Sims, H. y Lafollette, W. (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 19-38. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
432. Sledge, S., Miles, A. y Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
433. Sloane, P. y Williams, H. (2000). Job Satisfaction, Comparison Earnings, and Gender. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 14(3), 473-502. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

434. Smerek, R. y Peterson M. (2007) Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education* 48, 229-50. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.springerlink.com/index/xnw35g58wg372h22.pdf>
435. Smith, P., Kendal, L., Hulin, C., (1985). *The job descriptive index*. Psychology Department, Bowling Green State University (Bowling Green, OH)
436. Smucker, M. y Kent, A. (2004). The influence of referent selection on pay, promotion, supervision, work, and co-worker satisfaction across three distinct sport industry segments. *International Sports Journal*, 8(1), 27-43. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
437. Smucker, M., Whisenant, W. y Pedersen, P. (2003). An Investigation of Job Satisfaction and Female Sports Journalists. *Sex Roles*, 49(7/8), 401-407. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
438. Solanes, A., Serrano, M., Martin del Rio, B. y Zamora, I. (2005). Satisfacción laboral y Riesgos Psicosociales en el trabajo. IX Congreso Nacional de Psicología Social, A Coruña, septiembre. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2557668](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2557668)
439. Sollund, R. (2006). Mechanistic Versus Organic Organizations' Impact on Immigrant Women's Work Satisfaction and Occupational Mobility. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 6(4), 287-307. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
440. Soon, A., Van Dyne, L. y Begley, T. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field of study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 561-583. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
441. Soonhee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review* 62, (2), 231-241. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

442. Souza-Poza, A. y Souza-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 - 538. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://hevro.haifa.ac.il/~soc/lecturers/raijman/files/671267010138.pdf>
443. Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. (2000b) Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-152. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
444. Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000, permanent or transitory?. *Applied Economics Letters*, 10(11), 691. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
445. Sparks, S., Corcoran, K., Nabors, L. y Hovanitz, C. (2005). Job satisfaction and subjective well-being in a sample of nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 922-938. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://onlinelibrary.wiley.com>
446. Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.springerlink.com/content/gn127xn711678113/fulltext.pdf>
447. Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. New York: Harper & Row
448. Spector, P. (2000) *Industrial & Organizational Psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
449. Stanley, T. (2001). The joy of working: A new look at job satisfaction. *Supervision Burlington*: 62 (9),3-6. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.allbusiness.com/management/808378-1.html>
450. Staw, B., Bell N. y Clausen, J, (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), 437-453. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

451. Staw, B. y Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59-78. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
452. Steinhardt, M., Dolbier, C., Gottlieb, N. y McCalister, K. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal Health Promotion* 17(6), 382-389. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
453. Sterner, W. (2009). Influence of the Supervisory Working Alliance on Supervisee Work Satisfaction and Work-Related Stress. *Journal of Mental Health Counseling*, 31(3), 249-263. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 <http://web.ebscohost.com>
454. Stevens, D., Minnotte, K. y Kiger, G. (2008). Job Satisfaction Among Dual-Earner Men and Women: The Influence of Self-Reported and Partner-Reported Perceptions of Work-to-Family Spillover. *Conference Papers-American Sociological Association*, 1. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 <http://web.ebscohost.com>
455. Stevens, M., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A. y Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
456. Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
457. Strydom, S. y Meyer, J. (2002). An investigation of the sources of job satisfaction and work stress among middle-level managers in the Western Cape. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 15-22. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/60/58>
458. Su-Fen, C. y Hsiao-Lan, C. (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediational role of Job Satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 33(6), 523-539. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

459. Sveinsdóttir, H. (2006). Self-assessed quality of sleep, occupational health, working environment, illness experience and job satisfaction of female nurses working different combination of shifts. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences*, 20(2), 229-237. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
460. Tabak, N. y Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 321-331. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
461. Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.
462. Taylor, J. y Bowers, D. (1972). *Survey of organizations: Toward a Machine-Scored, Standardized Questionnaire Instrument*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
463. Tekleab, A., Takeuchi, R. y Taylor, M. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
464. Testa, M. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-237. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
465. Tewari, R. (2009). Job Satisfaction Level of Scientists in Government-Owned Research and Development Organizations in India. *ICFAI Journal of Management Research*, 8(4), 21-45. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
466. Thomas, A., Buboltz, W. y Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205-219. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
467. Tillman, C., Smith, F. y Tillman, W. (2010). Work locus of control and the multi-dimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 14(2), 107-125. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

468. Timmreck T. (2001). Managing motivation and developing job satisfaction in the health care work environment. *The health care manager*, 20(1), 42-58. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
469. Traut, C., Larsen, R. y Feimer, S. (2000). Hanging on or Fading out? Job Satisfaction and the Long-term Worker. *Public Personnel Management*, 29 (3), 343-351. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de [http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ615987&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=EJ615987](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ615987&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ615987)
470. Trevor, C. (2001). Interaction Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>
471. Trimble, D. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349-360. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
472. Tsai, M. y Huang, C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
473. Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S. y Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. London: Blackwell.
474. Turnley, W. y Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
475. Ugboro, I. y Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

