



# Documentación

## NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos

Evaluation de la satisfaction au travail: méthodes directes et indirectes  
Evaluation of job satisfaction: direct and indirect methods

### Redactor:

Francisco Javier Cantera López  
Ldo. en Filosofía y en Psicología

GABINETE TÉCNICO PROVINCIAL CANTABRIA

## Objetivos

Se trata de definir y precisar críticamente el concepto de "satisfacción laboral" o "satisfacción en el trabajo", aportando un estudio bibliográfico acerca de las variables que la determinan.

También se analizan, agrupan y explican los diferentes procedimientos para la evaluación de la satisfacción laboral haciendo relación de los cuestionarios traducidos al castellano y conocidos al respecto.

## El concepto de satisfacción laboral

SATISFACCIÓN hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicología, la "satisfacción laboral" (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se identifica la SL con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo.

A veces también se asocian los conceptos de "calidad de vida laboral" y "satisfacción laboral". Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al asalariado por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

La SL se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en

que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".

Mediante los índices de SL normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo. No suelen ser estos índices unas medidas extremadamente precisas puesto que se basan en una apreciación personal sobre ese conjunto difuso que forman determinados aspectos del trabajo, principalmente psicosociales y organizativos.

## **Ambigüedad y dificultades en su evaluación**

A la pregunta: ¿está Vd. satisfecho con su trabajo? pueden darse lecturas muy diversas. De igual modo, su posible respuesta, "estoy satisfecho", puede tener causas muy diversas.

Obviamente, las razones explicativas de esta respuesta no son las mismas para un directivo que para un peón; ni para un trabajador inmigrado que para el hijo de un alto directivo; ni para un amenazado por el paro o la reconversión, que para otro cuyo empleo sea estable.

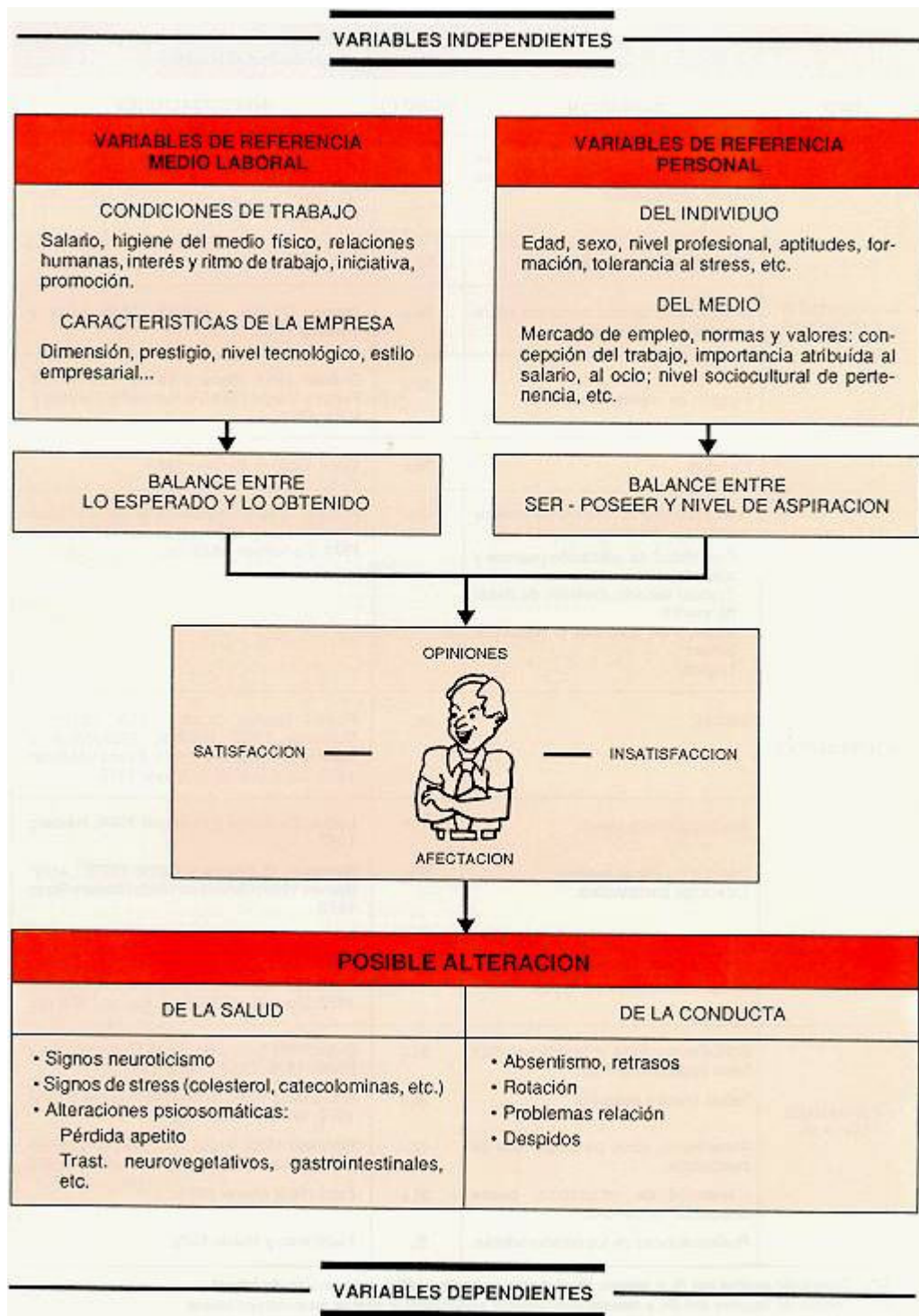
La opinión así expresada sobre su trabajo, en parte no depende de la situación misma de trabajo. Los datos obtenidos en encuestas de este tipo suelen representar respuestas muy ambiguas a preguntas que a su vez son en sí mismas muy complejas. De ahí el peligro de extrapolar indebidamente los resultados y la necesidad de expertos para su mejor interpretación.

