

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

**María Dolores Vallellano Pérez**

Directora

**Susana Rubio Valdehita**

**Madrid**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL, DEL TRABAJO Y DIFERENCIAL



**TESIS DOCTORAL**

**LA SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONES ASISTENCIALES:  
DE LA INVESTIGACIÓN COMPARATIVA EN TRABAJO SOCIAL A UNA  
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Memoria para optar al grado de Doctora presentada por  
María Dolores Vallellano Pérez

Directora:

Susana Rubio Valdehita

Madrid, 2019



UNIVERSIDAD  
**COMPLUTENSE**  
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS  
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. María Dolores Vallellano Pérez,  
estudiante en el Programa de Doctorado en Psicología,  
de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de  
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y  
titulada:

La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa  
en Trabajo Social a una propuesta de intervención

y dirigida por: Susana Rubio Valdehita

**DECLARO QUE:**

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 9 de julio de 2019

Fdo.: MARIA DOLORES VALLELLANO PÉREZ

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

## Dedicatoria

A mi hijo Jose

## Agradecimientos

Los grandes logros de la Humanidad sólo han sido posibles gracias a un esfuerzo compartido de innumerables personas. Esta tesis doctoral es un logro personal, pero tampoco hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de muchas mujeres, hombres y organizaciones a quienes deseo expresar aquí mi gratitud.

Gracias, en primer lugar, a mi directora de tesis, Susana Rubio, por aceptar la propuesta de trabajo, por sus valiosas aportaciones y por animarme a seguir adelante en todo momento.

A Javier Aróztegui, por hacerme ver la viabilidad de este proyecto desde la crítica más constructiva, por compartir conmigo su brillantez intelectual y por darme nuevas ideas cuando atravesé profundos estancamientos. A Jose María Prados, por sus extensas aportaciones bibliográficas, especialmente las históricas, pero, sobre todo, por su insistencia en no parar de pulir el texto hasta lograr una lectura fluida.

A mis compañeras y compañeros de Departamento, por sus palabras de aliento y por su ayuda, especialmente a Santiago Pereda, Eva Díaz, Inmaculada López, Marta Aparicio, Lourdes Luceño, Jesús Martín, Juan F. Díaz y Amelia García.

A mi hermana Lucía Vallellano, por entender mejor que nadie mis momentos de duda y desaliento, dándome ánimos constantemente.

A mis amigas y amigos, Isa Luna, Maribel Fernández, Blanca Mingo, Mónica Pou, José Antonio Fernández y Juan Fernando Granados por creer en mí y por su apoyo incondicional.

Y finalmente, a todas las personas que han colaborado difundiendo las investigaciones o pasando cuestionarios, tanto a los profesionales que desarrollan su labor en el Trabajo Social, la Educación Social o la docencia, como al alumnado del *practicum* de los diferentes estudios de grado.

Gracias, sin todos vosotros este logro hubiera sido imposible.

## Índice corto

	<u>Página</u>
Resumen/Abstract	11
<u>Parte I: Marco teórico</u>	
1. Introducción	16
2. Concepto de satisfacción laboral	22
3. Estudio de la satisfacción laboral	30
4. Evaluación de la satisfacción laboral	89
5. Programas de intervención	120
<u>Parte II: Estudios empíricos</u>	
6. Planteamiento general	130
7. Estudio I	133
8. Estudio II	147
9. Estudio III	166
10. Discusión general	178
11. Conclusiones	202
12. Referencias	204
<u>Anexos</u>	
I. Índice de tablas	238
II. Índice de figuras	240
III. Instrumentos utilizados en la parte empírica	242
IV. Glosario de cuestionarios y escalas mencionados en el texto	246

# Índice completo

	<u>Página</u>
Resumen/Abstract	11
<u>Parte I: Marco teórico</u>	
1. Introducción	16
1.1. Objetivos generales	18
1.2. Contexto de partida	19
1.3. Mapa conceptual de esta tesis doctoral	19
2. Concepto de satisfacción laboral	22
2.1. ¿La satisfacción laboral es un resultado afectivo o una actitud?	22
2.2. ¿Es estable o no?	24
2.3. ¿Es mejor considerar la satisfacción laboral de una forma global o de manera específica para cada uno de los aspectos del trabajo?	24
2.4. ¿Un constructo o mejor dos?	26
2.5. Hacia una definición provisional del concepto	27
3. Estudio de la satisfacción laboral	30
3.1. Evolución histórica	30
3.1.1. Los primeros estudios: 1915-1945	30
3.1.2. Período de consolidación: 1946-1985	38
3.1.3. Período actual: desde 1986 hasta ahora	40
3.2. Principales teorías sobre la satisfacción laboral	43
3.2.1. Teoría bifactorial, de Frederick Herzberg	43
3.2.2. Teoría de Douglas M. McGregor	45
3.2.3. Modelo de expectativas, de Lyman Porter y Edward Lawler	49
3.2.4. Teoría de Edwin A. Locke	50
3.2.5. Modelo de Victor H. Vroom	53
3.2.6. Modelo de las Características del Trabajo, de J. Richard Hackman	56
3.2.7. Modelo de Demandas-Control-Apoyo, de Robert Karasek	59

3.2.8. Modelo dinámico, de André Büssing	60
3.2.9. Modelo del significado del trabajo	63
3.2.10. Resumen de los modelos presentados	64
3.3. Investigación sobre la satisfacción laboral	66
3.3.1. Investigación centrada en las condiciones de trabajo	66
3.3.2. Investigación centrada en los antecedentes disposicionales	74
3.3.3. Investigación centrada en las consecuencias de la satisfacción	80
laboral	
4. Evaluación de la satisfacción laboral	89
4.1. Entrevista	89
4.2. Grupo de discusión	90
4.3. Medidas de autoinforme de un solo ítem	90
4.3.1. Formato verbal	90
4.3.2. Formato gráfico. El test de las caras (Kunin, 1955)	92
4.4. Escalas generales	93
4.4.1. Job Satisfaction Tear Ballot (JSTB) (Kerr, 1948)	94
4.4.2. Job Questionnaire (JQ) (Brayfield y Rothe, 1951)	95
4.4.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967)	97
4.4.4. Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969)	102
4.4.5. Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman y Oldham, 1975)	105
4.4.6. Michigan Organizacional Assessment Questionnaire (MOAQ)	108
(Camman et al., 1983)	
4.4.7. Job Satisfaction Scale (JSS) (Warr, Cook y Wall, 1979)	109
4.4.8. The Job in General Scale (JIG) (Ironson et al., 1989)	110
4.4.9. Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo (Meliá y Peiró, 1988,	112
1989)	
4.4.10. Generic Job Satisfaction Scale (GJSS) (MacDonald y MacIntyre,	113
1997)	
4.4.11. The Overall Job Satisfaction Scale (OJS) (Judge et al., 1998)	114
4.4.12. The Facet Satisfaction Scale (FSS) (Beehr et al., 2006)	115

4.4.13. Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS) (Thompson, Phua, 2012)	117
4.5. Escalas específicas	119
5. Programas de intervención	120
5.1. Propuestas generales	120
5.2. Programas generales de intervención	122
5.2.1. Programa de Bienestar Laboral Colombiano	122
5.2.2. Entrenamiento físico	123
5.2.3. Entrenamiento en conducta de seguridad	124
5.3. Programas específicos de intervención	124
5.3.1. Programa para técnicos de farmacia	124
5.3.2. Programa para trabajadores de una planta nuclear	125
5.3.3. Programa para docentes	125
5.3.4. Programa para policías	127
<i><u>Parte II: Estudios empíricos</u></i>	
6. Planteamiento general	130
6.1. Introducción	130
6.2. Objetivos	131
6.3. Hipótesis de trabajo	131
7. Estudio I	133
7.1. Introducción	133
7.2. Método	135
7.2.1. Participantes	135
7.2.2. Instrumentos	136
7.2.3. Procedimiento	137
7.2.4. Análisis de datos	138
7.3. Resultados	139
7.4. Discusión	143

8. Estudio II	147
8.1. Introducción	147
8.2. Método	148
8.2.1. Participantes	148
8.2.2. Instrumentos	149
8.2.3. Procedimiento	151
8.2.4. Diseño	151
8.2.5. Análisis de datos	151
8.3. Resultados	152
8.4. Discusión	161
9. Estudio III	166
9.1. Introducción	166
9.2. Método	167
9.2.1. Participantes	167
9.2.2. Instrumentos	168
9.2.3. Procedimiento	170
9.2.4. Diseño	171
9.2.5. Análisis de datos	171
9.3. Resultados	171
9.4. Discusión	174
10. Discusión general	178
10.1. Discusión teórica	178
10.2. Implicaciones prácticas: desarrollo de un programa de intervención	181
10.2.1. Objetivos del programa MESALA	182
10.2.2. Desarrollo del programa	183
10.2.3. Duración y estructura	192
10.2.4. Desarrollo de las sesiones de trabajo	193
10.2.5. Recursos materiales necesarios	199

10.2.6. Evaluación del programa	200
11. Conclusiones	202
12. Referencias	204
<u>Anexos</u>	
I. Índice de tablas	238
II. Índice de figuras	240
III. Instrumentos utilizados en la parte empírica	242
IV. Glosario de cuestionarios y escalas mencionados en el texto	246

## Resumen

Introducción y objetivos. La investigación sobre la satisfacción laboral de profesiones asistenciales como el Trabajo Social aún es escasa en comparación con otros ámbitos profesionales. Y cuando se ha llevado a cabo, muy pocas veces se ha utilizado un grupo control de comparación. Dada la demanda social y la importancia de esta profesión en España, el principal objetivo de esta investigación consistió en conocer el grado de satisfacción laboral en una muestra de profesionales del Trabajo Social, en comparación con profesiones afines como la Educación Social y la docencia, así como identificar algunos de sus predictores, entre los que cabe situar a la carga mental percibida, el significado del trabajo o las expectativas laborales.

Método. Para la consecución de estos objetivos se realizaron tres estudios. En el primero, se comparó a una muestra de trabajadoras sociales con una muestra de educadoras sociales y una muestra de docentes, tanto en satisfacción laboral como en carga mental percibida. En concreto, participaron 88 mujeres ( $M = 43.67$  años,  $DT = 9.21$ ). Para la evaluación de la satisfacción laboral se utilizó la *Job Satisfaction Scale* (Warr et al., 1979;  $\alpha$  en este estudio = .87); y para la evaluación de la carga mental se usó el CarMen-Q (Rubio et al., 2017;  $\alpha$  en este estudio = .89). En el segundo estudio, se amplió la muestra incluyendo el ámbito público y a hombres, repitiendo las dos variables dependientes (120 mujeres y 43 hombres,  $M = 42.48$  años,  $DT = 9.57$ ). En el tercero, se realizó un estudio predictivo de la satisfacción laboral en función del significado del trabajo y de las expectativas laborales, utilizando el Cuestionario de Expectativas Laborales ( $\alpha$  en este estudio = .72) y el Cuestionario de Significado del Trabajo ( $\alpha$  en este estudio = .90). Participaron 250 mujeres y 27 hombres ( $M = 40.04$  años,  $DT = 9.65$ ).

Resultados. Tomados de forma conjunta, los resultados señalaron la existencia de diferencias significativas interprofesionales, tanto en satisfacción laboral como en carga mental. En concreto, los profesionales del trabajo social puntuaron menos en satisfacción laboral, pero más en carga mental, que los docentes. De igual modo, tras realizar un análisis de regresión por pasos sucesivos, se observó que las expectativas de desarrollo personal, el significado del trabajo y las expectativas de relación con los usuarios fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral. Las expectativas de

compensación, la edad, el sexo, el tipo de contrato y el ámbito de trabajo, no resultaron predictores significativos.

*Discusión.* Se analizan estos resultados en comparación con las principales propuestas teóricas en esta área de investigación y se concluye proponiendo un programa de intervención, con el objetivo de intentar mejorar la satisfacción en el ámbito del Trabajo Social. Dicho programa, al que hemos denominado MESALA, consta de tres módulos: 1) la reconexión con el significado del trabajo, 2) el reajuste de expectativas laborales, y 3) el manejo de la carga mental.

***Palabras clave:*** satisfacción laboral, expectativas laborales, significado del trabajo, carga mental.

## Abstract

Introduction and objectives. Research on job satisfaction of careers such as Social Work is still scarce, compared to research on other professional fields, and when it has been carried out a comparison control group has rarely been used. Given the social demand and the importance of this profession in Spain, the main objective of this research was to compare the degree of job satisfaction in a sample of social work professionals with a sample of participants with related professions such as social education and teaching, as well as how to identify some of its predictors, among which can be placed the perceived mental workload, the meaning of work or job expectations.

Methods. To achieve these objectives, three studies were carried out. In the first one, a sample of social workers was compared to a sample of social educators and a sample of teachers in job satisfaction and perceived mental workload. Specifically, 88 women participated ( $M = 43.67$  years,  $SD = 9.21$ ). The *Job Satisfaction Scale* was used to evaluate job satisfaction (Warr et al., 1979,  $\alpha$  in this study = .87); and for the evaluation of the mental workload the CarMen-Q (Rubio et al., 2017;  $\alpha$  in this study = .89) was used. In the second study, the sample was expanded to include the public domain and men, repeating the two dependent variables (120 women and 43 men,  $M = 42.48$  years,  $SD = 9.57$ ). In the third, a predictive study of job satisfaction was carried out according to the meaning of work and job expectations, using the *Cuestionario de Expectativas Laborales* [Labor Expectancy Questionnaire] ( $\alpha$  in this study = .72) and the *Cuestionario de Significado del Trabajo* [Work Meaning Questionnaire] ( $\alpha$  in this study = .90). Participants were 250 women and 27 men ( $M = 40.04$  years,  $SD = 9.65$ ).

Results. Taken together, the results indicated the existence of significant professional differences, both in job satisfaction and in mental workload. Specifically, social work professionals scored less on job satisfaction but more on mental workload than teachers. Likewise, after carrying out a regression analysis by successive steps, it was observed that the expectations of personal development, the meaning of the work and the expectations of the relationship with the users were the best predictors of job satisfaction. Compensation expectations, age, sex, type of contract and scope of work were not significant predictors.

Discussion. These results were analyzed in comparison with the main theoretical proposals in this area of research and it is concluded by proposing an intervention program, with the aim of trying to improve satisfaction in the field of social work. This program called MESALA consists of three modules: (1) the reconnection with the meaning of work, (2) the readjustment of work expectations, and (3) the management of mental load.

**Key words:** job satisfaction, job expectations, meaning of work, mental workload.

# *Parte I*

## Marco teórico

## 1. Introducción

El concepto de *satisfacción laboral* se refiere, de forma general, al “sentimiento positivo hacia un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (Robbins y Judge, 2017, p. 78). Dicho concepto constituye un constructo central en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a juzgar por el número de artículos que se publica sobre él cada año. Como variable de estudio, apareció en el primer tercio del siglo XX en algunas revistas científicas, aunque no se consolidó como línea de investigación hasta mediados de los años 70. Hasta entonces, un autor especializado en el tema, estimaba en unas 3.350 las contribuciones existentes al mismo (Locke, 1976). Pero en el mes de junio del año 2019, la base de datos PsycINFO recogía ya 48.508, más del doble de las que aparecieron para el estudio del estrés laboral ( $N = 19.703$ ).

La importancia de este concepto no se refleja únicamente en el número de publicaciones sobre él, sino que también ha generado numerosas implicaciones prácticas, especialmente en la forma de gestionar las organizaciones, suscitando enfoques como el denominado “enriquecimiento laboral”, el “rediseño del puesto de trabajo” o las “buenas prácticas en el trabajo”, por citar sólo unos cuantos (Byrne, Miller y Pitts, 2010; Gordon et al., 2018), que persiguen, en definitiva, el aumento de la satisfacción laboral en ciertos colectivos profesionales (Chitra y Karunanidhi, 2018; Geisler, Berthelsen y Muhonen, 2019).

Por otro lado, el interés por la satisfacción laboral no es exclusivo de la ciencia psicológica. En Economía, por ejemplo, se ha llegado a considerar también como una variable de estudio más (Castellacci y Viñas Bardolet, 2019; Cueto y Pruneda, 2017; Gamero, 2010), ya que parece relacionarse con el absentismo, el rendimiento e incluso con la calidad del servicio prestado, lo que a su vez redundaría en una mayor satisfacción de los clientes. Y en Sociología, a veces se utiliza como un elemento central en el “diagnóstico” de la situación laboral, con claras implicaciones sociales e incluso políticas (De la Poza, 1998). De hecho, la satisfacción laboral se viene evaluando por diferentes organismos a nivel mundial, como la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*; Eurofound), que lo hace desde 1990 a través de su

Encuesta Europea de las Condiciones de Trabajo (*European Working Conditions Survey; EWCS*), o la compañía estadounidense Gallup, famosa por sus encuestas internacionales, que evalúa la satisfacción laboral en una de las cuatro preguntas que conforman su Índice de Bienestar Gallup-Healthways (*Gallup-Healthways Well-Being Index*).

Por eso, no es extraño, volviendo a la Psicología, que cada vez sean más las profesiones en las que se ha evaluado, de forma específica, si las personas están o no satisfechas con su trabajo, desde la docencia (Boix, León y Serrano, 2017; Perera, Granziera y McIlveen, 2018) a la administración (Alonso, 2006), y desde las profesiones sanitarias (Carrillo, Martínez, Gómez y Meseguer, 2015) a las de Servicios Sociales (Hombrados y Cosano, 2013). En la Tabla 1.1 se exponen algunos de los sectores en los cuales se ha estudiado este constructo.

*Tabla 1.1.* Algunos sectores profesionales en los que se ha evaluado la satisfacción laboral.

<i>Sector</i>	<i>Investigación</i>
Administración	Alonso (2006)
Banca	Diego, Diego y Olivar (2001)
Deporte	Sánchez y Parra (2013)
Docencia	Boix, León y Serrano (2017)
Hostelería	González, López y Sánchez (2014)
Instituciones cerradas	Diego, Diego y Jiménez (1991)
Mecánica	Ramos y Alba (2006)
Salud	Carrillo, Martínez, Gómez y Meseguer (2015)
Servicios Sociales	Hombrados y Cosano (2013)
Turismo rural	Mendoza, Orgambide y Carrasco (2010)

El estudio de la satisfacción laboral en profesiones como el Trabajo Social, es uno de los más recientes (Acker, 2004, 2018; Blanz, 2017; Soto y González, 2018). Pero todavía existe poca investigación al respecto, lo que contrasta con la importancia creciente de estas profesiones en sociedades como la nuestra, donde confluye la aspiración del Estado hacia el bienestar de su población, con el progresivo envejecimiento y dependencia de la misma (según el Instituto Nacional de Estadística, para el año 2031 el 25.6% de la población española será mayor de 65 años y la tasa de dependencia alcanzará el 62.2%).

Además, en los últimos años, han aparecido nuevos retos en este tipo de profesiones, no siempre acompañados de recursos suficientes (Kalliath y Kalliath, 2015; Pastor y Cabello, 2018), por lo que cabe preguntarse si las personas que desempeñan su actividad laboral en este ámbito están satisfechas o no, y qué papel juegan las condiciones de trabajo en todo ello. Explorar este hecho constituye el principal objetivo de esta tesis doctoral.

Pero dando un paso más, también cabe preguntarse por la manera de aumentar la satisfacción laboral en este colectivo profesional, diseñando un programa de intervención a partir de los datos empíricos que se obtengan.

### **1.1. Objetivos generales**

El principal objetivo de investigación de esta tesis doctoral consistió en evaluar el grado de satisfacción laboral en una muestra de profesionales del Trabajo Social. Para hacerlo, se comparó con otras profesiones que pudieran ser afines, como la Educación Social o la docencia. Hasta donde ha alcanzado nuestra revisión bibliográfica, no nos consta que esta comparación a tres se haya hecho antes; es más, la mayoría de las investigaciones sobre la satisfacción laboral en el colectivo del Trabajo Social ni siquiera ha contado con un grupo control (Caravaca, Carrión y Pastor, 2018). Y cuando sí se ha hecho, el grupo profesional habitual de control ha sido la Enfermería (Gellis, 2002; Wilberforce et al., 2014).

Una vez alcanzado cierto conocimiento empírico sobre la satisfacción laboral en el ámbito del Trabajo Social, un segundo objetivo de esta tesis, aunque ya no de investigación, consistió en diseñar un programa de intervención para intentar aumentar la satisfacción laboral de dichos profesionales. En otros ámbitos profesionales sí han surgido ya varios programas sistemáticos, como el de Chitra y Karunanidhi (2018) para el sector policial, o el de Cuadra, Veloso, Moya, Reyes y Vilca (2010), para la profesión docente. En cambio, en el ámbito del Trabajo Social, aunque existen algunas propuestas realizadas con un criterio racional (Webb y Carpenter, 2012), no conocemos ninguna surgida desde la propia investigación de la Psicología del Trabajo.

## **1.2. Contexto de partida**

Esta tesis se fundamenta en la amplia literatura internacional disponible sobre el concepto de satisfacción laboral, pero también continúa y completa la línea emprendida por otras tesis doctorales leídas previamente en el antiguo Departamento de Psicología de la Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico II (Psicología Diferencial y del Trabajo) de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), y que es justo reconocer. Por citar sólo algunas, y sin ánimo de ser exhaustivos, por ejemplo, la de Forteza (1971), sobre factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral; la de Muñoz (1990), sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo; la de Loitegui (1990), sobre la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra; o la de García Moltó (1997), sobre la satisfacción laboral en personas con lesión medular.

Tampoco queremos olvidar el enorme esfuerzo de otros colegas españoles, a quienes iremos citando a lo largo del trabajo. Pero, sin duda, esta tesis también se fundamenta en el hecho de que la profesión del Trabajo Social parece ser cada vez más importante en nuestra sociedad, tal como avaló la propia UCM al proponer para su lección inaugural del curso 2016/2017 a la Facultad de Trabajo Social (Barahona, 2016).

## **1.3. Mapa conceptual de esta tesis doctoral**

En la Figura 1.1 se presenta el mapa conceptual que se seguirá a lo largo de este trabajo, siguiendo la sugerencia de Deladrière, Le Bihan, Mongin y Rebaud (2006) de utilizar este tipo de herramientas.



Figura 1.1. Mapa conceptual de esta tesis doctoral.

Traduciendo dicho mapa a una secuencia lineal, podemos decir que, en primer lugar, se comenzará con un intento de definición del concepto de satisfacción laboral. Posteriormente, se discutirán las perspectivas teóricas más relevantes y algunas de las investigaciones que han suscitado. Se continuará con un listado de los métodos de evaluación llevados a cabo hasta el momento, especialmente de cuestionarios y escalas, para acabar exponiendo los programas de intervención que se han generado hasta ahora.

Ya en la segunda parte de esta tesis, presentaremos los resultados de nuestros propios estudios. En el primero de ellos, se realizó una investigación donde se comparó la satisfacción laboral de una muestra de trabajadoras sociales frente a una muestra de educadoras sociales y otra muestra de profesoras de enseñanza primaria, todas ellas del ámbito público. En el segundo estudio, se replicó el estudio anterior con una muestra más amplia, incluyendo a hombres y a profesionales del ámbito privado. En el tercer estudio se realizó un análisis predictivo de la satisfacción en función del significado del trabajo y de las expectativas laborales. Finalmente, y tras los resultados

obtenidos, se diseñó un programa de intervención basado en esos datos previos, y al que hemos denominado con el acrónimo MESALA (MEjora de la SATisfacción LABoral).

Pero empecemos por el principio e intentemos definir la expresión *satisfacción laboral*.

## 2. Concepto de satisfacción laboral

La palabra *satisfacción* se utiliza en el lenguaje cotidiano cuando se cubre una necesidad, un deseo o una expectativa (Moliner, 1994, p. 1112). De la misma manera, en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, el constructo de la *satisfacción laboral* se empleó inicialmente para referirse al grado en el que el trabajo de una persona cumplía con sus necesidades, deseos y expectativas (Fryer, 1926; Hoppock, 1935; Thorndike, 1935). Pero a lo largo de los años, algunos autores han extendido el concepto hasta casi asimilarlo a una actitud ante el trabajo (Brayfield y Rothe, 1951), mientras que otros, en cambio, lo han usado como un sinónimo de constructos relacionados, no necesariamente iguales, como el de calidad de vida laboral (Segurado y Agulló, 2002), o el de bienestar laboral (Peña, 1991; Sánchez Cánovas, 2013). Esta proliferación de términos conduce a la confusión y perjudica a la investigación (Loitegui, 1990, p. 39), y según Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller y Hulin (2017), aún es insuficiente el trabajo empírico que avale la validez discriminante de un término frente a los demás.

A lo largo de este capítulo se intentará delimitar el constructo de una forma más detallada, desde un punto de vista racional.

### 2.1. ¿La satisfacción laboral es un resultado afectivo o una actitud?

Por una parte, numerosos investigadores se refieren a la satisfacción laboral como un sentimiento respecto al propio trabajo. En la Tabla 2.1 se recogen algunas definiciones del constructo en este sentido.

Tabla 2.1. Algunas definiciones de satisfacción laboral como sentimiento respecto al propio trabajo.

<i>Autor/es</i>	<i>Definición</i>
Crites (1969) (tomado de Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996, p. 345)	Estado afectivo, en el sentido de estar a gusto o a disgusto, en general en el trabajo.
Smith, Kendall y Hullin (1969) (tomado de Bravo et al., 1996, p. 345)	Sentimientos o respuestas afectivas a facetas específicas de la situación laboral.
Locke (1976, p. 1300) (tomado de De la Poza, 1998, p. 261)	Estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales de la persona.

Price y Mueller (1981, p. 546)	Grado en que a los individuos les gusta su trabajo.
Muñoz (1990, p. 76)	La insatisfacción-satisfacción en el trabajo es el sentimiento que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo determinado en un ambiente dado, dentro del ámbito de una empresa y por el que recibe una serie de compensaciones.
Muchinsky (2001, p. 238)	Grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.
Robbins y Judge (2017, p. 78)	Sentimiento positivo hacia un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.

Otros autores, en cambio, prefieren considerar el constructo satisfacción laboral como una actitud general hacia el trabajo (Figueiredo, Grau, Gil y García, 2012), o una actitud positiva hacia el mismo (Berthelsen, Hakanen y Westerlund, 2018). Por ejemplo, Wang et al. (2017, p. 460) lo han definido de la siguiente manera:

“We define job satisfaction as the employee's overall attitude toward the working environment and the work itself.” *[Traducción: Definimos satisfacción laboral como la actitud global del empleado hacia su entorno de trabajo y hacia el trabajo en sí mismo].*

O usando las palabras de un autor ya clásico, Victor H. Vroom (1964, p. 99):

“Positive attitudes toward the job are conceptually equivalent to job satisfaction and negative attitudes toward the job are equivalent to job dissatisfaction.” *[Traducción: Las actitudes positivas hacia el trabajo son equivalentes a la satisfacción laboral y las actitudes negativas hacia el trabajo son equivalentes a la insatisfacción laboral].*

Pero para esta perspectiva, lo interesante es que dicha actitud tiene consecuencias importantes tanto para la persona como para la organización de la que depende. En concreto, sentir insatisfacción laboral puede acabar redundando en una peor salud y en una baja calidad de vida; y para la organización, esta actitud puede traducirse en quejas, en absentismo, en pérdida de rendimiento y, finalmente, en abandono (Bravo et al., 1996, p. 347).

Como es obvio, esta consideración actitudinal es más amplia que la consideración estrictamente afectiva, porque la misma palabra actitud denota al menos tres componentes: uno cognitivo, por ejemplo, cuando la persona dice creer

merecer más dinero por el trabajo que hace; uno afectivo, por ejemplo, cuando la persona afirma estar decepcionada por lo poco que gana; y uno comportamental, por ejemplo, cuando la persona deja el trabajo en cuanto encuentra otro donde gana más (Wang et al., 2017).

## **2.2. ¿Es estable o no?**

Otra diferencia evidente que suele darse en las definiciones que se han acuñado sobre satisfacción laboral, es la de si este constructo se refiere a una tendencia sostenida a lo largo del tiempo o no.