476. Uppal, S. (2005). Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(4), 336-349. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1510108>
477. Valentine, S. y Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
478. Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M. y Paauwe, J. (2009). Strategic climate and organizational productivity: the role of work satisfaction. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
479. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. y Tissington, P. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
480. Van Houtte, M. (2006). Tracking and teacher satisfaction: Role of study culture and trust. *The Journal of Educational Research*, 99, 247-254. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
481. Van Zyl y Van de Walt (1991) *Manual for Experience of Work and Life Circumstances Questionnaire*. Pretoria: HSRC
482. Victor, B., Boynton A. y Stephens-Jahng T. (2000). The effective design of work under total quality management. *Organization Science*, 11, 102-117. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
483. Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17.
484. Volkwein, J. y Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41(1), 95-116. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://www.springerlink.com/index/Q6644X4851212763.pdf>

485. Volkwein, J. y Zhou, Y. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education* 44(2), 149-171. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
486. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
487. Walsh, B., Matthews, R., Tuller, M., Parks, K. y McDonald, D. (2010). A Multilevel Model of the Effects of Equal Opportunity Climate on Job Satisfaction in the Military. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 191-207. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
488. Walsh, J. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes From a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
489. Ward, M. y Sloane, P. (2000). Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages: job satisfaction among male and female. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 273-303. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
490. Warr, T., Cook, P. y Wall, K. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
491. Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
492. Webster, N. (1992). *The new Webster's comprehensive dictionary of the English language*. New York: American International Press.
493. Wech, B. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member. *Business Society* 41(3), 353-360. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://bas.sagepub.com/content/41/3/353.full.pdf+html>
494. Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

495. Wheten, D. y Mackey, A. (2002), A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://bas.sagepub.com/content/41/4/393.full.pdf+html>
496. Wilson, B. y Crowe, M. (2008). Maintaining equilibrium: a theory of job satisfaction for community mental health nurses. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 15(10), 816-822. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
497. Wilson J. (2008). Instructor Attitudes Toward Students: Job Satisfaction and Student Outcomes. *College Teaching*, 56 (4), 225-229. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://tugaskuliahintrovert.wordpress.com/2010/05/25/instructor-attitudes-toward-students-job-satisfaction-and-student-outcomes/>
498. Whisenant, W. y Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organization Review*, 9(2), 157-167. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
499. Witt, L., Andrews, M. y Kacmar, K. (2000). The role of participation in decision making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53, 341-358. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://hum.sagepub.com/content/53/3/341.full.pdf+html>
500. Woods, A. y Weasman, J. (2002). Maintaining job satisfaction: Engaging professionals as active participants. *Clearing House* 75(4), 186-189. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://www.jstor.org/pss/30185892>
501. Won-Jae, L., Hee-Jong, J., Johnson, W. (2009). The Effect of Participatory Management on Internal Stress, Overall Job Satisfaction, and Turnover Intention among Federal Probation Officers. *Federal Probation* 73 (1), 33-40. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
502. Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organization management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://www.jstor.org/pss/258173>

503. Wright, T. y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
504. Wright, B. y Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration* 33, 70-90. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://arp.sagepub.com/content/33/1/70.full.pdf+html>
505. Wright, T., Cropanzano, R. y 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. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://www.sciencedirect.com>
506. Yammarino, F. y Dubinsky, A. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels Of Analysis To Determine Boundary Conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
507. Yew, L. (2008). Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4, (1), 85-101. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://inderscience.metapress.com/media/h0xfqpxglk6wk8xvnnr7/contributions/9/3/4/4/9344386657822x11.pdf>
508. Yi-Feng, Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(9), 1259-1277. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
509. Yousef, D. (2000). The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 289-303. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>

510. Yousef, D. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach. *International Journal of Stress Management*, 9(2), 99-112. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
511. Yuan-Duen, L. y Huan-Ming, C. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25(4), 732-739. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
512. Yueng-Hsiang, H., Shaw, W. y Chen, P. (2004). Worker perceptions of organizational support and return-to-work policy: Associations with post-injury job satisfaction. *Work*, 23(3), 225-232. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
513. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5ta Edicion. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
514. Yusof, A. y Mohd Shah, P. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*. EuroJournals. Recuperado el 8 de enero de 2011 de [http://www.eurojournals.com/IBBA\\_3\\_03.pdf](http://www.eurojournals.com/IBBA_3_03.pdf)
515. Zangaro, G. y Soeken, K. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 445-458. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
516. Zeytinoglu, I., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. y Boos, L. (2007). Associations between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction: The Case of Nurses in Ontario. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 62(2), 201-225. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
517. Zurmehly, J. (2008). The relationship of educational preparation, autonomy, and critical thinking to nursing job satisfaction. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 39(10), 453-460. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>