Además, existe mayor o menor tolerancia a cualquier agente causante de stress. No obstante, la insatisfacción provocada influye decisivamente en el estado anímico de la persona y su conducta. Como factor por ejemplo de resonancia afectiva, la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad, cristalizando por ejemplo en efectos con base fisiológica. Sabemos que la insatisfacción correlaciona positivamente con el estado de ansiedad, trastornos gastrointestinales, stress y alteraciones diversas.

Como factor de conducta, la insatisfacción en el empleo mantiene relación positiva con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como la rotación y el absentismo - ambos por separado- con los retrasos y los despidos o terminaciones de contrato.

Y en contra de la que podría creerse a primera vista, no es demostrable una clara relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento.

Resumimos en un esquema el horizonte de factores a los que se vincula la satisfacción-insatisfacción laboral, ilustrativo a su vez de los métodos al uso, para su evaluación. (Ver Cuadro 1)



## Variables relacionadas con la S.L.

Estudios norteamericanos de amplia difusión muestran cómo en aquel país el porcentaje de personas satisfechas es relativamente más bajo para los jóvenes, las mujeres, los negros, los trabajadores manuales, los menos formados, los escalones jerárquicos inferiores, los trabajadores de cadenas de montaje, etc.

Otras constataciones empíricas y numerosas investigaciones en las últimas décadas, han ido generalizando relaciones entre algunas de estas variables y la satisfacción-insatisfacción laborales (SL-ISL).

Ofrecemos una panorámica general apoyándonos en una agrupación de Weinert-1985



conforme al tipo de relación que establece entre algunas de estas variables y la SL:

Variables en relación directa con la SL, influyentes, moderadoras.

Variables consideradas como determinantes de la SL.