Algunas investigaciones señalan una relativa estabilidad de la satisfacción laboral. Por ejemplo, Figueiredo et al. (2012), observaron una correlación test-retest de .71 en el intervalo de un año. Pero, obviamente, ciertos factores socioeconómicos pueden reducirla. Por ejemplo, según Green, Felstead, Gallie e Inanc (2016), aunque las evaluaciones de bienestar laboral realizadas en el Reino Unido desde 2001 hasta 2006 mostraban cierta consistencia, después, a raíz de la crisis económica posterior, las puntuaciones cayeron.

Por otro lado, es posible también que la persona atraviese por diversas etapas a lo largo del tiempo respecto a un mismo puesto de trabajo. Por ejemplo, como André Büssing propuso, podría experimentarse una “satisfacción resignada”, es decir, cuando alguien dice estar satisfecho con su trabajo porque, sencillamente, no tiene una alternativa mejor. O al revés, la persona podría sentir una “expectativa de satisfacción”, es decir, cuando de momento no está satisfecha con su trabajo, pero permanece en él con la esperanza de que llegará a estarlo (Büssing, 1992; Büssing y Bissels, 1998).

## **2.3. ¿Es mejor considerar la satisfacción laboral de una forma global o de manera específica para cada uno de los aspectos del trabajo?**

Otro dilema habitual de la investigación en torno a este constructo consiste en si es mejor considerar la satisfacción laboral de una forma general o, por el contrario, es preferible evaluar por separado la satisfacción con cada uno de los aspectos a los que una persona se enfrenta diariamente en su puesto de trabajo.

Ambas perspectivas conllevan ventajas e inconvenientes. El principal beneficio de considerar la satisfacción laboral de forma global es que en ella se recogen implícitamente todos los aspectos que para cada persona son importantes, mientras que en la valoración por facetas puede que no se tengan en cuenta áreas esenciales para el individuo, dependiendo del trabajo particular que sea. Por ejemplo, imaginemos a alguien a quien, en general, le gusta lo que hace, pero está muy a disgusto con su compañera de despacho: una valoración global podría subestimar la insatisfacción que le produce dicha relación interpersonal (Beehr et al., 2006; Smith et al., 1969).

Por otro lado, evaluar las facetas concretas es importante porque una misma puntuación en satisfacción laboral puede provenir de fuentes distintas. Por ejemplo, alguien puede valorar su elevado sueldo como el aspecto más esencial de su trabajo, mientras que para otra persona será más primordial su horario (Lake, Gopalkrishnan, Sliter, y Withrow, 2010). Téngase en cuenta, además, que la importancia de cada una de las facetas varía también culturalmente, no solo entre individuos; por ejemplo, la seguridad en el empleo será más valorada en unos países que en otros (Pérez Rubio, 1997).

La Tabla 2.2 recoge las principales facetas del trabajo que la literatura científica ha considerado hasta el momento.

*Tabla 2.2.* Diferentes facetas que pueden contribuir a la satisfacción laboral.

<i>FACETA</i>	<i>SUBFACETA</i>
<b>Salario</b>	Cantidad
	Equidad
<b>Otros beneficios</b>	Incentivos económicos
	Acceso a servicios (sanitarios, ocio...)
	Viajes
<b>Tareas a realizar</b>	Número
	Tipo (dificultad)
	Reto percibido
<b>Condiciones de trabajo</b>	Físicas
	Emocionales
	Temporales: ritmo, horario, posibilidad de conciliar, etc.
	Recursos percibidos
<b>Organización</b>	Clima laboral
	Valores/RSC/Identidad con la organización
	Prácticas
	Supervisión/liderazgo
	Compañeros

	Subordinados
<b>Oportunidades</b>	Formación
	Promoción
	Desarrollo profesional
<b>Reconocimiento</b>	Trabajo bien hecho
	Utilidad social del trabajo
<b>Control sobre los métodos</b>	Autonomía
<b>Ajuste</b>	Ajuste personal al puesto
<b>Estabilidad/Seguridad</b>	Relación contractual
	Posicionamiento de la organización o importancia

#### 2.4. ¿Un constructo o mejor dos?

Otra disyuntiva frecuente que se observa en la literatura científica estriba en si este concepto debe entenderse como un continuo que fluctúa entre la insatisfacción y la satisfacción o si, por el contrario, es más útil hablar de dos constructos independientes: el de satisfacción laboral, por un lado, y el de insatisfacción laboral, por otro.

La mayoría de las investigaciones se alinean con la primera opción (Alessandri, Borgogni y Latham, 2017; Perera et al., 2018), lo que se ha traducido también en la forma de evaluación predominante. Esta asunción es la que se adoptará a lo largo de esta tesis doctoral.

Sin embargo, hay que mencionar que, a partir de las propuestas de Frederick Herzberg, algunos autores han considerado dos constructos por separado: la satisfacción laboral, por un lado, y la insatisfacción laboral, por otro (Gardner, 1977; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Bajo esta perspectiva, se asume que la falta de lo que origina satisfacción en el trabajo no tiene por qué causar insatisfacción; o de otra manera, que lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, simplemente es la “no insatisfacción” (Smith y Shields, 2013).

Esta consideración bifactorial ha tenido interesantes implicaciones prácticas, tanto para la evaluación como para la intervención (De Miguel, Gallo, de las Mozas y Hernández, 2011; Pereda y García, 1986). Por ejemplo, una organización tendría que actuar en dos planos: uno, en la prevención de la insatisfacción laboral, donde se incluirían variables como el salario, la supervisión o la seguridad; y dos, en el fomento de la satisfacción laboral en sí misma, donde habría que considerar aspectos como el reconocimiento, el progreso o el desarrollo personal de las personas trabajadoras.

## 2.5. Hacia una definición provisional del concepto

Para nosotras, la satisfacción laboral global es el resultado afectivo que se genera con la evaluación que la persona hace de su trabajo, especialmente en relación a las expectativas y el significado que tenga de él. Pero a su vez, dicha evaluación también es promotora de ciertas predisposiciones conductuales, tal como intenta expresar la Figura 2.1.



Figura 2.1. Concepción provisional de satisfacción laboral.

### 1. Valoración del trabajo

El grado de satisfacción laboral que experimenta una persona se relaciona, por un lado, con el significado que el trabajo en sí mismo tiene para ella, y por otro, con el hecho de que su trabajo actual cubra sus necesidades, valores y expectativas (Salanova, Gracia y Peiró, 1996).

Cada ser humano concibe el trabajo de forma distinta. Como nos advertía el renombrado economista John Kenneth Galbraith (2011, p. 49):

“No hay mayor espejismo en la actualidad, mayor fraude incluso, que el uso del mismo término trabajo para designar lo que para algunos es monótono, doloroso y socialmente desagradable y para otros placentero, socialmente prestigioso y económicamente provechoso.”

Pero, a su vez, la consideración social del trabajo también ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Hace siglos, se trabajaba para subsistir y el trabajo era considerado como un deber (Robbins y Judge, 2017). Ahora, también se subraya el derecho al trabajo, tal como recogen actualmente numerosas Constituciones (p. ej., la española, en su artículo 35), y se ha relacionado con la satisfacción de diferentes necesidades, no sólo las fisiológicas. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas lo define como *“el medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana”*, y el Tesoro de la Organización Internacional del Trabajo lo concibe como: *“el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”*.

Con otras palabras, el trabajo no sólo se entiende en la actualidad como un factor de desarrollo colectivo, en el sentido de utilidad social, inclusión o posibilidad de mantener una familia, sino que también se piensa en él como un posible promotor del desarrollo personal y que puede llegar a ser una actividad gratificante en sí misma (Filippi, Ferrari y Sicardi, 2016). Por ello, el trabajo genera más expectativas que antes. Y en la medida que se cumplan, la persona podrá sentirse satisfecha o no.

## 2. Reacciones afectivas

El resultado emocional que se obtiene no es simple, ya que pueden darse distintas reacciones, como agrado, placer, bienestar, etc., pero también descontento, frustración, aburrimiento, enfado, o tensión, por citar unas pocas.

Por esa razón, Ironson et al., (1989), en un intento por evaluar la constelación afectiva relacionada con la satisfacción laboral, construyeron una escala con dieciocho posibilidades emocionales distintas.

## 3. Predisposiciones conductuales

Finalmente, la satisfacción laboral genera predisposiciones conductuales o intenciones, con diferentes consecuencias tanto para la persona trabajadora como para la organización en la que está empleada.

Rusbult y Lowery (1985), tras analizar datos de funcionarios norteamericanos, propusieron que dichas predisposiciones se articulan básicamente en dos ejes, en función de si son activas o pasivas, y constructivas o destructivas, dando lugar a: abandono del trabajo (predisposición activa pero destructiva), negligencia en el trabajo (predisposición pasiva y destructiva), lealtad con la organización (predisposición pasiva pero constructiva), o expresión abierta de las quejas (predisposición activa y constructiva).

Pero a nuestro parecer, las predisposiciones conductuales no deben valorarse independientemente. Por ejemplo, aunque la intención de abandonar el trabajo podría considerarse como el componente conductual de la insatisfacción (Robbins y Judge, 2017), sin embargo, una persona podría mantenerse en su trabajo a pesar de que no le guste, porque tenga expectativas de mejora y, por tanto, esperanza de llegar a estar satisfecha (Büssing, 1992).

La íntima conexión entre este constructo y las predisposiciones conductuales, acerca a aquel al área motivacional, como ha ocurrido con otros conceptos como el de instinto, necesidad, impulso o meta. No en vano, muchos autores han estudiado la satisfacción laboral desde la perspectiva de la motivación en el trabajo (p. ej., Forteza, 1971; Hackman y Oldham, 1976). Y han procurado, desde la investigación, deducir implicaciones prácticas (Locke y Latham, 1990).

En el siguiente apartado se abordará, precisamente, cómo se ha estudiado la satisfacción laboral, comenzando por su evolución histórica.

### 3. Estudio de la satisfacción laboral

#### 3.1. Evolución histórica

El estudio de la satisfacción laboral ha evolucionado considerablemente desde las primeras publicaciones, que no tuvieron demasiada continuidad, hasta la consolidación actual de una línea estable de investigación, muy prolífica sobre el tema, y de la que han ido surgiendo numerosas ramificaciones (Judge et al., 2017).

Sin duda, el marco social y científico en el que aparecieron los primeros estudios se vincula también con el cambio en la concepción social del trabajo que se produjo a principios del siglo XX en los países más industrializados. Por ejemplo, el británico Alfred Marshall (1842-1924), uno de los economistas más destacados de su época, definía el trabajo como *“el esfuerzo de la mente y el cuerpo, realizado parcial o totalmente, con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción que se deriva directamente del trabajo”* (citado por Jahoda, 1987, p. 26). Es decir, trabajando las personas consiguen satisfacción o no, pero no sólo trabajan por eso.

Sin duda, este cambio conceptual allanó el terreno para poder investigar un constructo como el que nos ocupa.

##### 3.1.1. Los primeros estudios: 1915-1945

De esa manera, el contexto en el que surgieron las primeras investigaciones sobre satisfacción laboral coincidió en el tiempo con las aportaciones que estaban teniendo lugar en el ámbito organizacional, especialmente las influidas por el ingeniero mecánico Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien había propuesto una organización “científica” del trabajo, dividiendo las funciones y haciendo las tareas más simples y repetitivas, a fin de obtener un aumento de la eficacia y la productividad. Pero ello, sin olvidar a la persona trabajadora, aspecto que habitualmente no mencionan sus críticos, más centrados en advertir del peligro de reducir al ser humano a una máquina. En el siguiente párrafo se puede leer una cita que ilustra lo que acabamos de afirmar:

“El objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados” (Taylor, 1911/1986, p. 21).

A ese olvido quizás haya contribuido también una cierta confusión con el fordismo, o modelo de producción en cadena especializada con el fin de expandir el mercado, llamado así por el uso masivo que el industrial del automóvil americano Henry Ford (1863-1947) realizó a partir de 1913, y que supuso también, sucesivas violaciones de las leyes vigentes sobre relaciones laborales.

Según Carpintero, García y Pérez (1998), el taylorismo fue introducido tardíamente en España, siendo uno de sus principales difusores el economista, político y secretario de la patronal catalana, Pedro Gual Villalbí (1885-1968), especialmente con su libro de 1922 titulado *Memorias de un industrial de nuestro tiempo*.

Pero fue precisamente en ese marco de inspiración taylorista, donde apareció una nueva rama de la Psicología, inicialmente llamada *Psicología Industrial*, de la mano de Hugo Münsterberg (1863-1916), quien llegó a ser presidente de la Asociación de Psicología Norteamericana, después de unos inicios como discípulo de Wilhelm Wundt en Leipzig, y finalmente afincado en Estados Unidos tras colaborar con William James en Harvard.

En los títulos de sus primeros libros queda patente su interés por conectar el ámbito del trabajo con la Psicología. De hecho, Münsterberg sugirió que la ciencia psicológica se podía aplicar en el ámbito laboral de muchas formas, por ejemplo, contribuyendo a la motivación de los empleados. Además, en la línea taylorista de búsqueda de eficiencia industrial comentada anteriormente, Münsterberg fue uno de los primeros en relacionar las demandas del trabajo con las habilidades particulares de las personas trabajadoras, lo cual tuvo implicaciones inmediatas en los procesos de selección, además de en la ya mencionada búsqueda de motivación. Para Yela (1967, p. 569), los libros de este autor son representativos de la idea por la cual:

“Una profesión es considerada como el medio adecuado a las capacidades e intereses de un individuo, en el cual puede éste tener un alto rendimiento y satisfacción”.

A estos pioneros, se suman numerosos autores en Estados Unidos, Alemania e Inglaterra. Para una revisión extensa sobre ello puede leerse a Kornhauser (1930).

En España, por su parte, los comienzos de la Psicología del Trabajo surgieron de la rehabilitación profesional y de la selección de personal, algo antes incluso de que la Psicología académica tuviera su primera cátedra en 1902, en la figura de Luis Simarro (1851-1921), quien, dicho sea de paso, pertenecía desde 1907 a la Junta de Ampliación de Estudios, creada y dirigida por Santiago Ramón y Cajal (1852-1934) con el objetivo de internacionalizar la ciencia en nuestro país (Herrero, 2000).

Y en 1914, el doctor Santos Rubiano (1871-1930), considerado por el mismo William James como su traductor oficial al español, tradujo también uno de los libros de Münsterberg, que apareció con el título de *Psicología de la actividad industrial* en la colección Biblioteca Científico-Filosófica de la editorial madrileña Jorro (Bandrés y Llavona, 1997; Quintana, Rosa, Huertas y Blanco, 1998).

Otro hito profesional de la Psicología del Trabajo en nuestro país ocurrió en 1922, cuando a partir de una nueva Ley de Accidentes de Trabajo se creó por Real Decreto el llamado *Instituto de Reeducción Profesional de Inválidos del Trabajo*, remodelando el antiguo *Asilo de Inválidos del Trabajo* que había sido creado en 1889 en el barrio madrileño de Carabanchel. Dicho Instituto empezó siendo dirigido por el doctor Antonio Oller, dependiendo la sección psicotécnica del ingeniero César de Madariaga (1891-1961), sección a la que contribuyeron sobre todo José Germain (1897-1986), que se hizo cargo de la consulta de neurología, y Mercedes Rodrigo (1891-1982), quien hizo lo propio con la sección de orientación profesional. El centro volvió a cambiar en 1933 su denominación por la de *Instituto Nacional de Reeducción de Inválidos*, y hoy día es el Centro Público de Educación Especial María Soriano. Para un análisis detallado de las memorias de esta institución, puede leerse el trabajo de Monteagudo y Chisvert (2007).

En 1924 también se creó, durante la dictadura de Primo de Rivera, el Instituto de Orientación y Selección Profesional de Madrid, que acabaría siendo el Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Psicotecnia, en el que Germain tuvo un papel destacado, siendo su director a partir de 1931, y sobre todo entre 1956-1972; pero de nuevo, también fue esencial la labor de Mercedes Rodrigo, primero como asistente de Germain, pero luego como directora durante la Guerra Civil y hasta que tuvo que

exiliarse (para profundizar en la figura de esta pionera de la psicología aplicada española, léase la tesis doctoral de Herrero, 2000).

De forma parecida, un poco antes, ya se había creado en Barcelona un centro similar, el Instituto de Orientación y Selección Profesional, a instancias de Emilio Mira y López (1896-1964), médico de formación y primer catedrático de Psiquiatría en la Universidad de Barcelona.

Volviendo al repaso histórico internacional sobre el constructo de la satisfacción laboral, enmarcado dentro del propio nacimiento de la psicología aplicada, hay que señalar una aportación de especial interés, la de Edward L. Thorndike (1874-1949), aunque este autor sería luego especialmente conocido por haber formulado la influyente *Ley del Efecto*, que sentó los principios del concepto de *refuerzo*, al entender que las conductas que se aprenden son aquellas cuyos resultados son más satisfactorios para la persona; y, especialmente, por su contribución a la Psicología Educativa (véase Gondra, 1998).

Respecto al estudio de la satisfacción laboral, aunque Thorndike no desarrolló ninguna línea de investigación estable sobre el tema, lo cierto es que fue el primer autor en publicar sobre ello en el número inicial de la *Journal of Applied Psychology*. En dicho estudio, de 1917, Thorndike realizó una observación que venía a matizar la propuesta tayloriana: las tareas a desempeñar pueden ser simples, pero si son monótonas la satisfacción laboral puede reducirse, aunque no necesariamente afecte al rendimiento; al menos, esa fue su conclusión tras estudiar a veintinueve empleados de una imprenta (Thorndike, 1917).

Casi veinte años después, Thorndike también publicó otro estudio relacionado con el tema de la satisfacción laboral. En concreto, evaluó a 1.140 personas a las que les preguntó, en una escala de siete puntos, si les gustaba lo que hacían o no; como hacía poco que habían encontrado trabajo, el 90% dijo que sí. También observó que el trabajo administrativo gustaba más que el mecánico y que las mujeres puntuaron más que los hombres (Thorndike, 1935).

Pero esta forma de investigar la satisfacción laboral, preguntando sobre ello abiertamente a las personas, también la llevaron a cabo otros autores. Ya en 1926,

Douglas Fryer, más tarde profesor en la Universidad de Nueva York, preguntó a 501 comerciales de edades diversas, entre los 16 y los 55 años, siendo la media de 24, si “disfrutaban” de su actividad profesional o si, por el contrario, “preferían hacer otra cosa”. Previamente, este autor había propuesto una clasificación muy sencilla de los trabajos, en función de si se realizan con personas (*trabajo humano*) o con cosas (*trabajo mecánico*), y en función, a su vez, de si se efectúan “directamente” o “indirectamente”, lo que daría lugar, según él, a trabajos “concretos” frente a trabajos “abstractos” (Fryer, 1925).

Sin necesidad de deliberar mucho, el problema de esta clasificación estriba en que algunos trabajos podrían calificarse como humanos y como mecánicos al mismo tiempo; y, por el contrario, otros trabajos podrían no ser ni concretos ni abstractos. De cualquier forma, la importancia de clasificar los trabajos ya empezaba a tenerse en cuenta, al menos la Organización Internacional del Trabajo (OIT) había manifestado desde 1921 dicha necesidad, aunque lo cierto es que ello no se llevó a cabo hasta 1958, con la Clasificación Internacional (CIUO-58), clasificación que luego se ha ido actualizado (CIUO-66, CIUO-88, CIUO-08), y en la que se basa nuestro propio Sistema Nacional de Ocupaciones (CNO-11).

Pero quienes también preguntaban abiertamente a las personas en aquella época fueron J. D. Houser (1927, citado por Brayfield y Crockett, 1955), y sobre todo Elton Mayo (1880-1949), quien sin duda marcó otro hito de la Psicología Industrial del momento. Nacido en Australia y durante un tiempo profesor en la Universidad de Queensland, Mayo se trasladó a Estados Unidos en 1923, primero como profesor de la Universidad de Pensilvania y después como profesor de la Universidad de Harvard, donde se dedicó a la investigación en el ámbito industrial, siendo uno de los primeros en interesarse por la relación entre la satisfacción de la persona trabajadora y su productividad.

Mayo emprendió una serie de estudios, muy comentados todavía hoy, junto a su colega F. L. Roethlisberger, de la Universidad de Harvard, y el ingeniero William Dickson, que trabajaba en el complejo Hawthorne Works de material telefónico de la compañía Western Electric, hoy AT&T, en la ciudad de Cicero, a las afueras de Chicago. En dichos estudios, se observó que:

1. El aumento de la productividad, más que a factores como la iluminación o el descanso, dependía de la ética del trabajo que se tuviera, de la satisfacción con el grupo humano con el que se trabajaba y de la eficacia de la administración de la organización.
2. Se produjo un efecto motivador en las trabajadoras de la compañía por el mero hecho de ser observadas. Pero lejos de sentirse evaluadas, según Levi-Leboyer (1975, p. 23), parece que también se sintieron “especiales”, al saber que formaban parte del grupo que estaba siendo investigado. Desde entonces, se denomina *Efecto Hawthorne* a la reacción que produce saberse observado, y supone una grave limitación metodológica no controlarlo (Martínez Arias, Castellanos y Chacón, 2014, p. 129).

Algunos de los libros posteriores que publicó Mayo fueron *Los problemas humanos de una civilización industrial* (1933), y *Dirección y clase obrera* (1939). Este autor señaló que se producirá una reducción en la satisfacción cuando la empresa crezca y se haga más distante e impersonal. Y también, que se debe organizar el lugar de trabajo a fin de que la persona empleada se sienta más aceptada y comprometida con un pequeño grupo, para mejorar y aumentar la producción (Yela, 1967).

A partir de mediados de la década de los años 30, toda esta línea de investigación se sintetizó con la iniciada sobre las actitudes de los empleados hacia su trabajo, esta vez impulsada por los avances en la psicometría por parte de autores como Louis Thurstone (1887-1955), primero, y Rensis Likert (1903-1981), después. Una investigación de la época que tuvo gran impacto fue la de Richard S. Uhrbrock, quien evaluó las actitudes hacia el trabajo de 4.430 empleados de una empresa manufacturera (Uhrbrock, 1934). Investigaciones anteriores, como la de Houser (1927, citado por Brayfield y Crockett, 1955), habían evaluado la actitud de la persona trabajadora hacia el salario, el tipo de trabajo (si era demasiado repetitivo o exigía mucha rapidez), la supervisión e incluso la política de personal. Pero, ahora, con nuevas herramientas, y más fiables, para la evaluación de actitudes, el área creció exponencialmente.

También empezaba a interesar la salud mental laboral. En España, por ejemplo, José Mallart, otro de los pioneros de la Psicología del Trabajo en nuestro país, compañero de José Germain y Mercedes Rodrigo en el Instituto Nacional de Psicotecnia, publicó en 1936 un artículo sobre la “higiene mental” en la industria (Mallart, 1936, citado por Herrero, 2000). Para una semblanza intelectual y profesional de este autor, puede leerse el artículo de Pérez Fernández (2003).

Pero quien acabó siendo un auténtico especialista en el estudio de la satisfacción laboral fue Robert Hoppock (1902-1995), citado erróneamente en muchas fuentes como el primero en investigar dicho tema, lo cual no es verdad a tenor de lo que llevamos revisado hasta ahora. Sí es cierto, sin embargo, que fue el primer autor en mantener una línea de investigación estable y prolífica sobre ello.

Antes de trabajar para la Universidad de Nueva York, Hoppock lo hacía para la *National Occupational Conference*, una organización estadounidense pionera en el estudio de las tendencias laborales, perteneciente a la Corporación Carnegie. En un primer estudio, en colaboración con su esposa, entrevistaron al 85% de la población adulta de New Hope, un pueblo cercano a Filadelfia, en el estado norteamericano de Pensilvania. En concreto, les preguntaron por lo que les producía mayor satisfacción, si el trabajo o las cosas que hacían en su tiempo libre; contrariamente a lo que cabría imaginarse si se repitiese el estudio hoy, el 66% respondió que el trabajo (Hoppock y Hoppock, 1934). Pero para interpretar adecuadamente este dato, hay que decir que este pueblo contaba entonces con sólo un 6% de desempleo gracias a su industria de papel, uno de los pocos negocios posibles en una época donde aún duraban los efectos de la Gran Depresión.

En este mismo estudio, se observó también que la satisfacción laboral correlacionaba con la edad: a más edad, mayor satisfacción laboral ( $r = .21$ ). Dicha observación fue corroborada en el siguiente estudio de Hoppock, esta vez aparecido en forma de monografía, la cual se convirtió en el primer libro específico sobre el tema (Hoppock, 1935). En dicha investigación, se evaluó la satisfacción laboral de 500 profesores y su relación con otras variables, como la edad, como hemos dicho antes, pero también con el ajuste emocional, la religión, el estatus social, los intereses, la fatiga y el tamaño de la comunidad. También se comparó a las personas más

satisfechas con las menos satisfechas, y se volvió a encontrar una diferencia de edad: mientras las primeras tenían una edad media de 37 años, las segundas eran más jóvenes (29.5 años). Finalmente, también se entrevistó a 20 personas empleadas y 20 desempleadas.

En estudios posteriores, este autor siguió analizando la relación de la satisfacción laboral con la edad (Hoppock, 1936), pero también empezó a explorar la satisfacción laboral de otros colectivos, incluyendo a los profesionales de la Psicología. En 1937, envió un cuestionario a 203 miembros de la Asociación Norteamericana de Psicología (APA), y de las 66 personas que contestaron (el 33%), la media de satisfacción se situó en el percentil 64, dato parecido a otras profesiones y puestos ejecutivos; pero los que dijeron estar insatisfechos, se quejaron de la cantidad de trabajo. Además, un 15% dijo hacer cosas en su trabajo que atentaban contra su conciencia (Hoppock, 1937).

A continuación, se exponen dos testimonios recogidos por Hoppock para dicha investigación. El primero es el de una profesora de Psicología de 42 años:

“My only dissatisfaction with my so-called career is that I have missed the normal life of a wife and mother” [*Traducción: Mi única insatisfacción con mi supuesta carrera es que me he perdido la vida normal de una esposa y una madre*] (Hoppock, 1937, p. 301).

El segundo corresponde a un profesor de 46 años que en esos momentos no tenía aún contrato fijo (Hoppock, 1937, p. 302):

“The School for which I work has the standard and perspective of a 'Babbitt.' I teach the subjects I prefer only a small part of the time; the salary is small, and my opportunity to do research and finish my Doctor's Degree is limited. It offers me no opportunity of advancement, and no security for the future.” [*Traducción: La Facultad para la que trabajo tiene el estándar y la perspectiva de un 'Babbitt'. Enseño las asignaturas que prefiero solo una pequeña parte del tiempo; el salario es pequeño y mi oportunidad de investigar y terminar mi doctorado es limitada. No me ofrece ninguna oportunidad de avance, ni seguridad para el futuro*].

En resumen, una observación importante que realizó Hoppock fue que la satisfacción laboral no solo depende de la naturaleza del trabajo, sino también de las relaciones que se tengan con compañeros y supervisores. Y gracias al impulso de sus

investigaciones, el interés por evaluar la satisfacción laboral en profesiones concretas aumentó considerablemente; por ejemplo, en profesores (McClusky y Strayer, 1940).

### **3.1.2. Periodo de consolidación: 1946-1985**

En este segundo periodo, se continuó estudiando la satisfacción en profesiones concretas, por ejemplo, en consejeros vocacionales (DiMichael, 1949). Pero se empezó a investigar también las facetas concretas de la satisfacción, como si se está contento con el salario actual y a qué salario se aspira (Centers y Cantril, 1946).

Tal es así que, a finales de los años 40 y principios de los 50, existía ya un enorme interés por la satisfacción laboral, asumiendo que su estudio conllevaría una mayor efectividad para la posterior selección de personal, su entrenamiento y su supervisión. En este contexto, aparecieron algunos instrumentos de evaluación como el de Kerr (1948) o el de Brayfield y Rothe (1951), los cuales describiremos detalladamente en el cuarto capítulo de esta tesis doctoral.