# Anexo

Algunas definiciones sobre la  
satisfacción laboral

Autor	Definición
Happock (1935)	Parte de la satisfacción general con la vida. Habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros
Schaffer (1953)	Relación entre las necesidades del individuo y las necesidades que realmente satisface el trabajo
Herzberg <i>et al.</i> (1959)	Satisfacción distinto de insatisfacción, son independientes, la satisfacción vinculada con las necesidades más elevadas
Ewen, Hulin y Smith (1966)	La presencia de una variable afecta la satisfacción, su ausencia lleva a la insatisfacción
Porter y Lawler (1968)	Relación entre esfuerzo y desempeño mediada por las percepciones, rasgos y capacidades humanas
Locke (1968)	Estado emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo
Lawler (1973)	Diferencia entre todas las cosas que la persona siente que debe recibir de su trabajo y las cosas que realmente recibe
Kalleberg (1977)	Orientación afectiva como un todo del individuo hacia el rol laboral que está ocupando actualmente
Salancik y Pfeffer (1978)	Atribuciones construidas socialmente vía la comparación de uno mismo con los otros durante la carrera laboral
Fleisman y Bass (1979)	Respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este
McCormick y Ilgen (1980)	Actitud que varía a lo largo de un continuo de lo positivo a lo negativo
Harpaz (1983)	Actitud compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales, que pueden variar en consistencia y magnitud, que pueden ser obtenidos de diferentes fuentes y cumplen distintas funciones para el individuo
Schnacke (1983)	Aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales que cubren las respuestas cognitivas y afectivas de los individuos en conexión con el entorno laboral
Peiró (1984)	Actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización
Martin y Hanson (1985)	El resultado del encaje (the result of the fit) o la falta de este entre las necesidades del trabajador y el trabajo, entre los requisitos por un lado y las características reales por el otro (basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y se logra mediante diversos factores motivacionales)
Winert (1985)	Valoración que realiza el sujeto acerca de los aspectos estructurales y procesuales de la organización
Arnold y Feldman (1986)	El monto total de los afectos que tiene el individuo hacia su trabajo
(Aguado, 1988)	Resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación a distintas facetas
Rue y Byars (1992)	Estado mental acerca del trabajo
Cranny, Smith, y Stone (1992)	Combinación de las reacciones cognitivas y afectivas del empleado a su trabajo basadas en el nivel de congruencia entre los atributos esperados y los atributos de la situación actual
Hirschfeld (2000)	

Autor	Definicion
Schermerhorn (1993)	Una respuesta emocional a varios aspectos del trabajo
Greenberg y Baron (1995)	Reacción cognitiva, afectiva y evaluativa individual hacia el trabajo
Spector (1997)	Sentimiento que la gente se siente en su trabajo y en los diferentes aspectos relacionados con este
Schultz y Schultz (1998)	Incluye tanto los aspectos positivos y negativos de sentimientos y actitudes que la gente tiene del empleo, dependiendo de las características relacionadas con el trabajo y con la persona
Robbins (1998)	Actitud general que un individuo tiene hacia su puesto
García, Barbero y García (1999)	Indicador de la calidad de vida que al sujeto le reporta el trabajo
Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000a)	Balance entre los factores que crean “placer” versus aquellos que crean “dolor” (pain) y el desbalance entre estos predecirían o no la satisfacción del empleado
Judge y Larsen (2001)	Respuesta modulada ante los estímulos del trabajo
Luthans (2002)	Medida en que el trabajador percibe que sus valores son realizados dentro del trabajo
Ellickson y Longsdon (2002)	Medida en que a los empleados les agrada su trabajo
Weiss (2002)	Juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral
Sempane, Rieger, y Roodt, (2002)	Percepciones y evaluaciones que el individuo tiene de su trabajo, las cuales se ven influidas por circunstancias particulares de la persona como las necesidades, valores y expectativas
García-Montalvo, Peiró y Soro (2003)	Actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral, implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones del empleado
Mc Namara (2004)	Sentimiento o estado mental individual relacionado con la naturaleza del trabajo individual
Modelo de Cornell (citado en Bowling, Beehr, Wagner y Libkuman, 2005)	Resultado de comparar la situación laboral actual con un cierto nivel de adaptación, si las condiciones laborales son percibidas como más favorables que el nivel de adaptación, el empleado sentirá satisfacción, si estas son menos favorables sentirá insatisfacción.
Perry y Mankin (2007)	Estado subjetivo que se desarrolla a lo largo del tiempo de acuerdo a las múltiples y particulares oportunidades de empleo