Variables sobre las que influye la SL del individuo; o condicionadas por la SL. (Ver Cuadro 2)

VARIABLES		SU RELACION CON LA SATISFACCION (SL) O LA INSATISFACCION LABORAL (ISL)	
TIPO	DEFINICION	SIGNO (*)	INVESTIGACIONES
INFLUYENTES O MODERADORAS	Niveles profesionales superiores sobre los inferiores dentro de una misma organización.	SL+	Armstrong 1971; Dull y Gunderson 1969; England y Stein 1961; Muller-Boling 1978; Monford 1972; Schwatic 1977; Stencevich 1972; Vecchio 1980.
	Nivel de educación y formación.	SL+	Klein y Maher 1966.
	Ocupación a tiempo completo sobre ocupación a tiempo parcial.	SL+	Logan, O'Reilly y Roberts 1973; Miller y Terborg 1979.
	Nivel de la organización. Fijación de objetivos laborales.	SL+	Graham 1969; Porter y Lawler 1964-65-68 Porter y Siegel 1964; Ronen 1979; Terberg y Miller 1978.
	La edad.	SL+	Glen, Taylor y Weaver 1977.
DETERMINANTES	Trabajo positivo o factores intrínsecos del trabajo - Herberg - tales como: Posibilidad de utilización talentos y aptitudes. Trabajo variado, creativo, de desafío mental. Trabajo de iniciativa y responsabilidad. Logros.	SL+	Herberg 1966-7; Barnowe, Mangione y Quinn 1972; Cooper, Hackman, Lawler 1971; Locke 1973, Sanerman 1975; etc.
	Salario.	ISL-	Porter, Nealey, Adams 1963; Opsahl y Dunnette 1966, Hinrichs 1969; Bryan y Kendall 1968; Lawlwe 1971; Evans y Molinari 1970; Fiu y Lee 1972; Meyer 1975.
	Reconocimiento verbal.	SL+	Locke, Cartledge y Koepped 1968; Herberg 1957.
	Interacción social positiva. Liderazgo participativo.	ISL-	Barnowe, Mangione y Quinn 1972; Landy-Barnes 1980; Claveland 1980; House y Rizzo 1972.
	Buenas condiciones de trabajo. Malas condiciones de trabajo.	SL+ ISL+	E. Mayo, 1933, 1945; Roethlisberger y Dickson 1939. Herberg, Mausner y Snyderman 1967; Lawler 1973; Dunnette 1965; Kerr, Harlan 1974, etc.
DETERMINADA POR LA SL	Actitudes positivas en la vida privada y buen estado de ánimo.	SL+	Dubin 19567; Iris y Barret 1972; Champoux y Porter 1975; Orpeu 1978, etc.
	Salud física y psíquica.	SL+	Brousseau 1978; Burke 1970; Frese y Greil 1978; Weaber 1979, etc.
	Absentismo, horas perdidas, falta de puntualidad.	SL-	Brayfield 1955; Kraut 1970; Taylor y Weiss 1972; Porter 1973; Waters i Roach 1979, etc.
	Capacidad de adaptación; buena disposición al cambio.	SL+	Ford 1969; Maher 1971.
	Reclamaciones de los colaboradores.	SL-	Fleishman y Harris 1962.

(\*) SL+ Correlación positiva con SL o relación directamente proporcional al nivel de satisfacción laboral

ISL- Correlación negativa con ISL o relación inversamente proporcional al nivel de insatisfacción laboral

## Variables en relación con la satisfacción (SL) y la insatisfacción laboral (ISL)

### Medición de la SL

La SL puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e ISL a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo.

Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio.

La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

### ¿Sobre qué se interroga?

La mayor parte de los instrumentos de medición de la SL que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

Sin pretender ser exhaustivos, agrupamos los diferentes métodos, reseñando alguno de los más significativos.

## Métodos directos para investigar la SL

Analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas.

### Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951)

Construyen y validan un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor aptitudinal general. Así, quedaron definitivamente frases como las siguientes:

nº 0. Algunas condiciones relacionadas con mi puesto de trabajo podrían mejorar.

nº 4. Considero mi trabajo bastante desagradable.

nº 8. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.

nº 13. Cada día de trabajo me parece interminable.