Gracias a estas escalas, el número de artículos publicados empezó a ser exponencial y dicha línea de investigación acabó afianzándose. Uno de los primeros intereses consistió en analizar si la satisfacción laboral y el rendimiento estaban relacionados de alguna forma (Brayfield y Crockett, 1955), cuestión que no ha dejado de formularse, incluso en nuestros días (Alessandri et al., 2017; De Gieter, Hofmans y Bakker, 2018). Y eso fue importante, porque desde los estudios de Elton Mayo, lo que había vuelto a interesar mayoritariamente era la relación del rendimiento con la aptitud, como en el estudio con 193 trabajadores de la empresa IBM realizado por Gadel y Kriedt (1952).

En España, por aquellos años ya se había consolidado la Psicología del Trabajo a través de la disciplina llamada Psicotecnia, y Germain realizó una oportuna revisión histórica (Germain, 1955, citado por Herrero, 2000). Y recordemos las publicaciones que seguían realizando nuestros autores desde el exilio, como el caso del libro de Mira y López, *Factores psicológicos de la productividad*, publicado en Buenos Aires en 1961, donde el autor expuso su convicción de que:

“Los errores, faltas o negligencias del trabajador no han de ser sancionadas y sí analizados, comprendidos, explicados y sometidos a corrección experimental...”

pues solamente su cumplimiento permite a cualquier operario o funcionario aprender y perfeccionarse, aumentando su eficiencia, su seguridad y su satisfacción en el trabajo” (pp. 74-75).

Volviendo al contexto internacional, a finales de la década de los 50, se produjo un nuevo hito. En 1959, la monografía sobre la motivación en el trabajo, firmada por Frederick Herzberg, B. Mausner y B. B. Snydermann, supuso una reorientación del área (Herzberg et al., 1959). Y ello culminó con el concepto, y la propuesta, de “enriquecer el trabajo”, que posteriormente muchas empresas fueron adoptando poco a poco. Además, Herzberg sugirió, como ya adelantábamos en el apartado 2.4, que los factores que conducen a la insatisfacción laboral no son necesariamente los mismos, aunque de signo contrario, que se relacionan con la satisfacción. Ello implicaba la necesidad de evaluarlos por separado y de actuar en consecuencia.

El enfoque de la Psicología Industrial daba así paso al llamado enfoque de las relaciones humanas (Fernández y Giménez, 1987). Pero esta orientación motivacional del trabajo, durante los años 60-70 convivió con la perspectiva conductista, que aún era mayoritaria en algunos ámbitos de la Psicología, y que en nuestro campo se traducía en un interés por los antecedentes situacionales de la satisfacción laboral, como los estudios que se centraban en el tamaño de la organización (Beer, 1964), o las características del trabajo, sin olvidar la relación con el desempeño (Sheridan y Slocum, 1975, citados por Alessandri et al., 2017).

Dicha orientación motivacional, se retroalimentó con la influencia de la perspectiva humanista, por lo que se empezó a investigar la relación del trabajo con la satisfacción de necesidades y expectativas. En esa línea de estudio, autores como Super (1962, pp. 28-29) afirmaban que los objetivos básicos de todo trabajo deben ser, además de asegurarse la subsistencia, las de:

“Satisfacer las necesidades de relación y ejecutar actividades satisfactorias en un ambiente agradable.”

Por desgracia, las necesidades más “elevadas”, en un sentido maslowiano, son las menos satisfechas. Al menos, eso es lo que observó Porter (1961), en un estudio con 139 personas. Y, por su parte, Clayton Paul Alderfer (1940-2015), en una investigación con 110 empleados de banca, en diferentes puestos, y simplificando la

clasificación maslowiana de necesidades sólo en tres tipos (las que se refieren a la existencia, las que se refieren a las relaciones interpersonales y las que se refieren al crecimiento personal), afirmó que, si no se satisfacen estas últimas, la persona puede intensificar su esfuerzo en satisfacer las anteriores (Alderfer, 1969).

Esta perspectiva también generó numerosas investigaciones en nuestro país. En 1971, por ejemplo, José Antonio Forteza realizó una tesis doctoral con el título de *La motivación en el trabajo: factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral*, para la que usó un cuestionario de quince ítems, los cuales empezaban todos con la misma pregunta: “*Para sentirme satisfecho en el trabajo...*”.

Continuador de esa línea de investigación fue el profesor Santiago Pereda (Pereda y Barrachina, 1987; Pereda y García, 1986).

### **3.1.3. Período actual: desde 1986 hasta ahora**

Este último periodo se ha caracterizado, por un lado, por la aparición de nuevas herramientas metodológicas y estadísticas, consiguiéndose con ello una mayor precisión en las afirmaciones que se venían realizando. Por otro lado, se han retomado líneas de investigación y se han abierto algunas nuevas.

A partir de los años 80 comenzaron a efectuarse estudios de tipo meta-analítico sobre satisfacción laboral (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw y Rich, 2010; Mento, Steel y Karren, 1987; Nielsen y Miraglia, 2017). Y, además, algunos autores se centraron en proponer, y someter a prueba, relaciones estructurales entre distintas variables, tal como se venía haciendo en econometría usando sistemas de ecuaciones simultáneas, y que estadísticos como el sueco Karl Gustav Jöreskog habían conseguido analizar gracias a programas informáticos como el LISREL (*Linear Structural Relations*).

Una de las primeras aportaciones en ese sentido, fue la de Richard Bagozzi, teórico del marketing, que se había formado en modelos de relaciones estructurales (modelos SEM) trabajado previamente con otro pionero, y creador del software EQS (*Structural Equation Modeling Software*), Peter M. Bentler.

En concreto, Bagozzi (1982) formuló un modelo de la satisfacción laboral de los representantes de ventas, la cual correlacionaba tanto con la motivación de logro como con el rendimiento o resultado, tal como se aprecia en la Figura 3.1.



Figura 3.1. Modelo causal no recursivo de Bagozzi (1982) de la satisfacción laboral de representantes.

A partir de entonces, han proliferado los modelos SEM, dada su posibilidad de examinar simultáneamente una serie de variables, que pueden depender unas de otras (Cohrs et al., 2006). Siendo una extensión de la regresión múltiple y del análisis factorial, la aproximación SEM presenta las siguientes ventajas según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999, p. 612):

1. Estima relaciones de dependencia múltiples y cruzadas.
2. Tiene en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.
3. Es capaz de representar conceptos no observados directamente.
4. Por tanto, es capaz de falsar hipótesis teóricas previas.

Dando un paso más, desde los años 2000, la orientación que predomina en el área son los modelos multinivel, que tienen en cuenta la naturaleza jerárquica de las variables presentes en este ámbito (De Gieter et al., 2018; Lawter, Kopelman y Prottas, 2015; Turnley y Feldman, 2000).

Además de estas innovaciones metodológicas, respecto a las variables de estudio hay que decir que el interés por los antecedentes disposicionales de la

satisfacción laboral pareció renovarse a partir de los años 90, e incluso aparecieron los primeros estudios que evaluaban si este constructo tiene algún tipo de influencia genética (Arvey et al., 1994).

Hoy en día, es amplio el número de temas que se estudian relacionados con la satisfacción laboral, incluido el uso de internet (Castellacci y Viñas Bardolet, 2019).

Pero, veamos en el siguiente apartado, de forma más detenida, las principales propuestas teóricas sobre el constructo.

## **3.2. Principales teorías sobre la satisfacción laboral**

### **3.2.1. Teoría bifactorial, de Frederick Herzberg**

La teoría bifactorial, o también llamada teoría de la motivación-higiene de las actitudes en el trabajo, fue propuesta por Frederick Herzberg (1923-2000), que trabajó para el Servicio Psicológico de Pittsburgh, en el estado norteamericano de Pensilvania, y posteriormente como profesor, primero en la Universidad Case Western Reserve, en Cleveland, y, más tarde, en la Universidad de Utah, en Salt Lake City.

A partir de su vinculación con dicho Servicio Psicológico de Pittsburg, las primeras investigaciones de Herzberg se centraron en las preferencias profesionales (Herzberg y Russell, 1953). Posteriormente, junto a sus colaboradores, realizó un estudio en el que preguntó a más de 200 personas, entre ellas ingenieros y contables, qué elementos incidían tanto en su satisfacción como en su insatisfacción laboral, y lo que observaron fue que los factores involucrados en la satisfacción y motivación en el trabajo, al menos en esa muestra, eran diferentes de los factores que conducían a la insatisfacción laboral (Herzberg et al., 1959).

Con otras palabras, que existen factores necesarios y suficientes a la hora de entender la satisfacción laboral. Los necesarios, a los que él denominó “higiénicos”, son aquellos factores que, de no estar presentes, podrían conducir a la insatisfacción. Por ejemplo: una política y administración de empresa inadecuada (reglas sin sentido para la persona trabajadora), una supervisión caótica, muy estricta o irritante, determinadas relaciones interpersonales, ciertas condiciones de trabajo (una oficina o un puesto incómodo, un horario extenso), inseguridad, un bajo salario, etc.

Los factores suficientes, a los que Herzberg y sus colaboradores denominaron “motivadores”, son aquellos que, de lograrse, podrían conducir por sí solos a la satisfacción laboral. Por ejemplo, la necesidad de logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad o el crecimiento personal (Herzberg et al., 1959).

Otras investigaciones también han apoyado esta idea. Por ejemplo, un estudio realizado en nuestro país por Pereda y García (1986), con una muestra compuesta por 87 empleados de banca, y usando el mismo método de “incidente crítico” que había usado Herzberg originalmente, también distinguió entre los factores de satisfacción laboral y los factores de insatisfacción, aunque matizando que las características

personales no deben obviarse a la hora de establecer qué corresponde a unos y a otros. Y un resultado parecido fue el que obtuvieron Bassett-Jones y Lloyd (2005), tras realizar una encuesta en 32 organizaciones, de las que recibieron respuestas de 3.209 empleados.

Una importante implicación de este modelo es que intentar motivar a una persona en su trabajo supondrá que, además de cuidar de que se cumplan una serie de condiciones básicas, el trabajo debe ser interesante para la persona o bien suponerle un desafío, así como disponer de la máxima autonomía posible. En cambio, pretender motivarla con incentivos, con un mayor salario o un mejor despacho, no redundará necesariamente en una mayor satisfacción laboral a largo plazo.

En la Figura 3.2 se expone de manera gráfica esta propuesta.

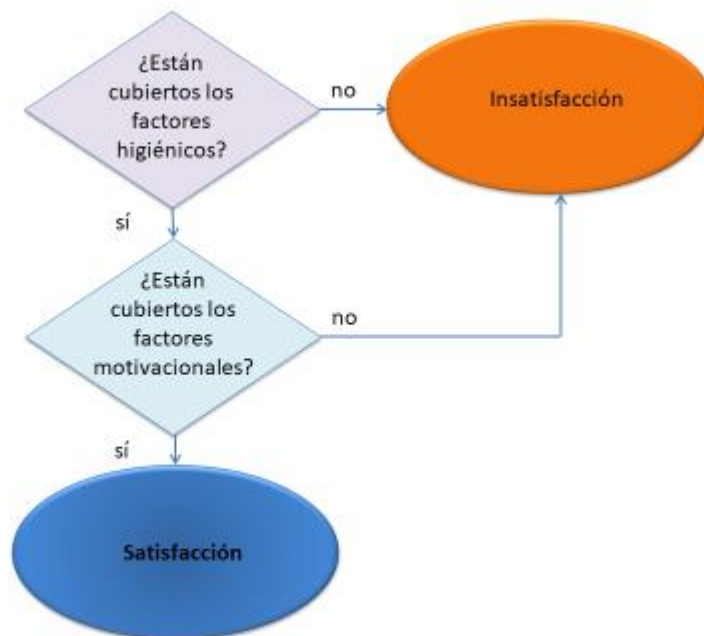


Figura 3.2. Modelo de Herzberg.

### Ventajas de este modelo

El modelo de Herzberg presenta una serie de puntos fuertes como, por ejemplo, que:

1. Pone en relación el contexto de trabajo con la experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral.
2. Tiene implicaciones prácticas inmediatas. Según este modelo, para conseguir satisfacción laboral hay unos factores más importantes que otros.

### Limitaciones de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar:

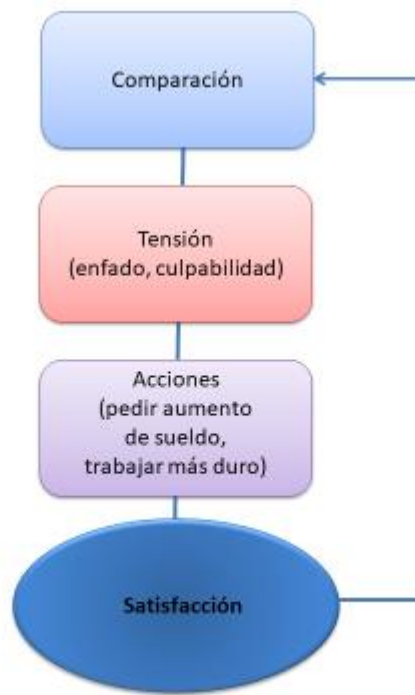
1. En primer lugar, no tiene en cuenta las diferencias individuales en la clasificación de cada factor como motivacional o higiénico. Por ejemplo, desde este modelo no podría explicarse el caso de un deportista que rechace quedarse en un club prestigioso y se vaya a otro club menos prestigioso a cambio del triple de sueldo. Por eso, decíamos antes que Pereda y García (1986) sí matizaron que las características personales son relevantes a la hora de establecer qué factores corresponden a una dimensión y cuáles a otra.
2. Tampoco se ha podido demostrar de forma consistente la separación empírica de los dos tipos de factores que Herzberg propone. Por ejemplo, un estudio utilizando análisis factorial confirmatorio, apoyó más una consideración unidimensional de la *Job Satisfaction Scale* que una bidimensional (Heritage et al., 2015).
3. Se han descrito al menos cinco versiones de la teoría. Y el apoyo empírico parece tener que ver, en última instancia, con la unidad de análisis que se considere (Gardner, 1977).

### **3.2.2. Teoría de Douglas M. McGregor**

Douglas Murray McGregor (1906-1964) se doctoró en Psicología por la Universidad de Harvard, fue director del Antioch College y profesor de Gestión de Empresas en la Facultad Sloan de Dirección del famoso Instituto Tecnológico de Massachusetts.

En 1960, McGregor publicó un influyente libro titulado *El lado humano de las organizaciones*, en el que propuso, entre otras cosas, que:

1. La satisfacción de una persona trabajadora es el resultado transitorio de una acción que se ha llevado a cabo para reducir una tensión previa y que, a su vez, ha sido suscitada por un estado comparativo. Véase la Figura 3.3.
2. Pero el comportamiento de la persona trabajadora también trata de ajustarse a las expectativas de la Dirección.
3. Por lo tanto, es importante considerar el estilo de dirección, que está determinado a su vez por las creencias que se tengan sobre la propia conducta humana.
4. Existen básicamente dos estilos de gestionar las organizaciones:
  - a) Uno, autoritario y controlador, basado en la teoría tradicional de administrar las recompensas externas y los castigos. A dicho estilo, McGregor lo denominó Teoría X. Una persona con este estilo suele creer que la persona trabajadora tiene aversión innata al trabajo, por lo que hay que recurrir a la motivación externa, utilizando el dinero o el miedo, aunque la forma de hacerlo puede ser más o menos estricta.
  - b) Y el segundo, al que designó como Teoría Y, que apela más al autocontrol que al control externo, y que pretende, en definitiva, una mejor integración de la persona en la organización para la que trabaja.



*Figura 3.3.* Modelo de McGregor.

### Ventajas de este modelo

Una de las principales ventajas de esta propuesta es que da cuenta del hecho de que las empresas, a través de las personas que las dirigen, muchas veces actúan a partir de premisas falsas sobre la conducta humana. Esto, no obstante, es extensible a otros tipos de organizaciones como las educativas, donde son muy conocidos los estudios que relacionan las expectativas de los profesores con el rendimiento final de los alumnos (Martínez Arias et al., 2014, p. 131).

En ese sentido, la formación psicológica de McGregor le permitió, inspirándose en la aportación maslowiana al estudio de las necesidades, proponer que:

- a) Es falso que la gente no quiera trabajar, en general. En la medida en que el trabajo es más que un medio de vida, y cumple una función adicional socializadora, identitaria y de autodesarrollo, muchas personas desean trabajar también para conseguir dichos objetivos.
- b) Ello supondrá que la dirección de la organización posee además otra labor adicional, que hasta ahora no se había contemplado con suficiente

profundidad: la de apartar obstáculos y liberar potencialidades. Para lo cual, a veces, la gestión deberá ser también comunicativa, cooperativa y dinámica. No es que el propio McGregor se posicionara respecto a qué tipo de gestión era mejor, simplemente sugería que hay más de un tipo.

Otra ventaja de esta propuesta es su carácter dinámico. Por un lado, supone que la satisfacción laboral es sólo un estado transitorio; pero también permite explicar que el desempeño es una interacción entre la dirección de la organización y las personas que trabajan para ella.

En una investigación realizada por Lawter, Kopelman y Prottas (2015), estudiando a 80 parejas de jefes con sus subordinados, de cuatro compañías estadounidenses diferentes, se observó que el rendimiento de estos últimos se relacionaba con las actitudes y creencias de aquellos.

#### Limitaciones de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar:

1. En primer lugar, la propuesta de McGregor parece confundir estilos de gestión con tipos de personalidad. Además, reducir dichos tipos a únicamente dos, supone obviar cualquier rango intermedio.
2. Cada tarea puede requerir un estilo de dirección determinado y cada persona trabajadora puede, a veces, asumir por iniciativa propia más responsabilidad de la inicialmente asignada. Por ejemplo, en un estudio en el que participaron limpiadoras de un hospital, aquellas que hacían “algo más”, como hablar con los pacientes, dijeron estar más satisfechas que las que se limitaban a las funciones por las que habían sido contratadas (Wrzesniewski y Dutton, 2001, citadas por Gordon et al., 2018). En la actualidad, la literatura internacional denomina *job crafting* a esta conducta y existe una línea de investigación centrada en sus beneficios e inconvenientes (Gordon et al., 2018).

### 3.2.3. Modelo de Expectativas, de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler

Lyman W. Porter (1930-2015), fue profesor en la Universidad de California, tanto en Berkeley como en Irvine, además de presidente de la Asociación de Psicología Industrial y Organizacional en 1975, y coeditor de la *Annual Review of Psychology* desde 1974 a 1994.

Edward E. Lawler III, por su parte, ha sido profesor de la *Marshall School of Business* en la Universidad del Sur de California y un autor relevante en el estudio de la influencia de las condiciones de trabajo, colaborando con numerosos profesionales.

Partiendo del enfoque de la satisfacción de necesidades de Maslow, estos autores propusieron un modelo de satisfacción y de esfuerzo, resumido gráficamente en la Figura 3.4.

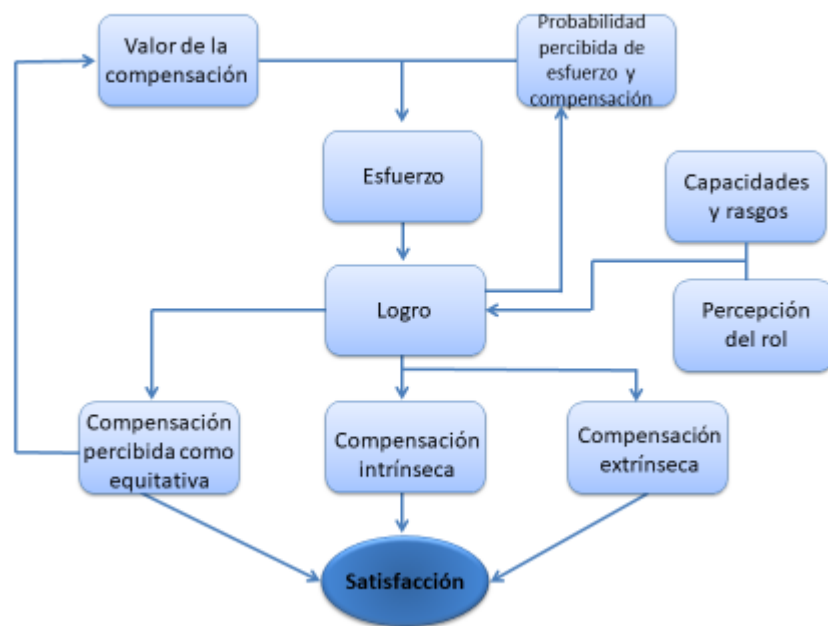


Figura 3.4. Modelo de Porter y Lawler.

Porter y Lawler consideran la satisfacción como un resultado, que se produce cuando lo obtenido en el trabajo iguala o supera las expectativas que se tienen. Pero lo que la persona “obtiene” en su trabajo no sólo es extrínseco, un sueldo, por ejemplo,

sino que también se reciben compensaciones “intrínsecas”, dependiendo de cada individuo.

Por otro lado, la persona trabajadora debe valorar si lo que va a recibir es equitativo, valioso y seguro. Sólo así, emprenderá el esfuerzo necesario para intentar alcanzar un resultado determinado. Y ello, sin olvidar la relación del desempeño con las capacidades y rasgos de la persona.

#### Ventajas de este modelo

El modelo de Porter y Lawler presenta una serie de ventajas como, por ejemplo, que:

1. Relaciona la satisfacción laboral con las expectativas previas y la comparación social.
2. Podría explicar por qué algunas personas trabajadoras se esfuerzan más que otras en un mismo contexto laboral.
3. Podría explicar por qué una misma recompensa no es igual de eficaz para todos los individuos.

#### Limitaciones de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar, por ejemplo:

1. Su complejidad dificulta la investigación. Sólo se pueden someter a prueba aspectos parciales.
2. El modelo puede no ser útil para todas las condiciones de mercado en las que operan las organizaciones.

### **3.2.4. Teoría de Edwin A. Locke**

Edwin A. Locke, nacido en 1938, fue profesor en la Universidad de Maryland y un autor influyente dentro del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Antes de abordar la cuestión de la satisfacción laboral, en 1968 propuso una teoría de la motivación de la tarea y los incentivos, que se podría resumir básicamente en que:

1. Unas expectativas altas conducen a niveles más altos de desempeño.
2. Las metas específicas generan un mejor rendimiento que las metas no específicas.
3. Las intenciones conductuales regulan la conducta de elección.
4. Los incentivos económicos, las fechas límite y el conocimiento de resultados no afectan a la realización, independientemente de las metas e intenciones.

Como puede apreciarse, este modelo trata de explicar el efecto que tienen los diferentes objetivos y metas sobre el rendimiento laboral, los cuales se relacionarán con el nivel de esfuerzo que la persona habrá de llevar a cabo.

Dando un paso más, pero dentro de ese marco general, Locke también analizó el concepto de satisfacción laboral, poco comprendido según él porque el tipo de estudios hasta ese momento era casi exclusivamente correlacional (Locke, 1969), afirmación que podríamos extender hasta nuestro presente, cabría decir.

Para este autor, la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste entre los resultados y los deseos. En ese sentido, a más ajuste, más satisfacción. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos que se tengan. Pero a su vez, la satisfacción funciona como antecedente del compromiso que la persona pueda establecer con la organización y sus metas (Locke y Latham, 1990).

Como puede observarse, este modelo tiene aspectos similares a la propuesta de Porter y Lawler, analizada en el apartado anterior. En ambos casos, los autores suponen que las personas trabajadoras realizan una doble comparación. Por un lado, comparan sus expectativas con lo que reciben, es decir, con los resultados que obtienen por su trabajo. Por otro lado, comparan dichos resultados con lo que consigue el resto de compañeros. Es en este último factor donde hay diferencias con la propuesta de Porter y Lawler, porque para estos últimos se trataría de una comparación social, mientras que para Locke entran en juego también nuestros deseos y aspiraciones.

Para el autor, un resultado adicional de la satisfacción laboral consistirá en sentirse involucrado, o no, con la organización para la que se trabaja.

En la Figura 3.5 se expone gráficamente este modelo.

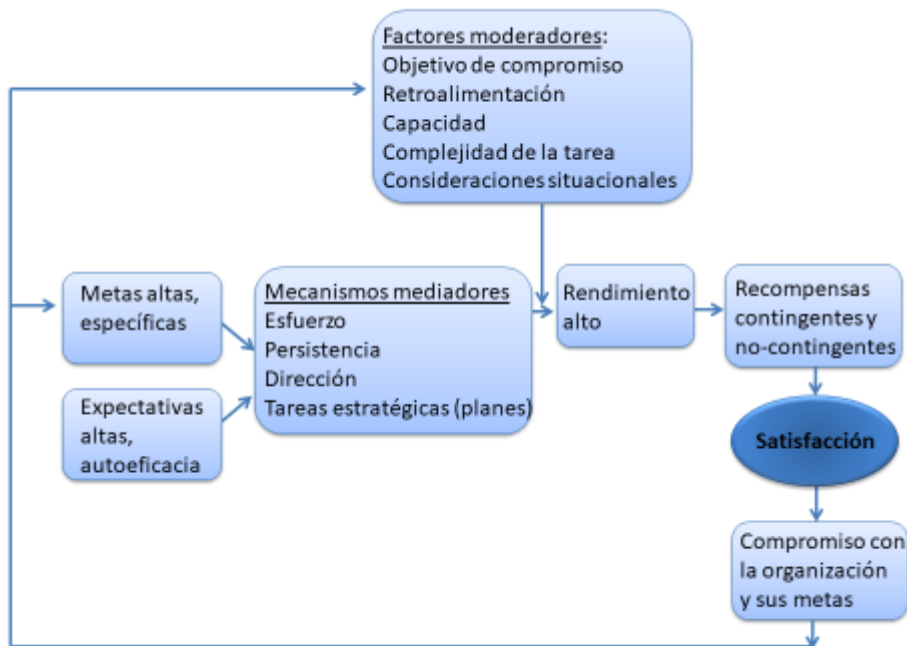


Figura 3.5. Modelo de Locke.

El apoyo empírico al modelo de Locke proviene de diversos estudios, como el meta-análisis que realizan Mento y Karren (1987) de investigaciones realizadas entre 1966 y 1984, o el de Robert W. Rice, de la Universidad del Estado de Nueva York en Buffalo, y sus colaboradores, quienes observaron que la satisfacción en cada faceta del trabajo se relacionaba con la discrepancia entre lo esperado y lo obtenido (Rice, McFarlin y Bennett, 1989).

Además, la asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional ha sido bastante estudiada, siendo aquella uno de los mejores predictores de este último (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007).

#### Ventajas de este modelo

El modelo de Locke presenta una serie de puntos fuertes, por ejemplo, que:

1. Relaciona la satisfacción laboral con las expectativas, pero también con las metas, teniendo en cuenta las diferencias individuales.

2. Tiene importantes implicaciones prácticas. Por ejemplo, cuando el rendimiento no es bueno cabe preguntarse si los objetivos se han establecido con antelación y cómo. En ese sentido, Locke recomienda que los objetivos sean:
  - a) Concretos.
  - b) Revisables.
  - c) Retadores.
  - d) Alcanzables, pero planteándose objetivos mínimos, intermedios y máximos.
  - e) Establecidos por el equipo.

#### Inconvenientes de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar:

1. Aunque tiene en cuenta las diferencias individuales en cuanto a la formación de objetivos, no profundiza en la influencia de otras variables, como las de personalidad.
2. Deja fuera aquellas situaciones donde pudiera existir conflicto entre dos o más metas. ¿Qué ocurriría entonces?

#### **3.2.5. Modelo de Victor H. Vroom**

Victor Harold Vroom fue profesor asociado de Administración Industrial y Psicología del Instituto Carnegie de Tecnología y profesor de la Universidad de Yale. Pero, además, trabajó como consultor de importantes compañías, como *American Express*.

En su influyente libro *Work and Motivation*, definió el concepto de satisfacción laboral como (Vroom, 1964, p. 101):

“We maintain that the term job satisfaction, as used in the literature of industrial psychology, is the conceptual equivalent of the valence of the job...” [Traducción: *Afirmamos que el término satisfacción laboral, tal como se utiliza en la literatura de la psicología industrial, es conceptualmente equivalente a la valencia del trabajo...*]

Y dicha valencia del trabajo, junto con las expectativas y la creencia de que la organización te recompensará (denominada por él “instrumentalidad”), podrían explicar la motivación de una persona trabajadora.

De manera más formal, que la motivación laboral no es sino el producto de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia que la persona tenga respecto a su trabajo. Esto es:

$$M = E \times I \times V$$

donde “M” equivale a motivación, “E” a expectativas, “I” a instrumentalidad, y “V” a valencia.

Esta propuesta está basada, además de en Locke, en la teoría del refuerzo de Skinner y en la teoría de la equidad de John Stacy Adams (Vroom, 1964). Una de las principales aplicaciones de esta teoría ha sido dentro del ámbito de la investigación del liderazgo. Por ejemplo, en un artículo firmado junto a su colega de la Universidad de Yale, y especialista en el estudio de la inteligencia, Robert Sternberg, propuso que entre las cualidades que deben tener las personas que lideran debe contarse la inteligencia (Sternberg y Vroom, 2002). Pero, ¿no es eso algo que ya sabíamos desde Platón, según el cual quien gobierne debe ser inteligente y capaz de tomar decisiones para la comunidad?

En un intento por sintetizar este modelo con otros, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), propusieron la siguiente relación entre motivación y satisfacción, tal como ilustra la Figura 3.6.

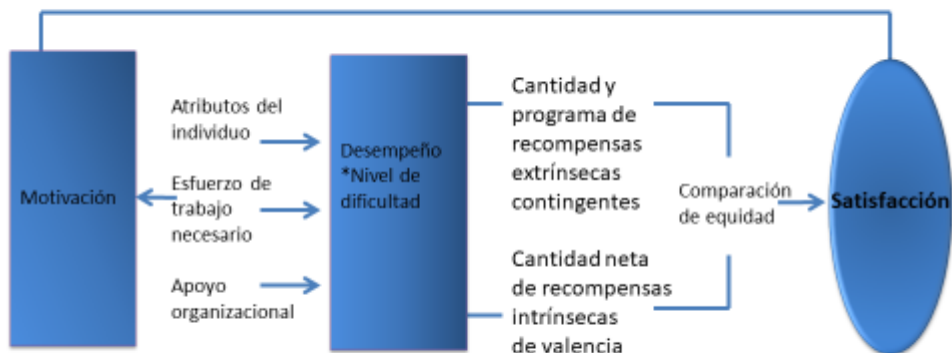


Figura 3.6. Modelo de Schermerhorn et al. (2005, p. 121).

### Ventajas de este modelo

Una de las principales ventajas del modelo de Vroom, como en el caso de cualquier modelo que aspira a cierta formalización, es la de ser predictivo. Y en ese sentido, tiene en cuenta las diferencias individuales.

### Limitaciones de este modelo

Pero entre las limitaciones más llamativas de esta propuesta, cabe citar cierta circularidad con las definiciones. Por ejemplo, si define satisfacción laboral como valencia, y la valencia es un factor que, junto a las expectativas, explica la motivación, ¿cómo podría explicarse la valencia a partir de las expectativas, tal como hacen las propuestas teóricas precedentes?

### **3.2.6. Modelo de las Características del Trabajo, de J. Richard Hackman**

J. Richard Hackman (1941-2013) fue un experto en motivación laboral y dinámica de grupos. Junto a E. E. Lawler III, inicialmente, y al economista Greg R. Oldham, después, propuso un modelo teórico de las características laborales que son necesarias, a su juicio, para mantener motivada a una persona trabajadora (Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1976).

Según esta propuesta, un puesto de trabajo debe cumplir al menos cinco condiciones si el objetivo es fomentar la motivación. Son las siguientes:

1. Exigir diversas habilidades.
2. Formar parte de un proceso completo.
3. Que la tarea tenga significado.
4. Tener suficiente autonomía a la hora de tomar decisiones responsables.
5. Recibir retroalimentación sobre el rendimiento.

#### *1. Exigir diversas habilidades*

El grado en el que una persona pueda desarrollar con su trabajo ciertas habilidades y talentos, puede dar sentido a lo que hace. De hecho, a muchas personas les insatisface su trabajo porque no les permite desarrollarse personal o profesionalmente, o porque no hacen más que tareas monótonas y repetitivas.

#### *2. Formar parte de un proceso completo o identidad con la tarea*

También es importante que las personas trabajadoras identifiquen y completen una pieza de trabajo teniendo clara la importancia de ese elemento para el resultado global. En este sentido, se experimenta más satisfacción cuando se está involucrado con todo el proceso, en lugar de ser responsable sólo de una pequeña parte del mismo.

El profesor de administración de empresas, David Burkus, narra en su libro *Bajo una nueva gestión*, un ejemplo que podría ilustrar esta idea. Se trata de la empresa GE Aviation, perteneciente a General Electric, que ensambla motores de aviones en Durham, y en la que un único equipo se encarga de montar todos los elementos del motor. Al encargarse de todas las tareas necesarias para componer un motor compuesto por 10.000 piezas y 8.500 kilos de peso, dicho equipo llega a sentir que ese

motor les “pertenece” y algunos equipos incluso “*revisan las plataformas de los camiones de 18 ruedas que los transportan, para asegurarse de que no suceda ningún imprevisto durante el trayecto*” (Burkus, 2017, pp. 246-249).

### *3. Que la tarea tenga sentido o significado*

Si el trabajo que uno realiza se percibe con sentido, la satisfacción laboral será mayor.

### *4. Tener cierta autonomía a la hora de tomar decisiones responsables*

Si la persona siente libertad e independencia para planificar el trabajo y determinar los procedimientos para llevarlo a cabo, ello redundará en una mayor satisfacción laboral.

### *5. Recibir retroalimentación del rendimiento*

Por último, un factor que puede contribuir a incrementar la satisfacción laboral consiste en el grado en que la persona trabajadora tenga información clara, específica y detallada sobre su rendimiento.

La presencia de estas cinco características repercutirá en una mayor productividad y calidad del trabajo, en una reducción del absentismo y en una menor rotación. Pero también en una mayor satisfacción en el trabajo, sentido del trabajo y responsabilidad. Un estudio meta-analítico llevado a cabo por Fried y Ferris (1987) parece apoyar esta propuesta.

En la Figura 3.7 se expone gráficamente este modelo.



Figura 3.7. Modelo de Hackman.

### Ventajas de este modelo

El modelo de Hackman presenta una serie de puntos fuertes, por ejemplo, que:

1. Esclarece qué condiciones laborales pueden redundar en la satisfacción laboral y en la productividad de la persona.
2. Proporciona, por tanto, un marco de intervención claro. Un puesto de trabajo debe involucrar variedad de habilidades, tener un sentido y una conexión con algo más global, a la par que realizarse en un contexto donde exista la máxima libertad posible, aunque recibiendo retroalimentación por ello.

### Limitaciones de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar.

1. Por ejemplo, cuando se habla de estados psicológicos, no queda claro a qué se refieren. Porque, ¿la satisfacción laboral no es un estado

psicológico? Parece que para Hackman, la satisfacción es el resultado de estados previos, pero esta terminología no queda clara.

### 3.2.7. Modelo de Demandas-Control-Apoyo, de Robert Karasek

Robert Karasek, actual director de Øresund Synergy y ex profesor de diferentes universidades, como la Universidad de Lowell en Massachusetts, es el autor, junto a Tores Theorell, de uno de los modelos más influyentes sobre bienestar laboral (Karasek y Theorell, 1990).

La propuesta central de su modelo es que la satisfacción laboral se reduce en función de la carga de trabajo y del estrés subsiguiente, pero podría aumentar con una mayor autonomía, control del trabajo y apoyo por parte de compañeros y supervisores.

Los resultados de diferentes estudios parecen apoyar la propuesta de Karasek (Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes y Tummers, 2004). Por ejemplo, en un estudio con trabajadores españoles y mexicanos, se observó que la cohesión grupal protege la relación entre la ambigüedad de rol y la satisfacción laboral (Urien, Osca y García Salmones, 2017).

Un esquema de este modelo puede verse en la Figura 3.8.



Figura 3.8. Modelo de Karasek y Theorell.

### Ventajas de este modelo

La principal ventaja de este modelo es que ha suscitado numerosas propuestas de evaluación de los riesgos psicosociales, como el Cuestionario de Demandas, Control y Recompensas (DECORE), elaborado por Luceño y Martín (2008), que se basa parcialmente en él, además de en el modelo del alto coste y la baja ganancia, propuesto por el sociólogo alemán Johannes Siegrist.

### Limitaciones de este modelo

En un estudio de Fletcher y Jones (1993) se examinó la capacidad del modelo para predecir la satisfacción laboral, junto a otras variables (ansiedad, depresión, etc.) en una muestra de más de 3.000 personas trabajadoras, pero los resultados no fueron tan claros como el modelo supone, salvo en la variable apoyo interpersonal.

Por otro lado, una limitación adicional de este modelo es que no explica por qué un trabajo puede suponer un reto o desafío estimulante a pesar de no disponer de los recursos suficientes o de que las demandas sean excesivas.

### **3.2.8. Modelo dinámico, de André Büssing**

André Büssing (1950-2003), profesor de la Universidad Técnica de Múnich, fue un investigador especializado en la satisfacción laboral, tomando como punto de partida las investigaciones de su compatriota A. Brüggemann, publicadas únicamente en textos alemanes.

Büssing comenzó investigando la satisfacción de profesionales de la psicología clínica, y realizó una tesis doctoral sobre ello. Después, amplió su estudio a otros sectores, como los profesionales de enfermería de hospitales psiquiátricos (Büssing, 1992; Büssing y Bissels, 1998).

La propuesta fundamental de este autor es que no sólo es importante qué grado de satisfacción siente una persona con su trabajo, sino cómo llega a ese estado; porque no es lo mismo estar satisfecho porque no haya otra alternativa mejor, que estar satisfecho porque en el trabajo se tengan muchas oportunidades de desarrollo. En ese sentido, dos puntuaciones altas en satisfacción laboral pueden indicar

situaciones muy distintas, y sería interesante distinguirlas, al menos desde el punto de vista de la psicología aplicada.

De este modo, la propuesta de Büssing es que la satisfacción laboral también se refiere a un proceso, que consta al menos de tres variables básicas:

1. En primer lugar, se produce una comparación entre el valor real de la situación laboral y el que la persona le otorga.
2. Segundo, no hay que olvidar que el nivel de aspiración de una persona puede ir cambiando con el tiempo.
3. Por último, hay que considerar el estilo de afrontamiento de cada uno, porque será importante de cara a cómo se manejará la discrepancia entre lo esperado y lo obtenido. En definitiva, lo que se considera crucial es la interacción entre la persona y su situación de trabajo, incluyendo la posibilidad que tenga aquella de influir sobre esta última.

Teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, las aspiraciones y las expectativas de la persona, así como sus estrategias de afrontamiento, es posible encontrar al menos cuatro formas diferentes de satisfacción en el trabajo y dos de insatisfacción. Los tipos de satisfacción que propone Büssing son los siguientes:

1. Satisfacción progresiva.
2. Satisfacción estabilizada.
3. Satisfacción resignada.
4. Pseudosatisfacción.

Y los tipos de insatisfacción, son dos:

1. Insatisfacción constructiva.
2. Insatisfacción fija.

En la Figura 3.9 se expone gráficamente este modelo y cómo se llega a cada uno de los tipos anteriormente mencionados.

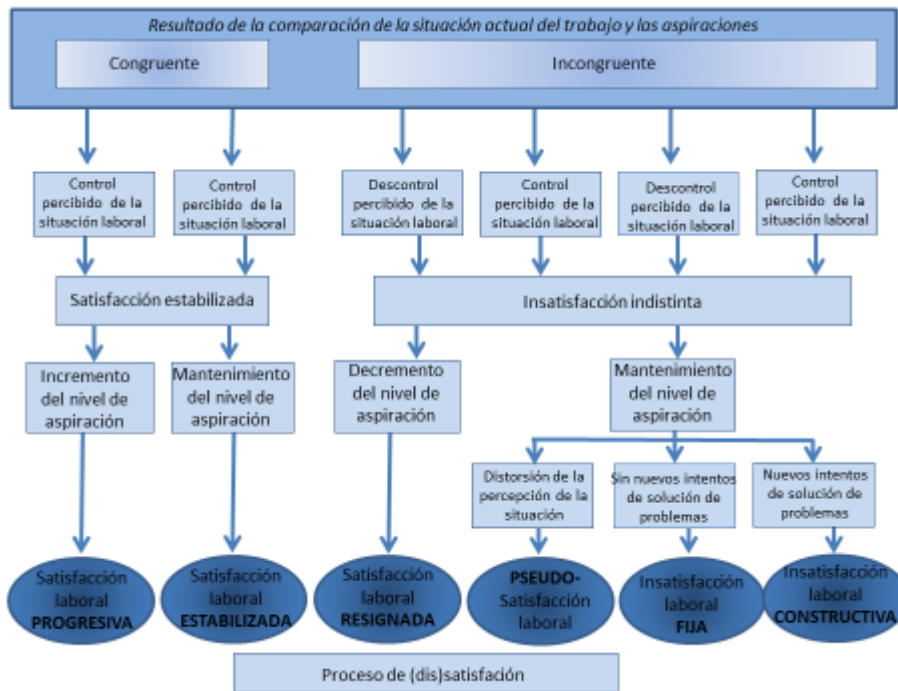


Figura 3.9. Modelo de Büssing.

### Ventajas de este modelo

El modelo de Büssing presenta una serie de puntos fuertes como, por ejemplo, que:

1. Al describir distintos tipos de satisfacción, ello podría explicar por qué en la mayoría de las investigaciones se observan altos grados de satisfacción. Pero no es lo mismo tener una satisfacción progresiva, que una satisfacción resignada, tal como experimenta el 40% del profesional de enfermería según el autor (Büssing, 1992).
2. Dicho conocimiento puede ayudar al profesional de la Psicología del Trabajo, para promover la satisfacción.
3. Otra interesante ventaja de esta propuesta es que se interesa por los mecanismos de afrontamiento, que no se habían considerado de forma específica hasta el momento.

### Limitaciones de este modelo

Sin embargo, este modelo también presenta una serie de limitaciones que es preciso señalar:

1. La más importante se centra en que es difícil establecer condiciones necesarias y suficientes para describir cada uno de dichos estados.
2. Esta propuesta no ha gozado de una amplia aceptación internacional, por lo que el apoyo empírico que la sustenta aún es escaso.

### **3.2.9. Modelo del Significado del Trabajo**

Un grupo de investigación internacional se ha centrado en el estudio del significado del trabajo (*The Meaning of Working, MOW*) y supone que es necesario integrar las creencias, expectativas, valores y actitudes de las personas a la hora de hablar del trabajo en general (MOW, 1987).

Para este grupo de investigación, la satisfacción laboral está influida por diversos factores, entre los que se encuentran:

1. La centralidad en el trabajo, es decir, la importancia respecto a trabajar, y al puesto concreto que se ocupa.
2. Las creencias normativas laborales, es decir, las creencias sobre los derechos y deberes respecto al hecho de trabajar, y la idea de equidad.
3. Los resultados y los valores, es decir, lo que el trabajo proporciona al individuo.
4. Las metas u objetivos, o lo que la persona espera encontrar en su trabajo.
5. La identificación con el rol laboral, es decir, el grado en el que un individuo se identifica con su actividad profesional.

Este modelo considera que el significado del trabajo viene determinado tanto por características individuales (elecciones, experiencia) como por el contexto (ambiental y organizacional), y se relaciona con la teoría de Shalom H. Schwartz (1992), que es una teoría intercultural de los valores humanos básicos.

En nuestro país, Marisa Salanova realizó tanto su tesis de licenciatura como su tesis doctoral en la cuestión del significado del trabajo (véanse ambas referencias en Salanova et al., 1996).

### Ventajas de este modelo

Una de las ventajas de este modelo es que, si el significado del trabajo es una variable mediadora, ello podría explicar por qué el mismo número de demandas constituye una amenaza para algunas personas y, por el contrario, un reto para otras.

### Limitaciones de este modelo

Pero entre las limitaciones a señalar, la más importante es que el significado del trabajo quizá sea una variable difícil de evaluar y pueda verse afectada por el tipo de organización en la que se desempeña la profesión. En un estudio de Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró (2001), se observó que los distintos índices del significado del trabajo fueron influidos por experiencias laborales concretas, incluso en distintos momentos temporales. De esa forma, el significado del trabajo no es un constructo que se configura durante la infancia y permanece inalterable el resto de la vida, sino que ciertas experiencias pueden alterarlo.

Por último, es evidente la falta de detalle respecto a cómo interaccionan los procesos cognitivos individuales con el contexto concreto (ambiental y organizacional), que se menciona.

### **3.2.10. Resumen de los modelos presentados**

La Tabla 3.1 expone, a modo de resumen, las principales propuestas teóricas sobre la satisfacción laboral que se han comentado anteriormente. A diferencia de otros investigadores, por ejemplo Chiang, Martín y Núñez (2010), que prefirieron clasificarlas según el contenido y según el proceso, nuestro resumen es meramente cronológico, a fin de observar mejor la evolución teórica del concepto.

*Tabla 3.1.* Cuadro comparativo de las principales propuestas teóricas sobre la satisfacción laboral.

<i>Autor/es</i>	<i>Principal propuesta</i>
Herzberg	Para que se produzca satisfacción laboral existen ciertas condiciones que son necesarias, pero no suficientes.
McGregor	Las personas están más satisfechas cuando son sometidas a un estilo directivo menos autoritario.
Porter y Lawler	El esfuerzo por alcanzar las expectativas es importante, además de las

	compensaciones (intrínsecas y extrínsecas).
Locke	La satisfacción laboral depende de las metas y objetivos de la persona.
Vroom	La satisfacción laboral depende de la equidad percibida y de la valoración del trabajo.
Hackman	Hay características del puesto que son esenciales para la satisfacción laboral, como la variedad de tareas, el significado, la autonomía y la retroalimentación.
Karasek y Theorell	La insatisfacción laboral se produce por altas demandas, pocos recursos y escaso apoyo.
Büssing	La satisfacción laboral es un proceso dinámico, en función del valor del trabajo, el afrontamiento y el nivel de aspiraciones que la persona tenga. Pueden darse, por tanto, distintos tipos de satisfacción.
MOW	La satisfacción laboral depende tanto del significado del trabajo como de las creencias y expectativas de la persona.

### **3.3. Investigación sobre la satisfacción laboral**

A lo largo de este apartado se expondrán algunos estudios sobre los determinantes y consecuentes de la satisfacción laboral, centrados tanto en las condiciones de trabajo como en ciertas variables disposicionales.

#### **3.3.1. Investigación centrada en las condiciones de trabajo**

##### **a) Salario**

Entre las distintas condiciones laborales que un puesto de trabajo puede ofrecer, el salario es sin duda una de las de mayor importancia, entendido este como la contraprestación monetaria que una persona recibe por parte de su organización a cambio de su esfuerzo. Más salario implica, en principio, mayor poder adquisitivo; pero, desde una perspectiva jurídica, no cabe duda de que el salario también posee una función de garantía instrumental de ciertos derechos e intereses que les permiten a las personas ser ciudadanas de pleno derecho.

En uno de los primeros estudios sobre el salario, Centers y Cantril (1946), de la Universidad de Princeton, tras entrevistar a 1.165 personas a las que les preguntaron por el nivel de ingresos familiar semanal y por la cantidad de dinero adicional que creían necesitar para sentirse más cómodas o felices en su vida diaria, observaron que más de la mitad de dichas personas dijeron que requerían aumentos en sus ingresos de hasta un 86%.

Según los resultados de este estudio, cabría pensar que a mayor salario mayor satisfacción laboral. Sin embargo, aunque se ha observado una correlación entre estas dos variables, los valores encontrados en términos generales son bajos, según la revisión de Judge et al. (2010).

En profesiones asistenciales también se ha observado una correlación pequeña. Por ejemplo, en una investigación con 259 trabajadores sociales en salud mental, con una edad media de 43 años y una experiencia profesional media de 12 años, Acker (2004) encontró que el salario correlacionó sólo .27 con la *Job in General Scale* (JIG; Ironson et al., 1989).

Y lo mismo ocurrió con una muestra conformada tanto por trabajadores sociales como por profesionales de enfermería (Ulrich et al., 2007).

Pero distinguiendo entre tipos de satisfacción, como satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca y satisfacción social, como hicieron Peiró, Agut y Grau (2010), lo que ocurre es que la última ni siquiera correlaciona con el salario. En concreto, en una muestra con jóvenes de entre 16 y 36 años, de Madrid, Barcelona y la Comunidad Valenciana, se observó que el salario correlacionó con la satisfacción intrínseca ( $r = .18$ ) y con la satisfacción extrínseca ( $r = .14$ ), pero no con la satisfacción social.

Por su parte, entre los estudios longitudinales que intentan descubrir variables predictoras del salario, Rode, Arthaud-Day, Ramaswami y Howes (2017) encontraron que la puntuación en la segunda versión del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003, citados por Rode et al., 2017), fue un buen predictor diez años después del salario anual en una muestra de 126 personas, especialmente en los niveles organizacionales más altos y sobre todo cuando se había tenido un mentor.

## **b) Espacio físico**

El espacio físico del que se dispone en el trabajo también parece otra variable que puede estar relacionada con la satisfacción laboral. Porque no es lo mismo que el sitio sea amplio o estrecho, y que las condiciones ergonómicas sean buenas, aceptables o malas. Además, dichas condiciones habrán de adaptarse a la edad de la persona (véanse sugerencias de Lillo Jover y Moreira, 2009, para las personas trabajadoras mayores).

En un estudio, se les pasó un cuestionario a 228 empleados de cinco empresas con disposiciones espaciales de trabajo distintas (Lee y Brand, 2005). Dicho cuestionario constaba de 39 ítems y en él se preguntaba, además de la satisfacción laboral, la flexibilidad del uso del espacio, los niveles de distracción y la percepción de control. Los resultados mostraron que existía una correlación positiva entre satisfacción laboral y flexibilidad del uso del espacio, y una correlación negativa con los niveles de distracción.

Por eso mismo, en muchas organizaciones, cuando hay un cambio de directiva, lo primero que se suele hacer, si resulta posible, es cambiar los muebles o cambiar la disposición del espacio. Pero, las personas que no pertenecen a la Dirección, tienen más restricciones para poder llevarlo a cabo.

En dos estudios conducidos por Knight y Haslam (2010), de la Universidad de Exeter en el Reino Unido, el control estricto del espacio por parte de la Dirección se asoció con más incomodidad y con una menor identificación con la organización.

### **c) Tiempo completo frente a tiempo parcial**

Según Avery, Smillie y Fife-Schaw (2015), la mayoría de las investigaciones no analizan esta variable. Pero según nuestra propia revisión bibliográfica, cuando se ha hecho, se han obtenido resultados contradictorios.

Por un lado, algunos estudios no encuentran diferencias en la satisfacción laboral en función de tener un trabajo a tiempo parcial o a tiempo completo. Pero otros sí. Por ejemplo, en un estudio español con 585 empleados de hotel de la provincia de Córdoba, se observó una mayor satisfacción laboral, pero también un menor compromiso, en los trabajadores a tiempo parcial frente a los de tiempo completo (González, López y Sánchez, 2014). Los autores piensan que este resultado podría deberse a la posibilidad de una mayor conciliación entre la esfera laboral y la personal-familiar, pero quizá también dependa del tipo de trabajo desempeñado, por lo que es necesaria más investigación para dilucidar esta cuestión.

### **d) Claridad y conflicto de rol**

Otros dos aspectos que, según la literatura científica, también se relacionan con la satisfacción laboral son, por un lado, el grado en el que el trabajador tiene claras sus funciones y, por otro lado, la ausencia de conflicto cuando existen funciones diferentes simultáneas.

En un estudio de Ritter et al. (2016), en el que recibieron encuestas electrónicas realizadas por 534 personas trabajadoras, se observó una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la claridad de rol ( $r = .53$ ), y una correlación negativa entre aquella y el conflicto de rol ( $r = -.39$ ), tal como se miden ambos constructos con el cuestionario de Copenague, elaborado por Pejtersen, Kristensen, Borg y Bjorner (2010).

De forma similar, en otra investigación, Urien et al. (2017), encontraron también una relación inversa entre la satisfacción laboral y la ambigüedad de rol, tal como la mide la escala de Rizzo, House y Lirtzman (1970), en una muestra compuesta

por ensambladores de motores, tanto españoles ( $N = 130$ ,  $r = -.49$ ) como mexicanos ( $N = 407$ ,  $r = -.62$ ).

En el ámbito profesional del Trabajo Social también se ha corroborado dicha relación. Balloch, Pahl y McLean (1998) lo hicieron usando la *Job Satisfaction Scale* (JSS; Warr et al., 1979). Y Acker (2004) lo observó usando la *Job in General Scale* (JIG; Ironson et al., 1989); en concreto, esta autora observó una relación negativa entre la satisfacción laboral y la ambigüedad de rol ( $r = -.33$ ), y entre aquella y el conflicto de rol ( $r = -.46$ ). Valores parecidos obtuvieron Geisler et al. (2019), con 725 trabajadores sociales de servicios municipales suecos, entre la satisfacción laboral y el conflicto de rol ( $r = -.42$ ).

En otro estudio, realizado con profesionales del Trabajo Social de cuatro países con un modelo de bienestar similar (Finlandia, Noruega, Suecia y Dinamarca), Blomberg, Kallio, Kroll y Saarinen (2015), constataron que quienes trabajaban en el sector público, frente al privado, y quienes sólo tenían una experiencia laboral limitada, sufrían más conflictos entre diferentes roles.

#### **e) Clima laboral**

La expresión “clima laboral”, o “clima organizacional”, se refiere a las percepciones colectivas e individuales que tienen las personas trabajadoras de su organización (Chiang et al., 2010). En dichas percepciones influyen tanto las actitudes del sujeto respecto a la identidad o pertenencia a su organización, como el estilo de liderazgo que se esté utilizando dentro de ella.

Las primeras observaciones de que la satisfacción laboral está relacionada con el clima laboral provienen de la Sociología (De la Poza, 1998), aunque desde la Psicología también existen numerosas investigaciones al respecto, que han sido revisadas por Chiang et al. (2010).

De igual forma, respecto a las profesiones asistenciales, hay artículos que relacionan ambas variables. Por ejemplo, en un interesante estudio de Connie Ulrich y sus colaboradores de la Universidad de Pensilvania, se observó una correlación entre la satisfacción laboral y el clima “ético” en una muestra de 1.215 personas con una edad media de 45.9 años, compuesta por empleados norteamericanos de enfermería y de Trabajo Social en los Estados de California, Maryland, Massachussets y Ohio (Ulrich et

al., 2007). Para evaluar la satisfacción laboral se adaptó la *Physician Job Satisfaction Scale* de Williams et al. (1999, citados por Ulrich et al., 2007), y para evaluar el clima ético se utilizó una adaptación de la *Olson Hospital Ethical Climate Scale*, de Olson et al. (1998, citados también por Ulrich et al., 2007).

#### **f) Liderazgo**

Jose Antonio Forteza, en un análisis de la aportación de su maestro Mariano Yela (1921-1994) a la Psicología del Trabajo en nuestro país, afirmaba que las personas que estén al mando de una organización “deben ser a la vez jefes y líderes”, poniendo de manifiesto que para él no eran términos completamente intercambiables (Forteza, 1995, p. 557).

Con la palabra *liderazgo* se entiende la influencia que ejerce una persona sobre un colectivo determinado. Desde las ciencias sociales, se ha distinguido tradicionalmente entre distintos tipos de liderazgo, no siempre completamente independientes; por ejemplo, el liderazgo que se hereda frente al liderazgo debido al carisma, entre otros.

Al liderazgo carismático se le supone la capacidad de modificar la escala de valores y las actitudes de las personas; por ello, también se hace referencia a él en contextos laborales como liderazgo *transformacional*. A este tipo de liderazgo se han contrapuesto otros como el liderazgo llamado *transaccional* (aquel que proporciona recursos), y el liderazgo denominado *auténtico* (basado más bien en liderarse a sí mismo y en el autoconocimiento, al tiempo que se es ecuánime y compasivo con los demás, llegando a convertirse en un modelo influyente para el resto de las personas).

En un estudio de Olaniyan y Hystad (2016), se observó una relación negativa ( $r = -.33$ ) entre la satisfacción laboral y el llamado liderazgo auténtico, según lo mide el *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) de Walumbwa et al. (2008, citados por Olaniyan y Hystad, 2016).