El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). Punt.máx.: 90; mínimo 18. Punto central con el dudoso: 54. Coef. fiabilidad 0,87. (Brayfield A. y Rothe H. 1951).

### Índices descriptivos

Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori.

Entre los más conocidos citamos alguno:

Índice descriptivo del trabajo - JDI - de Smith, Kendall y Hulin ...

Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; "El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la SL" (Schneider y Dachier 1978).

El J.D.I. contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems).

Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad... y así hasta 18 cuestiones. En caso de duda, es factible elegir el signo "?".

Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta

a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Existe traducción al castellano de Diorki (1985) y de López Mena (1985); presentando ésta última un amplio análisis sobre la prueba que incluye baremos para población trabajadora española.

Sobre metodologías diferentes se han elaborado muchos instrumentos para la medida de la SL y la ISL, tales como el "SRA-Employee Inventory" (Science Research Associates 1952) o la "General Motors Faces Scale" de Junin (1955). En la **nota técnica nº 213** "Satisfacción laboral: encuesta de evaluación" se hace descripción amplia de un método eminentemente directo, inspirado en Crozier-Lucas, que cuestiona clara y abiertamente por el grado de satisfacción que se siente con el propio trabajo, con el salario percibido, etc.

## Métodos indirectos

Se llaman así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer.

### El método de los incidentes críticos

También llamado Teoría Biofactorial de la Satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras -aspiraciones plenamente humanas- de crecer psicológicamente. Postula después, que la SL y la ISL representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador.

Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. No obstante los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva.

Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas son diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas.

En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.

### Modelos aditivos o sustractivos de la SL



Según ellos, la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo.

Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse.

Así, el Índice de Ian C. Ross y Alvin Zander 1957 (citado por Vroom y Deci 1979), mide por ejemplo las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad.

Una, medía la fuerza de la necesidad: "¿En qué medida es importante para Vd. saber que lo que ha hecho está bien?" (para la necesidad de reconocimiento); y la otra, medía el grado en que dicha necesidad de reconocimiento se veía satisfecha por su situación de empleado: "¿En qué medida está Vd. enterado acerca de la calidad de su trabajo?".

Los grados de la escala oscilaban de 0 a 9. La cantidad de insatisfacción se calculaba restando el grado de satisfacción, de la fuerza de la necesidad indicada.

Basado en lo mismo pero quizá más utilizado sea el "Instrumento Porter". Definió en 1962 la SL como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida". Basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a medir estas necesidades con ligeras variaciones.

En relación con cada uno de los ítems se plantean tres preguntas que obligan al encuestado a clasificar del siguiente modo:

Tomemos como ejemplo el ítem nº 2

La autoridad y el poder que conlleva mi puesto

- |                                      | mín.                | máx. |
|--------------------------------------|---------------------|------|
| a) ¿En qué medida se da actualmente? | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 |      |
| b) ¿En qué medida debería darse?     | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 |      |
| c) ¿Qué importancia tiene para mí?   | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 |      |

Por consiguiente, la SL para Porter está en función de la recompensa que el individuo recibe de su trabajo. O dicho esquemáticamente:

$$SL = \boxed{\text{recompensa percibida como adecuada}} - \boxed{\text{recompensa obtenida efectivamente}}$$

## Otros métodos

Como consecuencia de las numerosas críticas a los métodos anteriormente expuestos existen otras alternativas que podrían agruparse en lo que Lucas M. llama "Métodos comparativos", que se concretan en la teoría de las diferencias y funciones individuales: Pretenden conocer la satisfacción o la insatisfacción mediante análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en las que éstas se desarrollan y sus efectos a nivel de absentismo a inestabilidad.