#### **g) Apoyo social percibido**

Pese a que el apoyo social percibido se ha estudiado sobre todo en relación al estrés crónico (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990), la percepción que se tenga de

contar o no con el apoyo de las demás personas con las que se trabaja, también parece relacionarse con la satisfacción laboral.

Al igual que en el estudio del apoyo social y el estrés en la profesión del Trabajo Social (Sánchez Moreno et al., 2015), otros investigadores han observado lo propio respecto al apoyo social y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Hombrados y Cosano (2011) hallaron una relación entre ambas con 107 trabajadores sociales colegiados y en activo.

También Acker (2004), con 259 trabajadores sociales de salud mental del Estado de Nueva York, cuya puntuación en satisfacción laboral, medida con la *Job in General Scale* (JIG; Ironson et al., 1989) correlacionó tanto con el apoyo del supervisor ( $r = .31$ ) como con el apoyo de compañeros ( $r = .42$ ).

Y datos parecidos encontraron Geisler et al. (2019), con 725 trabajadores sociales municipales suecos, cuya puntuación en satisfacción laboral tal como la miden cuatro ítems del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ-II; Berthelsen et al., 2018), correlacionó tanto con el apoyo social de los superiores ( $r = .42$ ), como con el apoyo de los compañeros ( $r = .26$ ).

#### **h) Valores corporativos**

Aunque no se ha realizado apenas investigación al respecto parece que, si los valores de la persona coinciden con los de la organización, ello redundará en una mayor satisfacción laboral.

En concreto, en un estudio de Mueller et al., (2012) se encontró una correlación entre la responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral, medida con el *Job Descriptive Index* (JDI) ( $r = .62$ ).

#### **i) Autoempleo**

Diversos estudios han señalado que el autoempleo, sobre todo al principio, genera satisfacción laboral (Georgellis y Yusuf, 2016), pero no necesariamente una mayor satisfacción vital (van der Zwan, Hessels y Rietveld, 2018).

En España, Cueto y Pruneda (2017) analizaron la relación entre satisfacción laboral y trabajo por cuenta propia, utilizando los datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2006-2010), y concluyeron que no es el hecho de trabajar

para uno mismo lo que aumenta la satisfacción laboral sino si ello ha sido una opción por parte de la persona trabajadora o no. Con sus propias palabras:

“Our results suggest that, as previous researchers have already shown, self-employment contributes to higher job satisfaction levels only if it is a voluntary job status, that is, if it is opportunity entrepreneurship. Workers in an employment situation that does not match their preferred job status (self-employment or wage work) are less satisfied than those whose actual and preferred job status match. Hence, promoting self-employment among all kind of workers might increase the number of mismatches.” *[Traducción: Nuestros resultados sugieren que, como ya han demostrado investigadores anteriores, el trabajo por cuenta propia contribuye a una alta satisfacción laboral solo si se trata de un estado laboral voluntario, es decir, si se trata de una iniciativa empresarial. Los trabajadores en una situación de empleo no coincidente con su elección están menos satisfechos que aquellos en los que coincide su trabajo actual con lo preferido. Por lo tanto, promover el empleo por cuenta propia entre todo tipo de trabajadores podría aumentar el número de desajustes.]* (Cueto y Pruneda, 2017, p. 119).

## **j) Inmigración-Emigración**

Pocos estudios hay que relacionen la satisfacción laboral con la condición de ser inmigrante o emigrante. French y Lam (1988) evaluaron a 1.209 mujeres filipinas, emigradas a Hong Kong, y observaron que su satisfacción laboral venía determinada por el salario, el tiempo de residencia, el número de familiares en destino, el uso de una habitación privada, e incluso la nacionalidad del empleador.

En nuestro país, en una investigación conducida por Gamero (2010) utilizando los datos recogidos en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT; 1999-2004), no se encontraron diferencias entre los trabajadores asalariados inmigrantes en España y los trabajadores españoles nativos, una vez controladas estadísticamente las características del trabajo.

Por su parte, Moreno et al., (2010) quisieron evaluar si había diferencias en la satisfacción laboral en una muestra de 250 personas inmigrantes según su procedencia geográfica: América Latina (41.3%), Magreb (27.5%), Europa del Este (26.3%) y África subsahariana (4.9%). Pero no se observaron diferencias en dicha variable, ni respecto a si disponían de permiso de trabajo o no.

Sin embargo, en una investigación más reciente, realizada con personas españolas emigradas a Alemania, las condiciones laborales sí fueron determinantes en la satisfacción en el empleo (Moreno, Vallejo y Ríos, 2017). Por tanto, a la hora de interpretar este tipo de estudios hay que tener en cuenta el tipo de emigración, esto

es, que no es lo mismo la persona emigrada con formación y que trabaja en un puesto acorde a ella, que la persona emigrada sin formación cualificada.

### **k) Comparación interocupacional**

Dado que la satisfacción laboral depende, aunque no sólo, de las condiciones de trabajo, no es extraño que unas profesiones puedan suscitar mayor satisfacción que otras. Sin embargo, no abundan las investigaciones comparativas, quizás por los problemas de control metodológico que la tarea comporta (Pascual, Frías y García, 1996).

En un estudio español con diferentes profesionales que trabajaban en un Hospital, y usando la *Job Satisfaction Scale* (JSS), se observó mayor satisfacción en la gerencia frente al personal facultativo, al auxiliar y al de enfermería, pero no hubo diferencias entre estos tres últimos (Carrillo et al., 2015).

Respecto al Trabajo Social, algunos autores no han encontrado diferencias en satisfacción laboral comparando esta profesión con otras, como la enfermería (Ulrich et al., 2007), adaptando el *Physician Job Satisfaction Scale* de Williams et al. (1999, citados por Ulrich et al., 2007). No obstante, Gibson, McGrath y Reid (1989) sí hallaron diferencias entre estas dos profesiones en la subescala de despersonalización del *Maslach Burnout Inventory* (MBI), puntuando más la primera, quizás porque, a pesar de que ambos colectivos tienen contacto con los usuarios que atienden en el desempeño de su profesión, en este último caso las tareas realizadas son más físicas y la interacción puede reducirse al mínimo.

En otro estudio español, la muestra estuvo conformada por 194 técnicos de atención a la infancia que provenían de diferentes formaciones: trabajo social, psicología o educación social. Pero no se analizó, o al menos no se mostró, si había diferencias en función de ello, pese al interesante dato de que el 7% mostró características del síndrome de desgaste profesional (Soto y González, 2018).

### **3.3.2. Investigación centrada en los antecedentes disposicionales**

¿Existe una predisposición genética o psicológica a sentirse laboralmente satisfecho o la satisfacción laboral depende exclusivamente de las condiciones de trabajo que se tengan? ¿Hay diferencias por el mero hecho de ser hombre o mujer, joven o mayor, por tener un determinado estilo de vida?

El planteamiento de preguntas como estas se relaciona con la observación de ciertas investigaciones longitudinales, según las cuales la satisfacción laboral parece relativamente estable a lo largo del tiempo (Dormann y Zapf, 2001, citado por Cohrs et al., 2006). Dicha observación ha llevado a algunos autores a postular que, al menos, algún componente del constructo podría ser disposicional.

A continuación, se repasan las variables más estudiadas al respecto.

#### **a) Influencia genética**

En un estudio, Richard D. Arvey y sus colaboradores (1989, citado por Arvey et al., 1994) observaron que 34 parejas de gemelos monocigóticos, criados por separado desde edad temprana, tuvieron puntuaciones parecidas en el Cuestionario Minnesota de Satisfacción con el Trabajo (MSQ; Weiss et al., 1967). En concreto, estos autores estimaron en un 30% la influencia genética en la satisfacción general con el trabajo. Dicha disposición genética también se manifestó en la tendencia a buscar y permanecer en entornos laborales parecidos.

En esa misma línea, también se observó cierta influencia genética en torno al significado del trabajo (Keller et al., 1992; citados por Arvey et al., 1994), y a la satisfacción intrínseca, aunque no a la extrínseca (Arvey et al., 1994).

#### **b) Personalidad**

El término personalidad hace referencia a las pautas de comportamiento, emoción y procesamiento de la información que son relativamente estables y consistentes en un individuo.

Como es sabido, una de las líneas de investigación más prolíficas en este ámbito es la referente a las denominadas “cinco grandes dimensiones de la personalidad”, que

comenzó con la pionera aportación de Louis L. Thurstone (1887-1955) y que fue relanzada por Lewis Goldberg.

Partiendo de este modelo, en el ámbito de la Psicología del Trabajo la observación más repetida ha sido la de que la satisfacción laboral correlaciona con la extraversión. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo con 574 profesores australianos, Perera et al. (2018) encontraron una correlación, aunque pequeña ( $r = .11$ ), entre la satisfacción laboral y la extraversión, tal como la evalúa el mini-IPIP de Donnellan et al. (2006, citados por Perera et al., 2018).

Y este valor de correlación aumenta si se tienen en cuenta las diferentes facetas de la extraversión. Por ejemplo, la satisfacción laboral correlaciona con la afectividad positiva o disposición a experimentar placer (Connolly y Viswesvaran, 2000). Y más en concreto, Harari, Thompson y Viswesvaran (2018) observaron en una muestra de personas que compaginaban su trabajo con sus estudios ( $N = 152$ ), que la satisfacción laboral, medida con los tres ítems del instrumento de Cammann et al. (1983), correlacionaba con el entusiasmo ( $r = .25$ ), medido con el instrumento de DeYoung et al. (2007, citado por Harari et al., 2018), pero no con la faceta de asertividad, la cual dependía finalmente del estatus de trabajo.

De forma complementaria, la extraversión, tal como la mide la versión breve revisada del *Eysenck Personality Questionnaire* (EPQ-RS; Eysenck, Eysenck y Barrett, 1985, citados por Avery et al., 2015), correlaciona con aspectos concretos de la satisfacción; en particular con la satisfacción según las expectativas ( $r = .30$ ) y con la satisfacción con la realización ( $r = .27$ ) (Avery et al., 2015).

Dentro de este marco de investigación entre la satisfacción laboral y las cinco grandes dimensiones de personalidad, se han observado relaciones menos consistentes tanto con la amabilidad (*agreeableness*), como con la responsabilidad (*conscientiousness*).

### **c) Satisfacción vital**

Dado que el trabajo es una parte importante de la vida para la mayoría de las personas adultas, parece obvio que la satisfacción laboral se relacione con la satisfacción vital general, y viceversa.

Como es sabido, uno de los investigadores más relevantes en el estudio de la satisfacción vital ha sido Edward F. Diener, autor de una de las escalas que mayor impacto ha tenido, la *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) (Diener, Emmons, Larsen y Griffins, 1985), y que es incluso usada por organismos internacionales como la UNESCO y la Organización Mundial de la Salud.

Diferentes estudios han encontrado una correlación entre esta escala y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Ironson et al. (1989) observaron una correlación con el JIG de .42; al igual que Hardin y Donaldson (2014), que obtuvieron una correlación con el *Overall Job Satisfaction* (OJS; Judge et al., 1998) de .48 en una encuesta electrónica a 251 estadounidenses, empleados a tiempo completo y con una edad media de 32.4 años.

Por otro lado, en un estudio español, Mañas et al. (2007), encontraron una correlación ( $r = .40, p < .01$ ), entre una escala propia de siete ítems de satisfacción vital y cuatro ítems de la escala de Brayfield y Rothe (1951) (entusiasmo, aburrimiento, infelicidad y diversión).

Faltaría saber qué sentido tiene esta relación, entre satisfacción laboral y satisfacción vital. En el ámbito del Trabajo Social, los profesores de la Universidad de Málaga, Isabel Hombrados y Francisco Cosano, observaron en una muestra de 107 trabajadores sociales colegiados y en activo, que la insatisfacción laboral es un resultado del agotamiento y afecta a la satisfacción vital; por su parte, el desgaste profesional en este oficio se relacionó con la falta de apoyo social (Hombrados y Cosano, 2013).

#### **d) Género**

Cuando se ha comparado la satisfacción laboral entre hombres y mujeres, la mayoría de estudios observan más satisfacción en ellas que en ellos (Dunham y Herman, 1975; Sak, 2018). También en nuestro país; por ejemplo, en un estudio con una muestra del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Huelva, las mujeres dijeron estar más satisfechas con el salario que los hombres (Alonso, 2006). Y en otra investigación, llevada a cabo en centros de enseñanza, también aparecieron diferencias en ese mismo sentido (Sánchez Cañizares et al., 2007).

Pero entre los estudios que no han encontrado diferencias de género, hay que citar a MacDonald y MacIntyre (1997), utilizando la *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS), construida por ellos, y también a Moreno et al., (2010), que usaron la *Job Satisfaction Scale* (JSS; Warr et al., 1979) para evaluar a una muestra de personas inmigrantes con trabajos no cualificados (servicio doméstico, cuidado de personas mayores, hostelería, etc.).

En un estudio con 14 asociaciones de Trabajo Social, llevado a cabo por el profesor de la Universidad de Valladolid, Rogelio Gómez (2013), tampoco se observaron diferencias entre hombres y mujeres respecto a la satisfacción por el estatus social de esta profesión.

En la Tabla 3.2 se resumen algunos de los estudios que encontraron diferencias entre hombres y mujeres.

*Tabla 3.2.* Algunos estudios que encuentran diferencias por sexo en satisfacción laboral.

<i>Autor/es</i>	<i>Colectivo</i>
Dunham y Herman (1975)	Empleados de una empresa farmacéutica (test de caras)
Forgionne y Peeters (1982)	Directivos de Estados (H > M)
Clark (1996)	Panel de hogares británico (BHPS)
Sloane y Williams (2000)	Encuesta de iniciativa de vida social y económica (SCOLI)
Sousa y Sousa (2000)	Programa de Encuesta Social Internacional
Sanz (2001)	Panel de hogares británico (BHPS)
Alonso (2006)	Personal de administración y servicios de la Universidad de Huelva
Sánchez et al. (2007)	Trabajadores de centros docentes de Andalucía
Moreno et al. (2010)	Personas inmigrantes con trabajos no cualificados
Sak (2018)	Profesores de preescolar

*Nota.* M = Mujeres; H = Hombres.

Algunos autores, como Clark (1996), atribuyen estas diferencias de género a las diferentes expectativas de las mujeres, aunque la desigualdad desaparece cuando las trabajadoras son más jóvenes, tienen educación superior, ocupan puestos profesionales o gerenciales, y sus madres tenían un trabajo profesional y trabajaban en

lugares dominados por hombres. En esa misma línea, Sloane y Williams (2000), también argumentan que las diferencias en satisfacción laboral a favor de las mujeres están relacionadas con algunos determinantes como el salario y otras características del trabajo, que podrían ser menos importantes para las mujeres o, por lo menos, haberlo sido en el pasado.

#### **e) Edad**

El interés por la relación entre la satisfacción laboral y la edad comenzó ya con las primeras investigaciones sobre el tema, como la de Hoppock y Hoppock (1934) que encontraron un valor de .21.

En un estudio, Pérez y Robina (2003) compararon la satisfacción laboral al inicio y al final de la carrera profesional en empleados públicos de Extremadura, y obtuvieron que “si se mantiene constante el nivel profesional existe una clara relación positiva entre edad y satisfacción laboral hasta llegar a las vísperas de la jubilación”.

Alonso (2006), por su parte, observó que el personal de administración y servicios de la Universidad de Huelva mayor de 45 años puntuó más en satisfacción con las condiciones físicas en la *Job Satisfaction Scale* (JSS).

Pero no todos los estudios coinciden. Por ejemplo, en el estudio de Gómez (2013) comentado anteriormente, con profesionales del Trabajo Social, tampoco se observaron diferencias relacionadas con la edad respecto al grado de satisfacción con el estatus social percibido de su profesión.

#### **f) Formación previa**

Si la formación académica de una persona excede las exigencias de su puesto de trabajo, ¿podría ello repercutir en su satisfacción laboral? En un estudio español, se observó una correlación negativa entre la satisfacción laboral y la denominada “sobreeducación” (Peiró et al., 2010). En concreto, se evaluó a 643 empleados de entre 16 y 36 años (52.8% mujeres), residentes en Madrid, Barcelona o la Comunidad Valenciana, y resultó que la sobreeducación correlacionó negativamente con la satisfacción laboral, aunque dicha relación estaba moderada, amortiguándola, por los años de experiencia laboral; por otro lado, ni el salario, ni el tipo de contrato resultaron ser variables influyentes en esa relación. Con otras palabras, se podría decir

que se observó una mayor satisfacción laboral “extrínseca” en personas sin “sobreeducación” y con menor experiencia profesional (Peiró et al., 2010).

#### **g) Estilo de vida: ejercicio físico**

También existe cierta evidencia que relaciona la satisfacción laboral con la realización habitual de ejercicio físico. Por ejemplo, Gómez, Grimaldi, Bernal y Fernández (2016) observaron que aquellas personas trabajadoras que realizaban alguna actividad física decían estar más satisfechas que las personas más sedentarias.

Pero dicha observación no es sólo de tipo correlacional. De Miguel y colaboradores (2011) llevaron a cabo un estudio donde evaluaron los efectos de un entrenamiento físico, basado en ejercicios de fuerza, resistencia y flexibilidad. En esta investigación cuasiexperimental se constató que aquellas personas trabajadoras que realizaron una actividad física sistemática obtuvieron mayores puntuaciones en satisfacción laboral y menores puntuaciones en insatisfacción. Algo interesante que se observó fue que el nivel de dicha actividad física era irrelevante, lo importante consistía en hacerla o no.

La actividad física, además, es una buena forma de afrontar el estrés. En un estudio, Grønningsäter, Hytten, Skauli, Christensen y Ursin (1992), compararon un entrenamiento aeróbico con un programa de manejo del estrés y con un grupo de control sin intervención, y observaron que, aunque el grupo de entrenamiento físico tuvo menos quejas de salud, no hubo diferencias ni en estrés ni en satisfacción laboral con el grupo que recibió un programa de manejo de estrés.

### 3.3.3. Investigación centrada en las consecuencias de la satisfacción laboral

#### a) Rendimiento o productividad

En el área de investigación de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la variable rendimiento, o productividad, siempre ha suscitado interés empírico, por lo que no es extraño que también se la haya intentado relacionar con la satisfacción laboral. Mariano Yela hablaba de trabajo “eficaz” para referirse a:

“aquella situación humana en la que el trabajador consiga una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su personalidad, en un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su sana incorporación a un grupo y a una sociedad” (Yela, 1967, p. 567).

En ese sentido, cabría pensar que las personas más productivas son también aquellas que están más satisfechas con su trabajo. Pero, ¿es eso cierto?

Los primeros estudios en satisfacción laboral observaron una relación innegable entre ambas variables, tal como revisaron Brayfield y Crockett (1955). Pero, años más tarde, se empezó a matizar también que el grado de satisfacción no es un índice que permita predecir la productividad de una persona trabajadora; ni, por el contrario, que aumentando su satisfacción se consiga automáticamente mejorar su rendimiento (Lévy-Leboyer, 1975, p. 73).

Por su parte, Iaffaldano y Muchinsky (1985) realizaron un meta-análisis de 74 estudios y encontraron que la correlación más alta entre ambas variables era sólo de .17. Esta revisión tuvo un gran impacto y conllevó que, a partir de entonces, muchas investigaciones dejaran de estudiar la relación entre satisfacción laboral y rendimiento.

Sin embargo, según Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001), dicha revisión cometió un error mezclando el concepto de satisfacción laboral general con el de satisfacción laboral por facetas. Para estos autores, las organizaciones que cuentan con más individuos satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos (Judge et al., 2001).

Más recientemente, usando datos longitudinales y nuevas formas de análisis estadístico, se sigue evaluando el tipo de relación que puede darse entre estas dos variables, pero los resultados no son ni mucho menos unívocos. Ricketta (2008), por

ejemplo, encontró que la satisfacción laboral tiene un efecto en el rendimiento, aunque débil, pero no al revés. Por el contrario, Alessandri y colaboradores (2017), de la Universidad de la Sapienza, en Roma, observaron tras un periodo de cuatro años con 1.004 voluntarios del servicio postal italiano, que el modelo recíproco fue el que mejor se ajustaba a la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento. De otra forma, que las personas más satisfechas laboralmente, según un ítem único, mostraron mejor rendimiento (evaluado por supervisores) a lo largo del tiempo que las no satisfechas, aunque dicho efecto fue pequeño. Pero el rendimiento, a su vez, también se reveló como un elemento de la propia satisfacción laboral (Alessandri et al., 2017).

En el ámbito del Trabajo Social, dado el volumen de tareas que se realizan (Ballesteros, Viscarret y Úriz, 2013), muchos autores sugieren que habría que contar con un sistema de manejo de la información adecuado, y con protocolos más eficaces, aunque sin perder de vista establecer una buena relación interpersonal con los usuarios (Spano y Lund, 1986).

## **b) Compromiso**

Como se expuso en el apartado 3.2, algunos modelos teóricos señalan que la satisfacción laboral puede ser un antecedente del compromiso organizacional (p. ej., Locke y Latham, 1990).

En esa misma línea, el estudio llevado a cabo por Mañas et al., (2007), en el que participaron 697 empleados de la Administración Pública española, constató que la satisfacción laboral, medida con cuatro ítems de la JQ de Brayfield y Rothe (1951), fue el mejor predictor del compromiso organizacional, medido con el instrumento de Cook y Wall (1980).

Respecto al Trabajo Social, en una revisión de 65 investigaciones, McFadden, Campbell y Taylor (2015), identificaron que el compromiso organizacional es relevante en esta profesión. Y Geisler et al. (2019) observaron una correlación de .70, entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una muestra de 725 trabajadores sociales de servicios sociales municipales suecos.

## **c) Absentismo**

Con la palabra absentismo se entiende la ausencia del puesto de trabajo, justificada o no. Por ejemplo, la OIT la define como la:

“Situación en la que el trabajador no se presenta en su puesto de trabajo, o acude menos horas de lo estipulado, cuando desde la organización se esperaba que acudiera, o permaneciera todo el tiempo en dicho puesto” (OIT, 1991).

En España, el absentismo puede conllevar despido. De hecho, el artículo 52.d del Estatuto de los Trabajadores, regulado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de dicho Estatuto, se especifica que es motivo de despido procedente las:

“faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el veinte por ciento de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el cinco por ciento de las jornadas hábiles, o el veinticinco por ciento en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses” (BOE 24/10/15, p. 54).

Dejando a un lado las consideraciones legales, desde la psicología conductual se ha interpretado el absentismo como “un rechazo ocasional” al centro de trabajo (López Mena, 1989), lo que explicaría la correlación negativa encontrada entre aquel y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Johns (1997, citado en Muchinsky, 2001), obtuvo un valor de -.25. En ese sentido, algunos autores incluso piensan que se debería clasificar como absentismo la dedicación de cualquier tiempo de trabajo a tareas que no son propias de la actividad laboral, olvidándose de que las pausas son necesarias desde el punto de vista de la investigación en salud laboral (Hunter y Wu, 2016). Y hay que señalar también, que considerar la baja por maternidad como absentismo es un error, ya que la organización recibe una prestación económica por parte de la Seguridad Social para cubrir el puesto correspondiente.

Las ausencias por enfermedad también parecen estar relacionadas con la insatisfacción laboral, según el estudio de Böckerman e Ilmakunnas (2008), en el que se utilizó la encuesta *Quality of Work Life Survey* (QWLS) que realiza el Instituto de Estadística finlandés desde 1997. Como dos tercios del absentismo se deben a

incapacidad temporal, sería interesante investigar su relación con la satisfacción laboral.

En un estudio, Schaumberg y Flynn (2017) enviaron un cuadernillo con diversos instrumentos a 1.454 empleados seleccionados al azar de diversos centros de atención telefónica, y aunque sólo respondió el 22.7% de los casos, los resultados obtenidos parecen sugerir que la relación negativa encontrada entre la satisfacción laboral y el absentismo, depende parcialmente de la tendencia a la culpa. Con otras palabras, que aunque se pueda afirmar que la insatisfacción laboral predice el absentismo, ello sólo es cierto en personas con baja tendencia a la culpa, tal como la mide el *Test of Self-Conscious Affect* (TOSCA-3; Tangney, 1990, citado por Schaumberg y Flynn, 2017).

#### **d) Rotación, intención de abandono y abandono**

La satisfacción laboral parece estar relacionada también con la decisión de la persona de irse de la organización en la que trabaja.

En un estudio conducido por Turnley y Feldman (2000) con 804 encargados, la satisfacción correlacionó negativamente con la intención de dejar la organización ( $r = -.61$ ); y en otra investigación, llevada a cabo por Olaniyan y Hystad (2016) con 402 marineros, la satisfacción laboral, medida con cuatro ítems del JQ (Brayfield y Rothe, 1951) correlacionó negativamente ( $r = -.56$ ) con la escala de intención de abandono de Nielsen et al. (2013; citados por Olaniyan y Hystad, 2016).

Otros estudios también han observado una correlación entre la satisfacción laboral y la rotación, aunque parecen importantes otras variables, como la disponibilidad de un trabajo alternativo o el ambiente de trabajo que se tenga (Lambert, Hogan y Barton, 2001).

Dentro del ámbito de las profesiones asistenciales, en un estudio con 1.215 participantes que incluían profesionales del Trabajo Social y la Enfermería, el 25% manifestó su intención de abandonar la organización si pudiera (Ulrich et al., 2007). Este porcentaje es parecido al encontrado en otras investigaciones, como la de Suadicani, Bonde, Olesen y Gyntelberg (2013), con 1.809 empleados de hospital daneses; en esta muestra, el 26% dejaría el trabajo si pudiera, siendo una variable adicional importante no encontrarle sentido a lo que se hace.

### e) Estrés laboral

El estrés laboral se ha concebido como un estado de desequilibrio entre las demandas percibidas en el puesto de trabajo y los recursos disponibles para hacerles frente, incluido el apoyo con el que se cuente (Bakker y Demerouti, 2017). Por tanto, no es de extrañar que se haya observado una relación negativa entre aquel y la satisfacción laboral (Chitra y Karunanidhi, 2018).

Además, cuando el estrés laboral se hace crónico, puede aparecer lo que se ha dado en llamar el *Síndrome de desgaste profesional*, también denominado *Síndrome de quemarse en el trabajo*, que al menos incluye una dimensión de agotamiento emocional, otra de pérdida de eficacia profesional y otra de distanciamiento o actitud negativa respecto a las personas con las que se trabaja, también llamada *despersonalización* (Gil Monte y Peiró, 1999).

En un estudio con una muestra de 316 profesionales de enfermería, de 13 hospitales de la Comunidad Valenciana, el Síndrome de desgaste profesional resultó ser un antecedente de la insatisfacción laboral, pero no a la inversa, salvo la despersonalización que sí mostró cierta bidireccionalidad con la satisfacción laboral (Figueiredo et al., 2012).

Según otras investigaciones, la relación entre estrés y satisfacción laboral puede estar mediada por variables adicionales, como la implicación en el trabajo. En un estudio con 779 soldados españoles, la mayoría hombres (90.7%), se observó que todas las fuentes de estrés laboral correlacionaron negativamente con la satisfacción laboral, pero dicha relación estaba mediada por la implicación en el trabajo (López-Araujo, Osca y Peiró, 2007).

En el ámbito de las profesiones asistenciales, la reacción de estrés no sólo aparece por demandas excesivas, sino también por la presencia de conflictos y dilemas morales. En concreto, el llamado *estrés ético* correlacionó negativamente con la satisfacción laboral, al menos en profesionales del Trabajo Social y de la Enfermería (Ulrich et al., 2007). Por su parte, Caravaca et al. (2018) observaron en 59 trabajadores sociales españoles de prisiones, que la satisfacción laboral se relacionó con el cansancio emocional, tal como lo mide el MBI ( $r = .33$ ). No obstante, en una muestra compuesta por 194 técnicos de atención a la infancia compuesta por psicólogos,

trabajadores sociales y educadores, sólo el 7% mostró las características típicas del síndrome de desgaste profesional (Soto y González, 2018).

#### **f) Salud**

El exceso de trabajo, además de generar estrés, como vimos antes, atenta también contra la salud en general. Un ejemplo extremo es el llamado *Síndrome de Karoshi*, expresión con la que se hace referencia a los casos de muerte por exceso de trabajo en Japón, país donde la presión social y las tradiciones culturales juegan un papel importante (Meek, 2004).

En el ámbito del Trabajo Social también se ha observado una relación entre estrés laboral y salud (Antonopoulou, Killian y Forrester, 2017), medida con la versión de doce preguntas del *General Health Questionnaire* (GHQ-12; Goldberg y Williams, 1988, citados por Antonopoulou et al., 2017).

Pero, ¿y la satisfacción laboral? ¿Correlaciona también con la salud? En un estudio, llevado a cabo desde el Departamento de Sociología de la Universidad Estatal de Ohio, analizando la Encuesta Nacional Longitudinal de la Juventud (*National Longitudinal Survey of Youth*), se observó que la respuesta a “¿Te gusta tu trabajo?” correlacionó tanto con molestias físicas y síntomas de enfermedades, como con síntomas depresivos (Dirlam y Zheng, 2017).

Buscando algún indicador biológico, O’Brien et al. (2019) pidieron a 29 trabajadores del ámbito de la salud mental que pensarán en los estresores de su trabajo, y observaron que aquellas personas que decían tener una menor satisfacción laboral también tuvieron una mayor arritmia sinusal respiratoria, es decir, una mayor variación de la frecuencia cardíaca del nodo sinusal con el ciclo respiratorio.

Pero en un meta-análisis de 485 estudios, se halló que la satisfacción laboral se relacionaba más fuertemente con la salud mental que con la salud física (Faragher, Cass y Cooper, 2005), tal como indicaban ya los primeros estudios sobre ello, como los de Fournet, Distefano y Pryer (1966).

### g) Accidentalidad y siniestralidad laboral

Con la expresión *accidentalidad laboral* se hace referencia a todo aquel suceso relacionado con el trabajo que cause lesiones corporales. Y con la expresión *siniestralidad laboral* se hace referencia, al menos en España desde 2003, a las contingencias profesionales aseguradas de trabajadores por cuenta ajena y autónomos dados de alta en la Seguridad Social.

Algunos estudios, como el de Barling, Kelloway e Iverson (2003) sugieren que la satisfacción laboral parece una variable mediadora entre la siniestralidad laboral y el tipo de trabajo, por ejemplo, los de alta cualificación. Y en otro estudio, llevado a cabo por Clarke (2010), la satisfacción laboral predecía la conducta de seguridad, tal como se aprecia en la Figura 3.10.

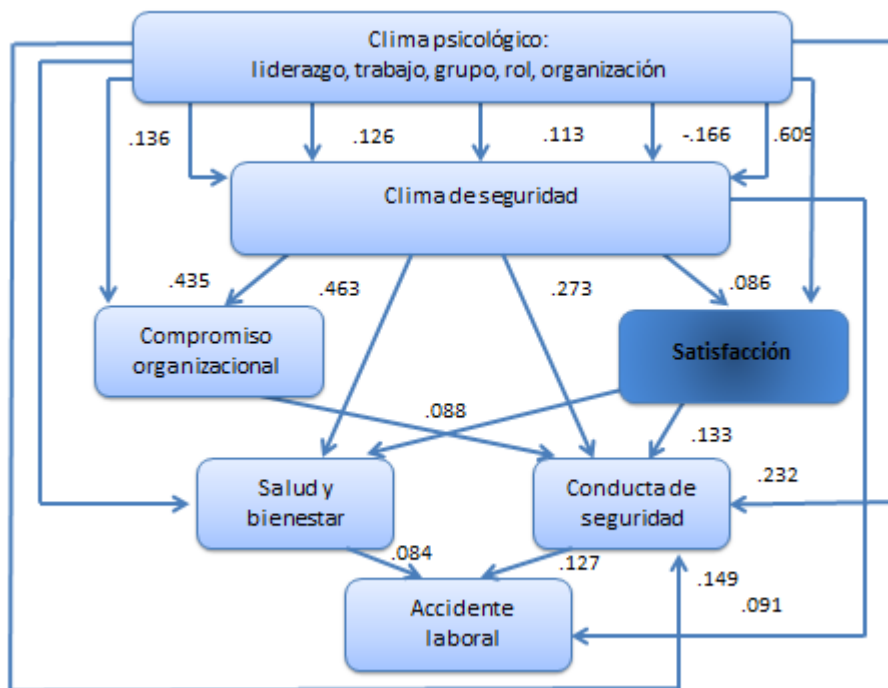


Figura 3.10. Resultados del estudio de Clarke (2010, p. 566).

Por tanto, para estudiar la orientación a la seguridad, hay necesariamente que incluir la variable satisfacción laboral. Es lo que hace Håvold (2007), quien la tuvo en cuenta como un factor más de orientación a la seguridad, junto con otras variables actitudinales, contextuales, culturales y organizacionales. Véase la Figura 3.11.



Figura 3.11. Modelo descriptivo de los factores y las consecuencias de la orientación de seguridad (tomado de Håvold, 2007, p. 175).

Con otras palabras, se puede afirmar que los programas de prevención de accidentes y siniestros deberían servir, además de para prevenir ciertas condiciones laborales estresantes, para tener en cuenta también a aquellas personas más susceptibles, y que suelen ser las menos satisfechas e implicadas.

#### **h) Satisfacción de los clientes**

En los últimos años, cada vez son más las organizaciones que están evaluando si sus servicios o productos cumplen o no con las expectativas de los clientes, pese a las limitaciones que tienen los procedimientos que utilizan para hacerlo. Por ejemplo, algunos comercios evalúan la satisfacción de cara al cliente, influyendo obviamente en la respuesta, y lo hacen con cada compra que se realiza, lo cual genera cierta sensación de hartazgo.

Existe cierta evidencia que relaciona la satisfacción de los clientes con la de las personas trabajadoras (Spinelli y Canovos, 2000). En un meta-análisis, Brown y Lam (2008) observaron que la satisfacción laboral era una variable mediadora, a través de la calidad del servicio prestado.

A ello, hay que añadir que la satisfacción laboral podría tener un efecto positivo en la orientación al cliente.

¿Se relaciona la satisfacción laboral de trabajadores sociales con la satisfacción de los usuarios? Para un análisis más detallado, léase a Sánchez (2016), porque evaluó la satisfacción de usuarios y profesionales relacionados con programas sociales.

## 4. Evaluación de la satisfacción laboral

La evaluación de la satisfacción laboral es una tarea difícil, al igual que ocurre con muchos otros constructos psicológicos. Una de las principales dificultades estriba en que depende, por un lado, de lo que la persona entienda por satisfacción laboral y, por otro lado, del contexto mismo de evaluación. Por ejemplo, algunos autores han advertido de que se puede responder con “susplicia” si la evaluación se realiza en el mismo puesto de trabajo (Nagy, 2002); otros han observado que existen personas trabajadoras que hablan mal de la organización, la dirección, el salario, la comida de empresa, etc., mientras que, a la vez, esas mismas personas colocan a su organización en un lugar más alto que la de sus interlocutores durante una conversación (Peña, 1991).

A continuación, se exponen diversos métodos de evaluación, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

### 4.1. Entrevista

Aplicado al tema que nos ocupa, este método de evaluación consiste en preguntar directamente a una persona por su grado de satisfacción en el trabajo o por aquellos aspectos del mismo que más le satisfacen y los que menos. Este método fue utilizado ya en los primeros estudios sobre el tema (Centers y Cantril, 1946; Hoppock, 1935), pero aún hoy se emplea (Balloch et al., 1998; Peiró et al., 2010; Wilberforce et al., 2014).

La entrevista admite algunas variantes: por ejemplo, se puede realizar a una sola persona o a varias al mismo tiempo, puede ser cara a cara o por teléfono, puede ser más estructurada o menos, etc.

Pese a sus ventajas, también presenta numerosas limitaciones, entre las que cabe citar, que:

1. Conlleva más tiempo que otros métodos para recabar información.
2. Es necesaria una formación específica para poder llevarla a cabo.
3. En ocasiones, es difícil sintetizar toda la información recogida.
4. La persona puede haber tenido malas experiencias en entrevistas previas de trabajo.

Por último, hay que añadir que, además de su meta evaluativa, la entrevista puede utilizarse con un fin de intervención, porque a veces conlleva un efecto positivo, tal como observaron pioneros del estudio de la satisfacción laboral, como Elton Mayo, quien constató que la persona a la que se le pregunta por su satisfacción laboral, también suele sentirse más atendida por parte de su organización.

Es por ello que en el libro titulado *Cuídalos o piérdelos*, Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans fomentan la idea de que no hay que reservar las entrevistas sólo para el proceso de selección, sino que deberían formar parte de la organización como un medio adicional de estimular e impulsar el desarrollo de las personas que trabajan para ella (Kaye y Jordan-Evans, 2009).

Una buena ayuda para confeccionar una entrevista, sin duda, es el libro de Goodale (2000).

## **4.2. Grupo de discusión**

El grupo de discusión, llamado en inglés *focus group*, es otro procedimiento de recogida de información de naturaleza cualitativa, muy utilizado por diversas disciplinas como la Sociología, la Antropología Cultural o el Marketing, entre otras. Consiste en un debate entre personas que comparten alguna particularidad, sobre aspectos concretos de un tema específico (Martínez Arias et al., 2014, p. 243).

En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones también se usa, aunque mucho menos que otros procedimientos. Por ejemplo, Thompson y Pua (2012) lo utilizaron para generar los primeros ítems de su escala, la *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS).

## **4.3. Medidas de autoinforme de un sólo ítem**

### **4.3.1. Formato verbal**

Un gran número de investigaciones han utilizado una única cuestión para evaluar la satisfacción laboral. Por ejemplo, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), promovida desde 1999 por el entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, pregunta por lo siguiente:

“Hablando de satisfacción en el trabajo en general, por favor, ¿podría situar en esta escala, donde el 1 es *muy insatisfecho* y el 10 es *muy satisfecho*, cómo se encuentra Vd. de satisfecho/a con su trabajo?”.

Las graduaciones empleadas han oscilado entre los diez puntos, tal como hace precisamente la ECVT, los siete puntos (Alessandri et al., 2017; Warr et al., 1979), o los cinco puntos (García Moltó, 1997).

Usar únicamente un ítem tiene limitaciones. Por ejemplo, ello supone una amenaza a la validez de constructo (Pascual et al., 1996, p. 18). Sin embargo, algunos estudios señalan que correlaciona significativamente con la puntuación a escalas compuestas por más de un ítem. Por ejemplo, Wanous, Reichers y Hudy (1997), tras un meta-análisis de 17 estudios, los cuales en total comprendían a 7.682 personas, observaron una correlación media de .63 entre medidas de un solo ítem y otras escalas de satisfacción laboral. En esa misma línea, Nagy (2002), realizó una investigación con 207 personas trabajadoras a tiempo completo y también constató que las medidas de un único ítem correlacionaban (entre .60 y .72), con cada una de las cinco dimensiones del *Job Descriptive Index* (JDI; Smith, Kendall y Hulin, 1969); en concreto, con la subescala “Sueldo” (.72), con la de “Supervisión” (.70), con la de “Trabajo” (.65), con la de “Compañeros” (.64), y con la de “Promoción” (.60).

Ambas observaciones han hecho que muchos autores se decanten por el cuestionario de ítem único aduciendo las siguientes ventajas:

1. Conlleva un considerable ahorro de tiempo y dinero.
2. Presenta requerimientos mínimos de comprensión.
3. Posee validez aparente.
4. Podría ser el tipo de evaluación de primera elección cuando existe un mal clima laboral. De hecho, algunos autores han señalado que una escala larga puede generar más susceptibilidades cuando existe cierta tensión entre los compañeros de trabajo (Nagy, 2002).

Una variante del cuestionario de ítem único es el denominado Test de las Caras, donde la contestación consiste en señalar el rostro que mejor se adecue al estado de satisfacción actual por el trabajo, como veremos a continuación.

#### 4.3.2. Formato gráfico. El Test de las caras (Kunin, 1955)

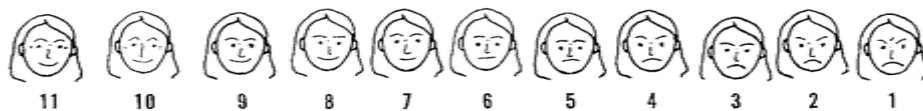
##### *Descripción*

Consiste en una sencilla medida, conformada por once “caras”, para que la persona señale la que mejor describa lo que siente respecto al trabajo.

##### *Proceso de construcción*

Theodore Kunin, del Servicio Psicológico de Pittsburg, propuso a mediados de los años 50 del pasado siglo esta medida con el fin de evitar la dificultad que para algunas personas entraña traducir los sentimientos a palabras. Aunque en un primer momento utilizó caras masculinas, también realizó una versión con caras asexuadas, compuestas sencillamente de un círculo y, dentro de él, dos rayas pequeñas horizontales a modo de ojos, una raya vertical a modo de nariz y una línea a modo de sonrisa, que se arqueaba en diez posiciones diferentes.

En 1975, también se publicó una versión de caras femeninas, elaborada por Randall Dunham y Jeanne Herman. El diseño gráfico fue realizado por un dibujante profesional y, después, las caras fueron evaluadas por un grupo de estudiantes de la Universidad de Illinois. La versión final se muestra en la Figura 4.1.



*Figura 4.1.* Test de las caras (versión de Dunham y Herman, 1975, p. 630).

En su investigación, Dunham y Herman (1975) también observaron que esta versión podría ser totalmente intercambiable con la original de caras masculinas de Kunin.

En la actualidad, este procedimiento se sigue utilizando (Brief, Butcher y Roberson, 1995). No obstante, se suele emplear un número inferior de caras: en concreto, cinco (por ejemplo, véase Schaumberg y Flynn, 2017).

Aunque este instrumento tiene la indudable ventaja de eliminar el problema que sienten algunas personas al traducir sus reacciones emocionales a palabras, también genera la duda de si realmente sirve para evaluar la satisfacción laboral, a no ser que la entendamos únicamente como si la persona está contenta o no con su trabajo.

#### *Datos psicométricos*

Validez convergente: esta medida parece correlacionar con la escala de Hoppock (.75) (Dunham y Herman, 1975).

#### **4.4. Escalas generales**

Otra posibilidad de evaluar la satisfacción laboral es mediante escalas compuestas por más de un ítem, lo cual tendría indudables ventajas porque:

1. Tienen mejores propiedades psicométricas, en general, que los autoinformes de ítem único.
2. Siguen siendo fáciles de administrar y corregir.
3. Permiten hacer investigación multivariada.

Sin embargo, entre las principales limitaciones que presentan, hay que señalar que:

1. A veces mezclan elementos descriptivos y evaluativos.
2. Cuando se evalúa la satisfacción laboral por facetas, se pueden omitir áreas importantes para la persona, o bien pueden estar evaluándose áreas no importantes para ella.

Una de las primeras escalas fue la de Hoppock (1935), que constaba de cuatro ítems relacionados con la satisfacción laboral, pero enseguida fueron apareciendo muchas más.

A continuación, se exponen con un criterio cronológico algunas de las escalas más utilizadas que han surgido en el ámbito del estudio de la satisfacción laboral.

#### **4.4.1. Job Satisfaction Tear Ballot (JSTB) (Kerr, 1948)**

##### *Descripción*

Este instrumento consta de 11 ítems, con un formato de cinco posibles respuestas cada uno.

##### *Proceso de construcción*

Fue construido en 1944 por Willard A. Kerr, del Instituto Tecnológico de Illinois, aunque publicado cuatro años después. Los ítems fueron generados a partir de la bibliografía de aquellos años en Psicología de Personal, con especial cuidado en que todas las palabras fueran comprensibles (Kerr, 1948, p. 275). Posteriormente, dichos ítems fueron revisados por cinco profesionales especializados.

##### *Datos psicométricos*

Consistencia interna: el autor obtuvo valores entre .65 y .82, con el método de las dos mitades y corregido con la fórmula Spearman-Brown.

Validez convergente: se observó que esta medida correlacionó con la tasa de experiencia con el trabajo actual.

*Tabla 4.1. Ítems del JSTB*

1. ¿La organización le hace sentir que su trabajo es razonablemente seguro, siempre que haga un buen trabajo?
2. En su opinión, ¿cómo se comporta esta organización, en comparación con otras, en relación al bienestar del empleado?
3. ¿Cómo es la capacidad de supervisión de su superior inmediato, en comparación con otros?
4. ¿Sus condiciones de trabajo son cómodas y saludables?
5. ¿Son la mayoría de los trabajadores a su alrededor, de los que todavía se acuerdan de ti cuando te cruzas con ellos por la calle?

6. ¿Cree que sus ingresos son adecuados para sus necesidades vitales?
7. ¿Siente usted que puede presentar sin problemas quejas o sugerencias a la empresa?
8. ¿Confía usted en las buenas intenciones de la dirección?
9. ¿Confía usted en el buen juicio de la gestión?
10. ¿Su experiencia en la empresa ha repercutido en su felicidad?
11. Indique todos los problemas de su trabajo que sean una fuente de molestia frecuente para usted.

#### **4.4.2. Job Questionnaire (JQ) (Brayfield y Rothe, 1951)**

##### *Descripción*

Este instrumento consta de 19 ítems referidos al trabajo, con un formato de respuesta de cinco puntos, desde 1 (*muy de acuerdo*) a 5 (*muy en desacuerdo*).

Algunos ejemplos son: “*Me siento bastante satisfecho/a con mi trabajo actual*” (ítem número 8), o “*Cada día de trabajo me parece interminable*” (ítem número 15).

##### *Proceso de construcción*

Fue construido por Arthur H. Brayfield en 1946 para su tesis doctoral (citada por Brayfield y Rothe, 1951), con el objetivo de conseguir un índice válido y fiable de satisfacción laboral, aplicable a un gran número de ocupaciones y que partiera de la actitud general de la persona hacia su trabajo.

Para su elaboración, se siguió tanto el método de Thurstone como el de Likert. Respecto a los participantes, para poner a prueba un primer listado de enunciados, se utilizó una muestra inicial de 77 hombres, con una edad media de 30 años. De los 1.075 ítems originales, se eliminaron aquellos que podían implicar algún tipo de evaluación desfavorable hacia la persona trabajadora como, por ejemplo: “*Tiendo a poner excusas médicas en mi trabajo*”.

Posteriormente, la nueva versión se volvió a administrar a otra muestra, ahora de oficinistas, y se analizó estadísticamente.

##### *Datos psicométricos*

Consistencia interna: los autores encontraron un coeficiente de fiabilidad de .87 para esta escala.

Validez convergente: a lo largo de los años, se ha observado que este instrumento correlaciona con otros, como:

1. La Escala de Hoppock (1935): .92.
2. La *Job in General Scale* (JIG) (Ironson et al., 1989): .80.

Tabla 4.2. Ítems del JQ.

1. Hay algunas condiciones con respecto a mi trabajo que podrían mejorarse.
2. Mi trabajo es como un hobby para mí.
3. Mi trabajo suele ser lo suficientemente interesante como para evitar aburrirme.
4. Parece que mis amigos están más interesados en sus trabajos que yo por el mío.
5. Considero que mi trabajo es bastante desagradable.
6. Disfruto de mi trabajo más que de mi tiempo libre.
7. A menudo me aburro con mi trabajo.
8. Me siento bastante satisfecho con mi trabajo actual.
9. La mayoría de las veces tengo que obligarme a ir a trabajar.
10. Estoy satisfecho con mi trabajo, por el momento.
11. Siento que mi trabajo no es más interesante que otros en los que podría trabajar.
12. Definitivamente no me gusta mi trabajo.
13. Siento que soy más feliz en mi trabajo que la mayoría de personas.
14. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.
15. Cada día de trabajo me parece interminable.
16. Me gusta más mi trabajo que al trabajador promedio el suyo.
17. Mi trabajo es muy poco interesante.
18. Encuentro un verdadero placer en mi trabajo.
19. Estoy decepcionado de haber elegido este trabajo.

#### 4.4.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967)

##### Descripción

Este instrumento consta de 100 ítems, que hacen referencia a diferentes facetas de la satisfacción laboral: condiciones de trabajo, utilización de habilidades, logro, actividad, avance, autoridad, prácticas de la compañía, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicio social, estatus social, relaciones de supervisión, supervisión técnica y variedad.

Cada una de estas 20 facetas es evaluada por cinco ítems, con un formato de respuesta de cinco puntos cada uno, desde 1 (*muy insatisfecho*) a 5 (*muy satisfecho*).

Algo interesante de este instrumento es que sus instrucciones especifican que se marque la opción “muy satisfecho” cuando el trabajo le ofrezca a la persona mucho más de lo esperado.

También existe una versión abreviada, de 20 ítems, con solo un ítem por faceta.

##### Datos Psicométricos

Consistencia interna: para la adaptación española de la versión abreviada, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .76.

Tabla 4.3. Ítems del MSQ.

1. La oportunidad de servir a los demás.
2. La oportunidad de probar algunas de mis propias ideas.
3. Poder hacer el trabajo sin sentir que es moralmente incorrecto.
4. La oportunidad de trabajar solo.
5. La variedad en mi trabajo.
6. La posibilidad de tener a otros trabajadores guiándose por mí.
7. La oportunidad de hacer el tipo de trabajo que mejor hago.
8. La posición social del trabajo.
9. Las políticas y prácticas hacia los empleados de esta empresa.
10. La forma en que mi supervisor y yo nos entendemos.

11. La seguridad de mi trabajo.
12. El sueldo por el trabajo que hago.
13. Las condiciones de trabajo (calefacción, iluminación, ventilación, etc.).
14. Las oportunidades de avance en este trabajo.
15. El conocimiento técnico de mi supervisor.
16. El espíritu de cooperación entre mis compañeros de trabajo.
17. La posibilidad de planificar mi propio trabajo.
18. La forma en que me siento cuando hago un buen trabajo.
19. Poder ver los resultados del trabajo que hago.
20. La oportunidad de estar activo la mayor parte del tiempo.
21. La oportunidad de estar al servicio de otras personas.
22. La oportunidad de hacer cosas nuevas y originales por mi cuenta.
23. Poder hacer cosas que no van en contra de mis creencias religiosas.
24. La oportunidad de trabajar solo.
25. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.
26. La oportunidad de decirle a otros trabajadores cómo hacer las cosas.
27. La oportunidad de hacer un trabajo que se adapta bien a mis habilidades.
28. La oportunidad de ser alguien en la comunidad.
29. Las políticas de la compañía y la forma en que se administran.
30. La forma en que mi jefe maneja a sus empleados.
31. La forma en que mi trabajo proporciona un futuro seguro.
32. La oportunidad de ganar dinero y amigos.
33. El entorno físico donde trabajo.
34. Las posibilidades de salir adelante en este trabajo.
35. La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.
36. La oportunidad de desarrollar amistades cercanas con mis compañeros de trabajo.
37. La posibilidad de tomar decisiones por mi cuenta.
38. La forma en que obtengo pleno crédito por el trabajo que hago.
39. El poder enorgullecerme de un trabajo bien hecho.

40. Ser capaz de hacer algo la mayor parte del tiempo.
41. La oportunidad de ayudar a las personas.
42. La oportunidad de probar algo diferente.
43. El poder hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.
44. La oportunidad de estar solo en el trabajo.
45. La rutina en mi trabajo.
46. La posibilidad de supervisar a otras personas.
47. La oportunidad de hacer uso de mis mejores habilidades.
48. La oportunidad de codearse con personas importantes.
49. La forma en que los empleados están informados sobre las políticas de la compañía.
50. La forma en que mi jefe respalda a sus empleados (con la alta gerencia).
51. La forma en que mi trabajo me proporciona un empleo estable.
52. La comparación de mi salario con el de trabajos similares en otras compañías.
53. La amabilidad de las condiciones de trabajo.
54. La forma en que las promociones se dan en este trabajo.
55. La forma en que mi jefe delega el trabajo en los demás.
56. La amabilidad de mis compañeros de trabajo.
57. La posibilidad de ser responsable del trabajo de los demás.
58. El reconocimiento que recibo por el trabajo que hago.
59. El poder hacer algo que valga la pena.
60. El poder mantenerme ocupado.
61. La posibilidad de hacer cosas para otras personas.
62. La oportunidad de desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.
63. La posibilidad de hacer cosas que no dañen a otras personas.
64. La posibilidad de trabajar de forma independiente.
65. La oportunidad de hacer algo diferente todos los días.
66. La posibilidad de decirle a la gente qué hacer.
67. La posibilidad de hacer algo que utilice mis habilidades.
68. La oportunidad de ser importante a los ojos de los demás.

69. La forma en que las políticas de la empresa se ponen en práctica.
70. La forma en que mi jefe se ocupa de las quejas de sus empleados.
71. La estabilidad de mi trabajo.
72. Mi paga y la cantidad de trabajo que hago.
73. Las condiciones físicas del trabajo.
74. Las posibilidades de avanzar en este trabajo.
75. La forma en que mi jefe brinda ayuda ante problemas difíciles.
76. La manera en que mis compañeros de trabajo pueden llegar a ser amigos.
77. La libertad de usar mi propio juicio.
78. La forma en que generalmente me dicen cuando hago bien mi trabajo.
79. La oportunidad de hacerlo lo mejor posible en todo momento.
80. La oportunidad de estar “en acción” todo el tiempo.
81. La posibilidad de dar un pequeño servicio a otras personas.
82. La oportunidad de probar mis propios métodos para hacer el trabajo.
83. La oportunidad de hacer el trabajo sin sentir que estoy engañando a alguien.
84. La posibilidad de trabajar lejos de los demás.
85. La posibilidad de hacer muchas cosas diferentes en el trabajo.
86. La oportunidad de decirles a otros qué hacer.
87. La oportunidad de hacer uso de mis habilidades.
88. La oportunidad de tener un lugar definido en la comunidad.
89. La forma en que la compañía trata a sus empleados.
90. La relación personal entre el jefe y sus empleados.
91. La forma en que se evitan los despidos y las rotaciones en mi trabajo.
92. La comparación de mi sueldo con el de otros trabajadores.
93. Las condiciones de trabajo.
94. Mis posibilidades de avanzar.
95. La forma en que mi jefe enseña a sus empleados.
96. La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan bien con los demás.
97. La responsabilidad de mi trabajo.

98. Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.
99. La sensación de logro que obtengo del trabajo.
100. Poder mantenerme ocupado todo el tiempo.

*Tabla 4.4. Ítems del MSQ, versión abreviada.*

1. Ser capaz de estar ocupado en todo momento.
2. La oportunidad de trabajar solo.
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.
4. La oportunidad de ser alguien en la sociedad.
5. La forma en la que el jefe trata a sus subordinados.
6. La capacidad de mi supervisor de tomar decisiones.
7. El ser capaz de hacer cosas que no atenten contra mi conciencia.
8. La estabilidad en el empleo.
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas.
10. La oportunidad de decir a la gente lo que tiene que hacer.
11. La oportunidad de hacer algo que desarrolle mis aptitudes.
12. La forma en la que se pone en práctica la política de la empresa.
13. Mi salario y la cantidad de trabajo que hago.
14. Las oportunidades de ascenso en el trabajo.
15. La libertad de usar mi propio criterio.
16. La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer las cosas.
17. Las condiciones de trabajo.
18. La forma en la que mis compañeros se llevan entre sí.
19. Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo.
20. La sensación de realización que obtengo de mi trabajo.

#### 4.4.4. Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969)

##### Descripción

Este instrumento consta de 72 ítems, agrupados en cinco facetas: trabajo en sí mismo, sueldo, promoción, supervisión y compañeros de trabajo. Pero cada faceta debe evaluarse por separado, y no se considera ninguna puntuación global. Tiene un formato de respuesta de tres puntos (“sí”, “no”, y “no puedo decidir”).

Aunque el manual y el servicio de corrección son de pago, el cuestionario está disponible en la página web [www.bgsu.edu/departments/psych/io/idi](http://www.bgsu.edu/departments/psych/io/idi).

##### Proceso de construcción

El JDI fue elaborado inicialmente por Patricia C. Smith junto a sus colaboradores, aunque se han realizado hasta el momento varias revisiones del mismo: en 1987, en 1997, en 2003 y en 2010 (Lake et al., 2010).