Se comparan grandes categorías de variables; bien profesionales (cuadros, profesionales, liberales, oficinistas, etc.), de sector productivo (textil, agrícola, químico...) o individuales (nivel educativo, sexo, edad, etc.).

## **Cuestionarios publicados en castellano para evaluar la satisfacción laboral**

Sólo se conocen traducciones y adaptaciones, la mayoría incluídas en tratados de organización. Algunas de ellas aportan baremaciones sobre poblaciones españolas, aunque en la mayoría de los casos son muestras reducidas y concretas. Citamos las siguientes:

En ABRAHAM KORMAK, "Psicología de la industria y de las organizaciones". Marova. 1978. Traducción de R. Burgaleta del cuest. BRAYFIELD YH. ROTHE (original en Journal of Appl. Psychol. 1951. Vol. 35, p. 307-11).

En ANSFRIED B.WEINERT "Manual de Psicología de la Organización". Herder 1985, Traducción de Diorki de la adaptación al alemán hecha por Ansfried, del original norteamericano "Porter Instrument", publicado en Journal of. App. Psy 1962, 46. Trad. Diorki.

En CANTERA J. En "Medida de la Satisfacción Laboral" Ejercicio práctico del Curso de Psicología de la prevención G.T.P. Cantabria 1980. Edic. offset. Adaptación y refundición de los cuestionarios Herzberg, Grozier y Lucas.

MELIA, JL y PEIRO, JM. "El cuestionario de Satisfacción S 10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". Vol. 4, nº 11. 1989.

En LOPEZ MENA. INVENTARIO IST AIRD y Asociados. Barcelona 1983 y posteriormente en TEA.

Adaptación y baremos españoles del cuestionario P. Smith (original P. Smith y otros "The measurement of Satisfaction in work and retirement". Chicago. Rand Mc. Nally 1969).

LUCAS MARIN A. "Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa". Boletín de Sociolog. de empresa 1977. p. 9-12.

PEREDA, S. y REDONDO. "Análisis y validación de la teoría de Herzberg en dos muestras de trabajadores españoles". Informes de Psicología, 2. 1983.

En SANCHEZ BAGLIETTO C. y LOPEZ HERREROS I. "Satisfacción en el trabajo en la escala administrativa" Rev. de Psicología del trabajo. y de las Organiz. Vol. 4, nº 10, 1988.

Adaptación método Herzberg.

## **Bibliografía**

(1) ALAMAR

**La Satisfacción en el empleo: un enfoque tentativo de la problemática psicopatológica del hombre en el trabajo**

En ob. cit. de I. Quintanilla. Promolibro, Valencia, 1984.

(2) BRAYFIELD A. y ROTHE H.

**An index of satisfaction**

Journal of Applied Psychology. 1951, 35, 307-311

(3) HERZBERG FREDERICK

**Work and the Nature of man. World Publishing**

Cleveland- Ohio, 1966. Trad. francesa de Voraz "Le travail et la nature de l'homme"

(4) KORNHAUSER

**Mental health of the industrial Work: A Detroit Study**

Wiley, 1965. Citado por Wrom en "Motivación y alta dirección" México, 1979

(5) LOPEZ MENA

**Inventario IST. Adaptación a España del cuestionario de P. Smith**

Aird y Asociados. Barcelona, 1983

(6) LUCAS A.

**Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa**

Boletín de Sociología de empresa. 1977, p-12.

(7) QUINTANILLA PARDO I.

**El hombre en el trabajo: insatisfacción y conflicto**

Promolibro. Valencia, 1984

(8) SCHNEIDER, B. y DACHLER, H.P.

**A note on the stability of the job. Descriptive INDEX**

Journal of Appl. Psychology, 1978. 63. 650-653

(9) SMITH, P.C. y otros.

**The measurement of satisfaction in work and retirement**

Chicago. Rand Mc. Nally, 1969

(10) VROOM y DECI.

**Motivación y alta dirección**

Trillas, México, 1979

(11) WEINERT

**"Manual de Psicología de la Organización".**

Herder, 1985