##### Datos psicométricos

Consistencia interna: se han obtenido los siguientes coeficientes alfa de Cronbach para cada una de las subescalas (Nagy, 2002):

1. Trabajo en sí mismo: .78 - .83.
2. Sueldo: .81 - .84.
3. Promoción: .86 - .87.
4. Supervisión: .87 - .89.
5. Compañeros de trabajo: .88 - .90.

Estructura factorial: Jung, Dalessio y Johnson (1986) observaron que la estructura de cinco factores era consistente en una amplia variedad de situaciones y de grupos profesionales.

Tabla 4.5. Ítems del JDI

EL TRABAJO ACTUAL
Fascinante
Rutinario

Satisfactorio
Aburrido
Bueno
Creativo
Respetado
Caluroso
Agradable
Útil
Agotador
Saludable
Retador
De pie
Frustrante
Simple
Interminable
Da un sentido de realización
EL SALARIO ACTUAL
El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales
El sueldo permite darme lujos
A duras penas se vive del sueldo
Malo
Inseguro
Menos de lo que merezco
Muy bien pagado
Mal pagado
El sistema de repartición de complementos es satisfactorio
LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

Buenas oportunidades para ascender
Oportunidades algo limitadas
Las promociones están basadas en las habilidades de uno
Trabajo sin futuro
Buenas oportunidades como para ascender
El sistema de promoción es injusto
Ascensos poco frecuentes
Las promociones son regulares
Bastantes buenas oportunidades para ascender
<b>SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO ACTUAL</b>
Me piden mi opinión
Difícil de complacer
Descortés
Alaba el trabajo bien hecho
Tiene tacto
Influyente
Al día
No supervisa lo suficiente
Irritante
Me dice cómo ando
Molesto
Terco
Sabe lo que hace
Malo
Inteligente
Me deja hacer las cosas por mi cuenta
Está cerca cuando se le necesita
Flojo

COMPAÑEROS DE TRABAJO
Estimulantes
Aburridos
Lentos
Ambiciosos
Estúpidos
Responsables
Rápidos
Inteligentes
Hacen enemigos fácilmente
Hablan demasiado
Vivos
Flojos
Desagradables
Sin privacidad
Activos
Intereses limitados
Leales
Difíciles de conocer

#### **4.4.5. Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman y Oldham, 1975)**

##### *Descripción*

Consta de 21 ítems, subdivididos en siete subescalas, de tres ítems cada una. Cinco subescalas intentan evaluar lo que, según los autores, son las características esenciales de un puesto de trabajo, o lo que a su juicio debiera tener toda actividad laboral: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo. Dos subescalas más se utilizan para evaluar la retroalimentación de los agentes sociales y el contacto social.

Y se divide en dos secciones:

a) En la primera se debe indicar, en un formato de respuesta de siete puntos, el grado en que cada característica está presente en el puesto de trabajo, desde 1 (*muy poco*) a 7 (*mucho*).

b) En la segunda, hay 14 afirmaciones, dos por característica, con un formato de respuesta de siete puntos, desde 1 (*muy inexacto*) a 7 (*muy exacto*), en las que hay que contestar al grado de precisión que describa el trabajo actual.

#### *Proceso de construcción*

Fue elaborado a partir de una muestra total de 658 personas, trabajadoras de siete empresas distintas.

Existe una adaptación al castellano realizada por González (1991, 1992; citado por González, 1995), eliminando los ítems negativos.

#### *Datos Psicométricos*

Consistencia interna: se ha observado que el coeficiente alfa de Cronbach oscila entre .58 y .79 para las diferentes escalas (Hackman y Oldham, 1975; Taber y Taylor, 1990). En un estudio en nuestro país, llevado a cabo con 419 personas que desarrollaban su actividad en ONGs, se obtuvo un valor alfa de .85 para el total del instrumento, oscilando el coeficiente para cada una de las escalas entre .53 (variedad de habilidades) y .89 (retroalimentación de agentes) (Dávila y Chacón, 2003).

*Tabla 4.6. Ítems del JDS*

1. ¿Hasta qué punto tu puesto requiere que trabajes en contacto con otras personas?
2. ¿Qué autonomía tienes en tu puesto? Es decir, ¿hasta qué punto puedes decidir por ti mismo cómo se ha de hacer el trabajo?
3. ¿Hasta qué punto las labores que desempeñas en la organización implican la realización de tareas completas e identificables? Es decir, ¿realizas una actividad completa que tiene un principio y un fin? ¿O es sólo una pequeña parte de un trabajo más amplio que terminan otras personas o que se termina de forma mecánica?
4. ¿Se trata de un puesto de trabajo variado? Es decir, ¿hasta qué punto tu trabajo requiere

que hagas muchas actividades diferentes, utilizando una variedad de habilidades y talentos?
5. En general, ¿qué importancia o relevancia tiene tu puesto de trabajo? Es decir, ¿en qué medida los resultados de tu trabajo pueden afectar a las vidas o bienestar de otras personas?
6. ¿Hasta qué punto tus supervisores o compañeros te hacen saber cómo estás desempeñando tu actividad?
7. ¿Hasta qué punto la realización de las tareas te proporciona información sobre tu desempeño? Es decir, ¿el trabajo en sí mismo te da indicaciones sobre cómo lo estás haciendo aparte de los comentarios que proceden de los supervisores o compañeros?
<u>SECCIÓN SEGUNDA</u>
8. La actividad me exige utilizar habilidades complejas o de un alto nivel de especialización.
9. La actividad requiere mucha cooperación con otras personas.
10. El puesto de trabajo está organizado de tal manera que tengo la posibilidad de realizar un proceso completo de principio a fin.
11. Hacer estrictamente la actividad requerida por el puesto me permite saber si lo estoy desempeñando bien.
12. La actividad es compleja y poco repetitiva.
13. El puesto no puede llevarse a cabo adecuadamente por una persona sola, sin hablar o sin consultar nada con otras personas.
14. Los supervisores y compañeros casi siempre me informan sobre si lo estoy haciendo bien.
15. Muchas personas pueden verse afectadas por el nivel o la calidad con que desempeñas la actividad.
16. El puesto de trabajo me permite usar mi iniciativa o juicio personal sobre cómo llevar a cabo el trabajo.
17. Los superiores me hacen saber a menudo si hago bien mi trabajo.
18. El puesto de trabajo me proporciona la posibilidad de acabar completamente el proceso de trabajo que empiezo.
19. El puesto de trabajo me ofrece muchas claves para saber si lo estoy realizando bien o no.
20. En este puesto poseo bastante independencia y libertad respecto a la manera de realizarlo.
21. El puesto es en sí mismo muy importante y significativo, en un sentido amplio.

#### 4.4.6. Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) (Camman et al., 1983)

##### *Descripción*

Aunque la MOAQ consta de 350 ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo, para evaluar la satisfacción laboral se utiliza una subescala de únicamente tres ítems, con un formato de respuesta de siete puntos, desde 1 (*muy en desacuerdo*) a 7 (*muy de acuerdo*), aunque algunos autores han usado formatos de seis o cinco puntos (Bowling, Wagner y Beehr, 2018).

El segundo ítem está formulado de forma inversa.

##### *Proceso de construcción*

El MOAQ fue elaborado por Cammann para ser una alternativa al JDS. Publicado inicialmente como documento interno de la Universidad de Michigan en su sede de Ann Arbor, después apareció como capítulo de un libro.

El cuestionario entero incluye preguntas acerca del entorno del trabajo (características), estados psicológicos (sentido, responsabilidad) y respuestas de la persona trabajadora (satisfacción, motivación).

##### *Datos Psicométricos*

Consistencia interna: en un meta-análisis con 80 estudios, se observó un coeficiente de Cronbach que osciló entre .67 y .94 (Bowling y Hammond, 2008).

Estabilidad temporal: en el mismo estudio, se obtuvo una correlación test-retest que variaba entre .40 y .64.

Tabla 4.7. Ítems del MOAQ-JSS.

1. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.
2. En general, no me gusta mi trabajo.
3. En general, me gusta trabajar aquí.

#### 4.4.7. Job Satisfaction Scale (JSS) (Warr, Cook y Wall, 1979)

##### Descripción

Consta de 15 ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo con los que la persona puede sentirse satisfecha o no, y tiene un formato de respuesta de siete puntos, desde 1 (*muy insatisfecho*) a 7 (*muy satisfecho*).

##### Datos psicométricos

Consistencia interna: el coeficiente alfa de Cronbach ha oscilado entre .87 y .90 en diferentes estudios (Carrillo et al., 2015; Moreno et al., 2010).

Estructura factorial: aunque los autores propusieron una estructura bifactorial de la escala, y que denominaron “factores extrínsecos” y “factores intrínsecos”, otros autores sugieren que es preferible una estructura unifactorial (Heritage et al., 2015).

Tabla 4.8. Ítems del JSS.

1. Las condiciones físicas del trabajo.
2. La libertad para elegir mi propio método de trabajo.
3. Mis compañeros de trabajo.
4. El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho.
5. Mi superior inmediato.
6. La responsabilidad que se me ha asignado.
7. Mi salario.
8. La posibilidad de utilizar mis capacidades.
9. Las relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa.
10. Mis posibilidades de promocionar.
11. El modo en el que la empresa está gestionada.
12. La atención que se presta a las sugerencias que hago.
13. Mi horario de trabajo.
14. La variedad de tareas que realizo en mi trabajo.
15. Mi estabilidad en el empleo.

#### **4.4.8. *The Job in General Scale (JIG) (Ironson et al., 1989)***

##### *Descripción*

Este instrumento consta de 18 adjetivos evaluativos, con los que la persona debe calificar su puesto de trabajo actual.

El formato de respuesta tiene tres posibilidades: “sí”, “no”, y “no sabe, no contesta”.

##### *Proceso de construcción*

Con el objetivo de construir una escala que evaluase únicamente las reacciones afectivas relacionadas con el trabajo, y que sirviese para complementar la información obtenida por otros instrumentos, Gail H. Ironson, mientras hacía una residencia en psiquiatría en la Universidad de Stanford, junto a otros colaboradores, entre los que se encontraba la propia Patricia Smith, propusieron una lista inicial de 42 adjetivos (22 de ellos inversos), y los analizaron tanto con la teoría psicométrica tradicional como con la teoría de respuesta al ítem (TRI). Como es sabido, la TRI pretende tener en cuenta la manera en la que las personas responden a instrumentos de medición sin suponer la idealización de condiciones de la perspectiva tradicional.

El resultado fueron 18 adjetivos finales.

##### *Datos psicométricos*

Consistencia interna: los autores observaron un valor alfa de Cronbach de .91.

Estructura factorial: con un análisis de componentes principales, los autores obtuvieron un factor único, que daba cuenta del 87% de la varianza.

Validez convergente: el JIG correlaciona con los siguientes instrumentos:

- JQ (Brayfield y Rothe, 1951): .80.
- Test de las Caras: .75.
- JDI:
  - Subescala Trabajo: .78.
  - Subescala Promoción: .43.
  - Subescala Compañeros de trabajo: .42.
  - Subescala Supervisión: .40.

- Subescala Sueldo: .28.

Validez discriminante: este instrumento también correlaciona con las siguientes variables:

- Retroalimentación de meta: .70.
- Claridad de meta: .61.
- Confianza en la dirección: .61.
- Participación en las metas: .58.
- Intención de abandono: .56.
- Confianza en los empleados: .53.
- El índice de identificación con la organización: .51.
- El índice de aceptación de los cambios en el trabajo: .46.
- Satisfacción vital: .42.

*Tabla 4.9. Ítems del JIG.*

1. Agradable.
2. Malo.
3. Ideal.
4. Una pérdida de tiempo.
5. Bueno.
6. Indeseable.
7. No merece la pena.
8. Peor que la mayoría.
9. Aceptable.
10. Superior.
11. Mejor que la mayoría.
12. Desagradable.
13. Me pone alegre.
14. Inadecuado.
15. Excelente.

16. Corrompido.
17. Placentero.
18. Pobre.

#### 4.4.9. Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo (Meliá y Peiró, 1988, 1989)

##### *Descripción*

Este instrumento intenta evaluar la satisfacción con diferentes aspectos del trabajo, como son: el ambiente físico, las relaciones personales, la supervisión o la negociación colectiva.

Tiene un formato de respuesta de siete puntos, desde 1 (*Muy insatisfecho*) a 7 (*Muy satisfecho*). Una mayor puntuación indica una mayor satisfacción en el trabajo.

Consta de diferentes versiones, de menor o mayor extensión. Por ejemplo, el S10/12, lo componen 12 ítems, y el S20/23, 23 ítems.

De igual forma, los autores también han desarrollado versiones de este instrumento para distintas profesiones, por ejemplo: profesores, orientadores o profesionales de la salud (Peiró, González, Zurriaga, López y Bravo, 1989).

##### *Datos psicométricos*

Consistencia interna: para el S10/12 se ha obtenido un coeficiente alfa de Cronbach entre .85 y .92 (Figueiredo et al., 2012; Lillo et al., 2014; Orgambídez, Pérez y Borrego, 2015).

Fiabilidad test-retest: para el S10/S12 se ha obtenido una correlación al año de .71 (Figueiredo et al., 2012).

Estructura factorial: para el S10/12 se ha observado una estructura factorial de tres dimensiones: satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la supervisión y satisfacción con la negociación colectiva.

*Tabla 4.10. Ítems del S10/12.*

1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
2. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

3. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
4. La temperatura de su local de trabajo.
5. Las relaciones personales con sus superiores.
6. La supervisión que ejercen sobre usted.
7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
8. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
9. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
10. El apoyo que recibe de sus superiores.
11. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
12. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

#### **4.4.10. The Generic Job Satisfaction Scale (GJSS) (MacDonald y MacIntyre, 1997)**

##### *Descripción*

Este instrumento consta de 10 ítems referidos a aspectos laborales, con un formato de respuesta de cinco puntos, desde 1 (*Muy en desacuerdo*) a 5 (*Muy de acuerdo*).

Dado que la puntuación máxima es 50, se considera una puntuación muy alta si supera 42; alta, si está entre 39 y 41; media, si está entre 32 y 38; baja, si está entre 27 y 31; y muy baja, cuando no supera los 26 puntos.

##### *Proceso de construcción*

Los autores elaboraron 44 ítems iniciales y para ponerlos a prueba seleccionaron a una muestra aleatoria mediante la guía de teléfonos de la ciudad canadiense de Ontario.

En concreto, el instrumento se envió a 3.300 domicilios pero sólo respondieron 885 personas (26.8%). Tras el análisis psicométrico de los resultados, se escogieron únicamente diez ítems.

##### *Datos Psicométricos*

Consistencia interna: los autores obtuvieron un coeficiente alfa de Cronbach de .77.

Otros datos:

1. No se observaron diferencias entre mujeres y hombres.
2. Tampoco se hallaron diferencias en seis grupos ocupacionales distintos.
3. Este instrumento correlacionó con el estrés laboral, el aburrimiento, el aislamiento, el peligro de enfermedad o daño, y el grado de preocupación (-.27).

Tabla 4.11. Ítems del GJSS.

1. Recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho.
2. Me siento cerca de la gente en el trabajo.
3. Me siento bien trabajando en esta organización.
4. Me siento seguro/a sobre mi trabajo.
5. Creo que la dirección se preocupa por mí.
6. En general, creo que el trabajo es bueno para mi salud física.
7. Mi salario es bueno.
8. Puedo utilizar mi talento y habilidades en este trabajo.
9. Me llevo bien con mis supervisores.
10. Me siento bien en mi trabajo.

**4.4.11. The Overall Job Satisfaction Scale (OJS) (Judge, Locke, Durham y Kluger, 1998)**

*Descripción*

Este instrumento consta de cinco ítems referidos al grado en el que se puede sentir satisfacción en el trabajo, con un formato de respuesta de once puntos, desde 0 (*muy en desacuerdo*) a 10 (*muy de acuerdo*).

Tiene dos ítems inversos (el número 3 y el número 5). Para obtener una puntuación única, los autores proponen promediar.

*Proceso de construcción*

En realidad, los autores no pretendieron hacer un cuestionario. Simplemente, tomaron cinco ítems del JQ de Brayfield y Rothe (1951), y los analizaron en una muestra de 222 empleados de universidad.

Después, otros investigadores han utilizado esta misma selección para sus estudios sobre satisfacción laboral, por la ventaja que conlleva usar un instrumento tan breve, pero que no es de ítem único.

#### *Datos Psicométricos*

Consistencia interna: se ha observado un coeficiente alfa de Cronbach que oscila entre .85 y .88 (Hardin y Donaldson, 2014).

Validez convergente: presenta una correlación media de .89 con las facetas del JDI.

*Tabla 4.12. Ítems del OJS.*

1. Me siento bastante satisfecho/a con mi trabajo actual.
2. La mayoría de los días me entusiasma mi trabajo.
3. Cada día de trabajo parece interminable.
4. Experimento placer en mi trabajo.
5. Considero que mi trabajo es bastante desagradable.

#### **4.4.12. The Facet Satisfaction Scale (FSS) (Beehr et al., 2006)**

##### *Descripción*

Este instrumento consta de 25 ítems referidos a cinco aspectos diferentes del trabajo: el sueldo, los compañeros de trabajo, las oportunidades de promoción, la supervisión y el trabajo en sí mismo.

Tiene un formato de respuesta de siete puntos, desde 1 (*Muy en desacuerdo*) a 7 (*Muy de acuerdo*).

##### *Proceso de construcción*

Basándose en el JDI, el objetivo de los autores consistió en crear una medida puramente afectiva sobre la satisfacción laboral, y que tuviera ítems paralelos.

Tras un primer análisis, la escala quedó con 25 ítems.

#### *Datos psicométricos*

Consistencia interna: todas las subescalas superan el valor de Cronbach de .86. Desde .86, para la de Trabajo en sí mismo, hasta .94, para la de Supervisión (Bowling et al., 2018).

Estabilidad temporal: se obtuvo un rango de correlaciones test-retest mayor a a .72. Desde .72, para la subescala de Trabajo en sí mismo, hasta .83, para la de Supervisión (Bowling et al., 2018).

*Tabla 4.13. Ítems del FSS.*

1. En general, estoy muy satisfecho/a con los tipos de actividades que hago en mi trabajo.
2. Estaría más contento/a con mi trabajo si hiciera tareas que fueran diferentes de las que hago ahora.
3. Estoy más satisfecho/a con el tipo de trabajo que hago actualmente que con cualquier otro trabajo que haya hecho con anterioridad.
4. En general, estoy muy satisfecho/a con las cosas que hago en mi trabajo.
5. En general, preferiría tener otro tipo de tareas en mi trabajo.
6. En general, estoy muy contento/a con la forma en que mi gerente me supervisa.
7. Estaría más contento/a con mi trabajo si mi gerente no trabajara aquí.
8. Estoy más satisfecho/a con mi gerente que con otras personas para las que he trabajado antes.
9. En general, estoy muy satisfecho/a con mi gerente.
10. En general, preferiría trabajar para otro gerente.
11. En general, estoy muy contento/a con mis compañeros de trabajo.
12. Estaría más satisfecho/a si mis compañeros de trabajo no trabajaran aquí.
13. Estoy más satisfecho/a con mis compañeros de trabajo que con las personas que he trabajado antes.
14. En general, estoy muy satisfecho/a con mis compañeros de trabajo.

15. En general, preferiría trabajar con otro tipo de compañeros de trabajo.
16. En general, estoy muy satisfecho/a con la cantidad de dinero que gano.
17. Estaría más satisfecho/a con mi trabajo si mi salario no fuera tan bajo.
18. Estoy más satisfecho/a con mi salario que nunca.
19. En general, estoy muy satisfecho/a con mi salario.
20. En general, preferiría tener un mejor salario.
21. En general, estoy muy satisfecho/a con mis oportunidades de promoción.
22. Estaría más satisfecho/a con mi trabajo si mis oportunidades de promoción no fueran tan malas.
23. Ahora estoy más satisfecho/a con mis oportunidades de promoción que nunca.
24. En general, estoy muy satisfecho/a con mis posibilidades de promoción.
25. En general, preferiría tener más oportunidades de ascenso.

#### **4.4.13. *The Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)* (Thompson y Phua, 2012)**

##### *Descripción*

Este instrumento consta de cuatro ítems referidos al grado de satisfacción, entusiasmo y placer por el trabajo. Tres ítems adicionales sirven de distractores, para intentar evitar el llamado sesgo de aquiescencia como, por ejemplo: “el trabajo me exige estar en forma”.

Tiene un formato de respuesta de cinco puntos, desde 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*).

##### *Proceso de construcción*

Con el objetivo de construir un instrumento lo más breve posible, pero que pudiera aplicarse internacionalmente, se realizó un grupo de discusión y un estudio cuantitativo, usando medidas previas como la de seis ítems de Price y Mueller (1981).

Se envió a 3.000 directivos, de los que sólo respondieron 307 desde Australia (20.4%) y 199 desde Hong Kong (13.2%). Con esos datos, el instrumento se reanalizó estadísticamente.

*Datos psicométricos*

Consistencia interna: los autores obtuvieron un coeficiente alfa de Cronbach de .81.

Estabilidad temporal: los autores observaron una correlación test-retest a los tres meses de .57, y no encontraron diferencias significativas entre el primer momento y el segundo.

Estructura factorial: la estructura unidimensional fue la que más apoyo obtuvo mediante un análisis factorial confirmatorio.

Equivalencia cultural: se comprobó usando el procedimiento de invarianza factorial (*Cross-Group Structural Equation Factorial Invariance*; Byrne y Watkins, 2003).

Otros datos: el BIAJS también correlaciona con:

- a) la satisfacción con la vida, tal como la mide la *Satisfaction with Life Scale* (SWLS; Diener et al., 1985): .51.
- b) la identificación con la organización: .49 (usando el instrumento de Mael y Ashforth 1992, de 6 ítems).
- c) el número de años en el puesto: .19.
- d) la edad: .18.

*Tabla 4.14. Ítems del BIAJS.*

1. Encuentro un verdadero placer en mi trabajo.
(Distractor: Mi trabajo es inusual).
2. Me gusta mi trabajo más que a la mayoría de las personas.
(Distractor: Necesito estar en forma para mi trabajo).
3. La mayoría de los días me siento entusiasmado/a con mi trabajo.
(Distractor: Mi trabajo me consume mucho tiempo).
4. Me siento bastante satisfecho/a con mi trabajo.

A continuación, en la tabla 4.15 se presenta un resumen de las escalas revisadas respecto a su fiabilidad y número de ítems.

*Tabla 4.15. Cuadro comparativo de las escalas generales más importantes, ordenadas alfabéticamente.*

<i>Nombre</i>	<i>Ítems</i>	<i>Consistencia interna</i>
BIAJS	4	.81
JDI	72	.78-.90
JDS	21	.58-.79
JIG	18	.91
JQ	19	.87
JSS	15	.89
JSTB	11	.65-.82
MSQ-s	20	.76
OJS	5	.85-.88
S10/12	12	.88

#### 4.5. Escalas específicas

Además de todas escalas generales, también se han construido escalas diseñadas específicamente para una profesión o un sector profesional. A continuación citaremos algunas, pero sin entrar en más detalles, puesto que no utilizaremos ninguna para nuestras propias investigaciones empíricas.

1. Cuestionario Font-Roja de Satisfacción Laboral (Aranaz, 1988).
2. El Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP) (Peiró et al., 1989).
3. Escala de Satisfacción Laboral para médicos (*Physician Job Satisfaction Scale*, Williams et al., 1999, citados por Ulrich et al., 2007).
4. Cuestionario de mejora de la satisfacción laboral en profesionales de atención primaria (CMSL) (Pérez Ciordia et al., 2012).
5. Cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD) (Sánchez-Alcaraz y Parra, 2013).

## 5. Programas de intervención

En comparación con la enorme cantidad de investigación teórica sobre la satisfacción laboral, resulta exiguo el número de propuestas de intervención centradas en este constructo. A lo largo del presente capítulo se expondrán algunas de ellas, así como sus principales aciertos y limitaciones.

### 5.1. Propuestas generales

Pero, antes de nada, ¿qué elementos tendría que tener un programa de intervención para intentar incrementar la satisfacción laboral?

A partir de su convencimiento de que una organización tiene la responsabilidad de promover la satisfacción laboral de todas aquellas personas que pertenecen a ella, Gregory P. Smith (2011) ha intentado contestar a esta difícil pregunta. En concreto, él sugiere un marco general de actuación en cinco ámbitos, al que denominó con el acrónimo PRIDE:

#### 1. “P” de *Positivo*

Para Smith, el primer paso que debe dar una organización hacia la satisfacción laboral de las personas que trabajan para ella, es la de crear un marco positivo de trabajo, y pone el ejemplo de la compañía Disney.

Pero, ¿qué significa exactamente la expresión *marco positivo de trabajo* y cómo se genera? ¿Se refiere a conseguir un mejor clima laboral o más bien se relaciona con el modelo de entornos laborales saludables promovido por la Organización Mundial de la Salud? ¿Por qué dice que la compañía Disney ya lo hace? ¿Qué datos aporta?

#### 2. “R” de *Recompensa*

El segundo paso que debe adoptar una organización, según Smith, es la de establecer un sistema adecuado de recompensas y reconocimientos. Pero ya que el dinero puede no ser suficiente en la mayoría de los casos, la organización debe ser creativa a la hora de encontrar premios específicos para cada persona. El autor pone el ejemplo de Graham Weston, presidente ejecutivo de la empresa de computación

*Rackspace Managed Hosting*, quien es conocido por recompensar a algunos de sus empleados cediéndoles durante una semana su coche descapotable.

Lo cierto es que, desde la perspectiva conductual, siempre se ha considerado que las organizaciones son fundamentalmente “agentes administradores de contingencias” (véase por ejemplo López Mena, 1989). Y son famosos los ejemplos de algunas empresas que tienen muy en cuenta los incentivos a su plantilla, como Google, según relata su Vicepresidente Senior de Gestión de Personas, Laszlo Bock, en su libro *La nueva fórmula del trabajo* (Bock, 2015).

### 3. “I” de *Integración*

Para Smith también es importante incrementar la implicación de la persona con la organización, e integrar sus propuestas. Y pone el ejemplo de la empresa Sony Corporation, que hace una exposición anual de ideas.

Esta sugerencia concuerda con la observación efectuada desde la investigación, y revisada en el apartado 3.3.3, del papel moderador de la variable implicación en la relación negativa existente entre el estrés y la satisfacción laboral (López Araujo et al., 2007).

### 4. “D” de *Desarrollo*

De igual modo, para Smith es central que la organización pueda promover el desarrollo de las habilidades y el potencial de las personas trabajadoras que tiene a su cargo. De otra manera, que no se debe olvidar que el aprendizaje continuo es una necesidad más para el ser humano.

No obstante, hay que pensar en cómo suscitar dicho aprendizaje, porque muchas organizaciones lo entienden únicamente como la realización de cursos obligatorios, incluso fuera del horario de trabajo, con la consiguiente sobrecarga laboral, la cual se considera un riesgo psicosocial laboral más que debe prevenirse (Rubio Valdehita et al., 2010, 2017).

### 5. “E” de *Evaluación*

Por último, nada de lo anterior sería posible si no se evalúa periódicamente la satisfacción laboral, olvido cometido sistemáticamente por muchas organizaciones.

Es verdad que, tal como se señaló en el cuarto capítulo de esta tesis doctoral, los procedimientos de evaluación no están exentos de sesgos y limitaciones, pero el hecho de no evaluar quizás sea una alternativa peor. Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans denunciaron acertadamente en su libro *Cuídalos o piérdelos*, que las únicas preguntas que a veces se les hace a las personas trabajadoras tienen lugar durante la entrevista inicial, si es que hay, pero nunca después (Kaye y Jordan-Evans, 2009).

## **5.2. Programas generales de intervención**

Muchas de las iniciativas que se han llevado a cabo hasta ahora desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han centrado, generalmente, en intentar aumentar la calidad de vida laboral. Ello ha implicado, sin duda, hacer una dirección más participativa, con una mayor cooperación e implicación con los objetivos, así como un mejor rediseño de la estructura completa: ciclo de tareas, asignación a obligaciones realizadas por superiores, etc. Pero también, ha contribuido a crear nuevas relaciones dentro de la organización y, en definitiva, a “humanizar” el trabajo, como señala De la Poza (1998).

En este tipo de programas generales, a veces se ha observado de forma transversal un aumento de la satisfacción laboral. A continuación, se exponen algunos de ellos.

### **5.2.1. Programa de Bienestar Laboral Colombiano**

En 2009, Alberto Virgüez Peña, desde la Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, propuso un programa de bienestar laboral con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los docentes de su país, favorecer su desarrollo y aumentar su satisfacción laboral.

Partiendo del esquema reproducido en la Figura 5.1, las sugerencias de acción concretas que se proponen se centran especialmente tanto en el clima laboral como en un manejo adecuado de los incentivos.



Figura 5.1. Interacción de las tres esferas de la conducta humana (Virguez, 2009, p. 7)

### 5.2.2. Entrenamiento físico

Por su parte, De Miguel et al. (2011) propusieron un programa centrado exclusivamente en la mejora de la condición física, insistiendo en aumentar la resistencia cardiovascular, la fuerza y la flexibilidad. Dicho programa fue conducido durante un año por un profesional licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Lo interesante de esta propuesta es que, al evaluarla, se observó que no sólo mejoró la condición física, sino que también pareció incrementar la satisfacción laboral y descender el estrés laboral.

En concreto, participaron en el estudio 92 personas trabajadoras de una empresa de consultoría, de las que 53 conformaron el grupo de entrenamiento y 39 el grupo control. Como se dijo antes, una vez comprobada la mejora física, las personas que participaron en el entrenamiento dijeron también sentirse más satisfechas con el trabajo (en una escala de 1 a 9), y menos insatisfechas (en otra escala también de 1 a 9). Además, dichas personas puntuaron menos en la Escala de Estrés Percibido (*Perceived Stress Scale*) de Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983; adaptada por Remor,

2006), y puntuaron más en la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS; Diener et al., 1985).

Hay que matizar, no obstante, que el diseño de este estudio no fue aleatorizado pues los participantes pudieron elegir a qué grupo pertenecer. Además, el informe que apareció publicado, no estuvo suficientemente documentado respecto a la investigación en torno a la satisfacción laboral, ya que sólo mencionan una referencia de Herzberg.

### **5.2.3. Entrenamiento en conducta de seguridad**

Héctor Lillo y sus colaboradores chilenos pusieron en marcha un programa de intervención desde la perspectiva del Modelo de Cultura Positiva hacia la Seguridad (MCPS) (Lillo et al., 2014). El objetivo consistió en intentar reducir la accidentabilidad desde un enfoque cultural, donde también evaluaron la satisfacción laboral ya que la conciben como variable predictora del cumplimiento de las normas de seguridad.

Después de once meses de intervención, de forma transversal se observó un aumento del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral, medida con el S20/23 de Meliá y Peiró (1989).

## **5.3. Programas específicos de intervención**

### **5.3.1. Programa para técnicos de farmacia**

a) Estudio de Mahoney, Gallina y Jeffrey (1982)

Habiendo observado una alta rotación de los técnicos farmacéuticos del Hospital de Rhode Island, en Estados Unidos, e interpretando dicha rotación como un índice de desilusión y de baja satisfacción laboral, los autores decidieron crear un programa de educación continua para intentar revertir esta situación.

El programa comprendía el establecimiento de una dirección más participativa, la rotación de puestos y responsabilidades, así como una mayor promoción profesional.

b) En esa misma línea podría citarse el estudio de Spooner, Britton, Erskine, Verschoor y Williams (1991).

Tras realizar una serie de recomendaciones al departamento de Farmacia, consiguieron un aparente aumento en la satisfacción laboral de los técnicos de farmacia, pero también una mejor calidad percibida de la atención por parte de los pacientes.

### **5.3.2. Programa para trabajadores de una planta nuclear**

Ironson et al., (1989) informaron de un programa de intervención llevado a cabo en una planta nuclear, en el cual participaron dos tercios de la plantilla.

El programa incluía discusión de conducta y clarificación de las líneas de responsabilidad para mejorar la supervisión. En comparación con un grupo control, aumentó la puntuación en el JDI en la faceta de supervisión, pero no el JGI.

### **5.3.3. Programa para docentes**

#### a) Estudio de Cuadra, Veloso, Moya, Reyes y Vilca (2010)

Estos autores propusieron un programa de intervención cognitivo-conductual, basado en el entrenamiento en habilidades sociales y tomando como referencia los tres libros siguientes: *Entrenamiento en habilidades sociales* (Caballo, 2007), *La auténtica felicidad* (Seligman, 2003), e *Inteligencia emocional* (Goleman, 1995) (citados todos por Cuadra et al., 2010).

El programa se desarrolló a lo largo de tres meses, en doce sesiones semanales de 45 minutos cada una:

#### *1. Primera sesión*

Tras la evaluación inicial, el objetivo de esta primera sesión consistió en empezar a ser conscientes de las propias emociones, reconociendo sus señales tempranas, su relación con determinados pensamientos y los posibles desencadenantes.

#### *2. Sesiones segunda y tercera*

El objetivo consistió en el aprendizaje de las propias emociones, a través de técnicas básicas de autodominio y detección de desencadenantes emocionales.

### *3. Cuarta sesión*

El objetivo consistió en reconocer las emociones en los demás y practicar la escucha activa.

### *4. Quinta sesión*

El objetivo consistió en aprender y practicar conductas asertivas y socialmente habilidosas.

### *5. Sexta sesión*

El objetivo consistió en expresar opiniones y hacer peticiones de cambio de conducta, de una manera socialmente habilidosa.

### *6. Séptima sesión*

El objetivo consistió en aprender a expresar agrado, afecto y hacer elogios.

### *7. Novena sesión (Porque en el texto, los autores se saltan la octava sesión)*

El objetivo consistió en realizar peticiones y aprender a rechazarlas, así como a enfrentarse a críticas de una manera socialmente habilidosa.

### *8. Décima sesión*

El objetivo consistió en repasar y reforzar lo aprendido respecto a la detección de estados emocionales y sus pensamientos asociados.

### *9. Onceava sesión*

El objetivo consistió en aprender a identificar y comenzar a desarrollar las propias fortalezas personales.

### *10. Doceava sesión*

En esta sesión se realizó una evaluación final.

Tras el diseño de este programa, los autores comenzaron a evaluar su eficacia. En un primer estudio, utilizaron a 17 profesores del colegio Chile Norte, en la ciudad

chilena de Arica, siendo la mayoría mujeres (76%) y con una edad media de 34 años ( $DT = 7.07$ ).

Para evaluar la satisfacción laboral se usó la escala JSS (Warr et al., 1979), pero usando un formato de respuesta de cinco puntos, en vez de los siete habituales. Para evaluar la satisfacción vital, se utilizó la escala SWLS de Diener et al. (1985).

Aunque son evidentes algunas de las limitaciones de este estudio, como por ejemplo que no cuenta con al menos un grupo control, y que el tamaño de la muestra fue muy pequeño, los resultados indicaron que el programa aumentó tanto la satisfacción laboral (pasando la media de 45.3 a 60.1 en el JSS) como la vital (pasando de 25.2 a 31.3 en la SWLS) según la prueba  $t$  de Student, tal como se puede apreciar en la Figura 5.2.

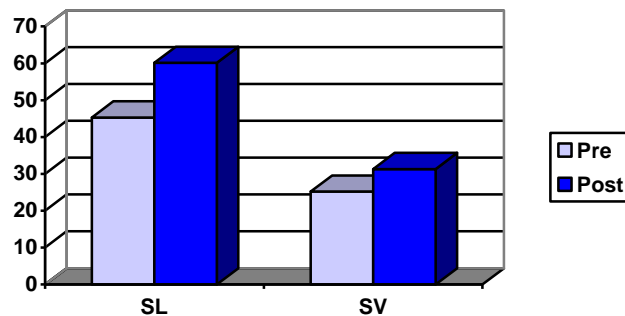


Figura 5.2. Aumento de la satisfacción laboral (SL) y vital (SV) tras el programa de Cuadra et al. (2010).

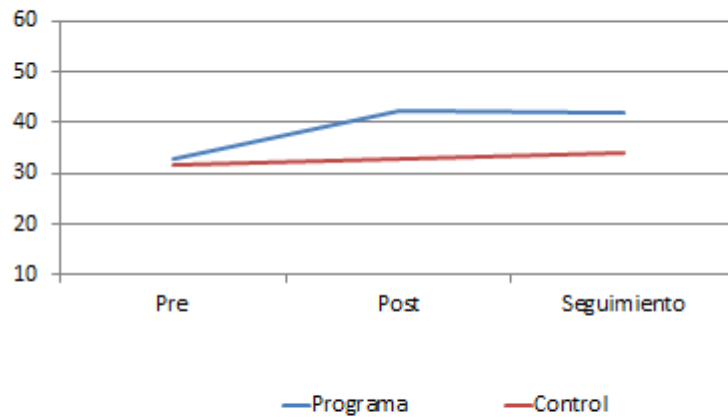
#### 5.3.4. Programa para policías

En 2018, Chitra y Karananidhi, del Departamento de Psicología de la Universidad de Madrás, en la India, propusieron y evaluaron un programa de intervención destinado a mujeres policía.

En concreto, a lo largo de dos meses, durante veinte sesiones de hora y media cada una, estos autores intentaron enseñarle a una muestra de 30 mujeres, habilidades interpersonales, manejo emocional adecuado, actitud positiva y una mayor autoconciencia.

Frente a un grupo control, tras la intervención se observó un aumento del bienestar general y una reducción del estrés, además de un incremento significativo de

la satisfacción laboral, tal como la mide el cuestionario JQ de Brayfield y Rothe (1951). Dicho aumento en satisfacción laboral se mantuvo estable en el tiempo, cuando se hizo una evaluación de seguimiento, como puede apreciarse en la Figura 5.3.



*Figura 5.3.* Aumento de la satisfacción laboral tras la intervención de Chitra y Karanadidhi (2018) con mujeres policía.

## *Parte II*

# Estudios Empíricos

## 6. Planteamiento general

### 6.1. Introducción

Como ya se comentó en el primer capítulo de esta tesis, es creciente la importancia de las profesiones asistenciales en sociedades democráticas donde existe el llamado *Estado del bienestar* (Barahona, 2016; Blomberg et al., 2015). Al desempeño de la profesión en el ámbito de la educación, la salud o la justicia, se ha sumado la atención a las personas en situación de dependencia y los Servicios Sociales en general (Zamanillo, 2018), donde existen, cada vez más, nuevos retos de intervención profesional, que no siempre están acompañados de suficientes recursos materiales y humanos (Pastor y Cabello, 2018).

Ante este panorama, cabe preguntarse si las personas que desempeñan su actividad en el ámbito asistencial, como el Trabajo Social, están satisfechas con su profesión, en qué aspectos no lo están y qué papel juegan las condiciones de trabajo en todo ello (Acker, 2018). Sin embargo, aunque la investigación sobre satisfacción laboral no ha dejado de crecer en los últimos años, tal y como hemos revisado en la primera parte de esta tesis (Castellacci y Viñas Bardolet, 2019; O'Brien et al., 2019; Perera et al., 2018), el estudio de este constructo en las profesiones asistenciales en general, y en el Trabajo Social en particular, es bastante más reducido y no suele utilizar grupos control (Acker, 1999, 2004; Hombrados y Cosano, 2013; Kalliath y Kalliath, 2015). Con una muestra amplia de profesionales ( $N = 734$ ), Blanz (2017) advirtió de la importancia de las características del trabajo en la predicción de la satisfacción laboral en Trabajo Social, lo que puede acarrear estrés laboral y desgaste profesional. Pero podría ser que este resultado dependa también de la carga mental que esta profesión conlleva. Sin embargo, no conocemos estudios que relacionen la satisfacción laboral y la carga mental percibida en este colectivo profesional.

Por otro lado, una vez evaluada la satisfacción laboral en profesiones como la mencionada, otra pregunta relevante sería la de cómo se podría aumentar dicha satisfacción. Existen ya algunos programas de intervención que intentan mejorar la satisfacción laboral de otros colectivos profesionales, como vimos en el quinto capítulo de esta tesis, por ejemplo el docente (Anaya y Suárez, 2010; Cuadra et al., 2010); el

policial (Chitra y Karananidhi, 2018), el de consultoría (De Miguel et al., 2011), etc., pero no nos consta ninguna propuesta particular para el Trabajo Social que haya sido generada desde el conocimiento científico de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

## **6.2. Objetivos**

Por tanto, como ya se adelantó en el primer capítulo de esta tesis doctoral, nuestros objetivos de investigación fueron los siguientes:

1. Conocer el grado de satisfacción laboral en una muestra de profesionales del Trabajo Social en comparación con otras profesiones relacionadas; por ejemplo, con una profesión educativa-asistencial como la Educación Social, y con una profesión educativa, como la docencia.
2. Conocer algunos de los principales predictores de la satisfacción laboral en el Trabajo Social.

Además, una vez realizada la parte empírica, nuestro objetivo final, desde un punto de vista práctico, consistió en desarrollar un programa específico de mejora de la satisfacción laboral en profesiones asistenciales, como el Trabajo Social, que esté basado en nuestros resultados de investigación.

## **6.3. Hipótesis de trabajo**

Definiendo operacionalmente la satisfacción laboral mediante la puntuación en el instrumento *Job Satisfaction Scale (JSS)*, descrito en el apartado 4.4.7, las principales hipótesis de trabajo de esta tesis doctoral son las siguientes:

1. En relación al primer objetivo, se contrastará la hipótesis nula de que no hay diferencias significativas en satisfacción laboral entre los trabajadores de tres ámbitos profesionales (Trabajo social, Educación social y Enseñanza primaria).
2. En caso de que los datos permitan rechazar esta hipótesis nula, además se intentará refutar la hipótesis de que los trabajadores sociales puntuarán menos en el instrumento de satisfacción laboral que los profesores de primaria.

3. En relación al segundo objetivo, la puntuación en satisfacción laboral será pronosticada por las expectativas laborales, el significado de trabajo y la carga mental en el trabajo.

## 7. Estudio I

A continuación, se expone el primer estudio realizado, y cuyos resultados ya han sido publicados (Vallellano y Rubio Valdehita, 2018), para cumplir con los requisitos del programa de doctorado de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. Este estudio se centra en el primer objetivo e intenta buscar apoyo para la primera hipótesis.

### 7.1. Introducción

Al igual que ocurre en otros países, el estrés laboral se concibe en España como un riesgo para la salud de las personas trabajadoras que debe prevenirse, tal como ordena la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Pero cuanto mayor evidencia científica se disponga de cómo afecta a cada profesión, más fácil será generar programas de prevención eficaces (Vallellano, 2016).

En consonancia con la perspectiva cognitiva del estrés, una persona puede sentirse estresada en su trabajo cuando experimente un desequilibrio entre las demandas que se le requieran y los recursos con los que pueda satisfacerlas, ya sean materiales, organizacionales o interpersonales (Bakker y Demerouti, 2017). De esta manera, el estudio de las demandas, o carga mental laboral (Rubio, Díaz, Martín y Luceño, 2010), al igual que la investigación sobre cómo optimizar recursos (Nielsen y Miraglia, 2017), resulta central para poder entender el concepto de estrés en el trabajo. Dicho estrés, además, suele estar relacionado con una baja satisfacción laboral, que a la larga, también se corresponde con una baja satisfacción vital (Alessandri et al., 2017).

Por hablar de una actividad laboral concreta, el Trabajo Social se ha considerado una de las profesiones donde el riesgo de padecer estrés laboral es alto, dada su relación con la carga de trabajo mental y emocional (Coyle, Edwards, Hannigan, Fothergill y Burnard, 2005; Lloyd, King y Chenoweth, 2002; McFadden, Campbell y Taylor, 2015).

Además, es frecuente en esta profesión cierta insatisfacción, relacionada tanto con las condiciones de trabajo como con determinados conflictos (Antonopoulou, Killian y Forrester, 2017; Blanz, 2017; Hombrados Mendieta y Cosano Rivas, 2013). Por

ejemplo, Acker (2004), en un estudio con una muestra de 259 trabajadores sociales, advirtió que el conflicto de rol correlacionaba negativamente con la satisfacción laboral, y Kalliath y Kalliath (2015), mediante una encuesta electrónica a otros 439 trabajadores sociales, observaron que aquella también se relacionaba con los conflictos que se suelen generar en la interacción de la vida laboral con la vida familiar. Por otro lado, en cuanto a la influencia protectora del apoyo social, Acker (1999) tras evaluar la satisfacción laboral de 128 trabajadores sociales, de entre 40 y 49 años, que se dedicaban a ayudar a personas con trastornos psicológicos graves en el Estado de Nueva York, concluyó que, a más apoyo percibido mayor grado de satisfacción.

Sin embargo, cuando se ha comparado la satisfacción laboral de este sector profesional con otros, como el de enfermería, se han obtenido resultados contradictorios. Mientras Ulrich et al. (2007) no encontraron diferencias comparando a 793 trabajadores sociales con 422 profesionales de enfermería de cuatro zonas diferentes de Estados Unidos, otras investigaciones anteriores sí habían observado diferencias en satisfacción laboral (Gibson, McGrath y Reid, 1989), aunque las condiciones laborales sin duda han podido cambiar a lo largo de ese intervalo temporal.

Por último, la investigación de la carga mental percibida en la profesión del Trabajo Social es todavía una cuestión pendiente; apenas existe una reflexión puntual (Stevens, 2008) y un estudio con trabajadores sociales en el ámbito de la enfermedad renal, pero sin grupo control (Merighi y Ehlebracht, 2005).

En definitiva, dada la obligación legal de prevenir los riesgos laborales específicos a cada profesión, es necesaria más investigación para conocer mejor el grado de carga mental y de satisfacción laboral en la profesión del Trabajo Social con relación a otras profesiones. La importancia del Trabajo Social es creciente en sociedades como la nuestra, con un progresivo envejecimiento y un número creciente de personas en situación de dependencia (Blanz, 2017). Los pocos estudios existentes apenas han contado con grupos control y los resultados podrían estar manifestando, simplemente, diferencias de género o del ámbito de trabajo (público o privado).

El propósito de este estudio consistió en comparar el grado subjetivo de carga mental y de satisfacción laboral en tres grupos de mujeres profesionales: trabajadoras sociales, educadoras sociales y profesoras de educación primaria, todas del ámbito

público. Hemos optado por reclutar una muestra exclusivamente femenina y del ámbito público para facilitar la interpretación de los resultados. Hasta donde ha alcanzado nuestra revisión bibliográfica, creemos que es la primera vez que se comparan específicamente estas tres profesiones, tanto respecto a la carga mental como a la satisfacción laboral. Basándonos en el conocimiento del perfil profesional de estas tres actividades, se propusieron dos hipótesis de trabajo:

1. Hipótesis 1: Habrá diferencias significativas en la carga mental laboral percibida entre las trabajadoras sociales, las educadoras sociales y las profesoras de primaria. En concreto, los dos primeros grupos percibirán más carga mental en el trabajo que el tercero.
2. Hipótesis 2: Habrá diferencias significativas en la satisfacción laboral entre las trabajadoras sociales, las educadoras sociales y las profesoras de primaria. En concreto, los dos primeros grupos obtendrán menores puntuaciones que el tercero.

## **7.2. Método**

### **7.2.1. Participantes**

Participaron en este estudio 88 mujeres voluntarias, con una media de edad de 43.67 años ( $DT = 9.21$ , rango = 24-61 años), cumpliendo así con el mínimo de muestra requerido para los parámetros de  $\alpha = .05$ ,  $1 - \beta = .80$ ,  $f = .35$ , y tres grupos, según el programa G\*Power 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Lang y Buchner, 2007).

Estos tres grupos fueron conformados según la profesión: 22 mujeres eran trabajadoras sociales; 18, educadoras sociales; y 48, profesoras de enseñanza primaria.

Los criterios de inclusión en este estudio fueron: ser mujer, estar contratada como trabajadora social, educadora social o profesora de primaria, desarrollar la actividad profesional en un centro público, llevar un mínimo de un año en el puesto y no tener certificado de discapacidad. Fueron criterios de exclusión los siguientes: ser hombre, trabajar en otra actividad que no fuera el trabajo social, la educación social o la docencia en primaria, trabajar en un centro privado, llevar menos de un año en el puesto, tener certificado de discapacidad o no tener contrato laboral, es decir, ser colaboradora, becaria, voluntaria, etc.

### 7.2.2. Instrumentos

Para la realización de este estudio se utilizaron tres instrumentos: un cuestionario sociodemográfico, un cuestionario de carga mental y una escala de satisfacción laboral.

#### 1. Cuestionario sociodemográfico

En dicho cuestionario se solicitó la siguiente información: sexo, edad, estado civil (soltera, casada o convive con pareja, y separada o divorciada), profesión, contratada (sí/no), ámbito del centro de trabajo (público o privado), certificado de discapacidad (sí/no), llevar menos de un año en la actividad (sí/no).

#### 2. Carga Mental

Para evaluar esta variable se utilizó el Cuestionario de Carga Mental (CarMen-Q) construido por Rubio Valdehita, López Núñez, López-Higes y Díaz Ramiro (2017).

El CarMen-Q tiene 29 ítems, con un formato de respuesta de 4 puntos (desde 0 = *Nunca* a 3 = *Siempre*), referidos a las demandas percibidas respecto al propio trabajo.

La puntuación total puede oscilar entre 0 y 87, por lo que a más puntuación, más carga mental percibida.

Este instrumento tiene una estructura de cuatro factores interrelacionados:

1. Exigencias de Rendimiento (ER). Un ejemplo de esta subescala es el ítem número 13: *“Mi trabajo requiere que no se cometa ningún error”*.
2. Demandas Cognitivas (DC). Un ejemplo de esta subescala es el ítem número 25: *“Mi trabajo requiere memorizar una cantidad elevada de datos”*.
3. Demandas Emocionales (DE). Un ejemplo de esta subescala es el ítem número 18: *“Mi trabajo me pone nerviosa”*.
4. Demandas Temporales (DT). Un ejemplo de esta subescala es el ítem número 12: *“Es normal que se me acumulen las tareas”*.

En el presente estudio se usaron las puntuaciones directas de estas subescalas, sumando sus ítems.

Se utilizó este instrumento de carga mental por haber sido construido con una muestra española además de no ser demasiado largo.

Respecto a su consistencia interna, los autores obtuvieron un rango en el valor alfa de Cronbach entre .79 y .88, para las cuatro subescalas. En concreto: DT = .79; ER = .80; DE = .84; DC = .88.

En el presente estudio, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .89 para la escala global, y valores que oscilaron entre .64 y .89 para las cuatro subescalas (ER = .64, DE = .68, DT = .80, y DC = .89).

### 3. Satisfacción laboral

Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (*Job Satisfaction Scale*, JSS), construida por Warr, Cook y Wall (1979), una escala de 15 ítems, con un formato de respuesta de 7 puntos (desde 1 = *Totalmente insatisfecho* hasta 7 = *Totalmente satisfecho*), en la que la persona debe marcar lo satisfecha que está ante una serie de aspectos laborales, como el “*sueldo*” (ítem número 7) y las “*posibilidades de promocionar*” (ítem número 10), entre otros.

La puntuación total se obtiene sumando las respuestas a todos los ítems, por lo que puede oscilar entre 15 y 105. A más puntuación, más satisfacción laboral.

Se usó este instrumento en su versión española (Pérez y Fidalgo, 1999), por ser un instrumento sencillo y de fácil administración.

La consistencia interna del instrumento parece buena. Los autores obtuvieron un valor alfa de Cronbach de .88. En esta muestra se observó un valor alfa de Cronbach de .87.

Respecto a la estructura factorial, aunque se han sugerido diferentes dimensiones (Pérez y Fidalgo, 1999), un análisis factorial confirmatorio reciente señaló la conveniencia de mantener una sola dimensión (Heritage, Pollock y Roberts, 2015), propuesta que se seguirá a lo largo de esta investigación.

#### 7.2.3. Procedimiento

Se contactó con las participantes de dos formas. Por un lado, se pidió colaboración directa a través de los respectivos Colegios profesionales a cambio de recibir un informe sobre los resultados de esta investigación. Por otro lado, también se

contó con la colaboración de alumnado de cuarto curso de los diferentes estudios de grado universitario y que realizaba prácticas externas. A cambio de un certificado de colaboración, fueron ellos quienes contactaron directamente con las profesionales en los diferentes centros de trabajo.

En ambos casos, se tuvieron en cuenta los criterios de inclusión y de exclusión antes de completar un cuadernillo que incluía los instrumentos anteriormente citados.

Todas las mujeres que finalmente participaron en el estudio, lo hicieron de forma voluntaria. La información se trató de manera anónima y confidencial. El proceso completo duró siete meses, desde diciembre de 2017 a junio de 2018.

#### **7.2.4. Análisis de datos**

El análisis de datos se efectuó con el programa IBM SPSS v.20. Para comparar a los tres grupos profesionales en el cuestionario de carga mental se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) tras comprobar el requisito de homocedasticidad con la Prueba de Levene.

Para comparar a los tres grupos profesionales en las diferentes dimensiones de carga mental se realizó un análisis multivariante de la varianza (MANOVA), dado que dichas dimensiones correlacionaron entre sí. Previamente, se comprobó el requisito de la igualdad de las matrices de covarianzas con la Prueba de Box.

Para las comparaciones específicas entre pares de medias, se usó la prueba de Scheffé, porque es una prueba conservadora y no requiere que los tamaños muestrales sean iguales, como es el caso en este estudio.

Para comparar a los tres grupos profesionales en el cuestionario de satisfacción laboral se realizó un ANOVA, pero como el requisito de homocedasticidad no se cumplió, también se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Para las comparaciones específicas entre pares de medias de la satisfacción laboral, se utilizó la prueba de Games-Howell debido a dicha falta de homocedasticidad.

Por último, para el estudio de predicción de la satisfacción laboral se realizó un análisis de regresión múltiple por pasos sucesivos, incluyendo la variable edad, las cuatro subescalas del cuestionario de carga mental y la variable profesión, dicotomizada para poder realizar dicho análisis (Etxeberria, 1999).

### 7.3. Resultados

#### *Variables sociodemográficas: edad y estado civil*

Como se utilizó un diseño transversal relacional en el que la variable independiente fue el tipo de trabajo (trabajo social, educación social y enseñanza primaria), y las variables dependientes fueron la carga mental y la satisfacción laboral, antes de comparar a los tres grupos profesionales en esas variables, se comprobó que entre ellos no hubiera diferencias respecto a la edad,  $F(2, 85) = 0.760$ ,  $p = .471$ , ni respecto al estado civil,  $\chi^2(4) = 3.48$ ,  $p = .481$ .

#### *Carga mental general*

Una vez comprobada la igualdad de las varianzas entre los tres grupos profesionales con la prueba de Levene,  $F(2, 85) = 0.553$ ,  $p = .577$ , se encontraron diferencias interprofesionales en la puntuación total de carga mental,  $F(2, 85) = 13.42$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .240$ .

En concreto, se observó que el grupo de trabajadoras sociales puntuó más en el CarMen-Q ( $M = 58.59$ ,  $DT = 8.22$ ), que las profesoras de primaria ( $M = 45.23$ ,  $DT = 11.14$ ), pero no significativamente más que las educadoras sociales ( $M = 53.39$ ,  $DT = 10.80$ ), según la prueba de Scheffé,  $p = .297$ .

Por su parte, las diferencias observadas entre educadoras sociales y profesoras también fueron significativas según la prueba de Scheffé,  $p = .022$ .

#### *Dimensiones de carga mental*

La Tabla 7.1 muestra las puntuaciones observadas en cada una de las cuatro dimensiones de carga mental que evalúa el CarMen-Q, además de la puntuación global.

*Tabla 7.1. Puntuación media y desviación típica en carga mental de los tres grupos profesionales.*

<i>Instrumentos</i>	<i>Trabajadoras Sociales</i>		<i>Educadoras Sociales</i>		<i>Profesoras de primaria</i>	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
CarMen-Q	58.59	8.22	53.39	10.80	45.23	11.14

Exigencias de Rendimiento	12.00	2.13	11.28	1.74	10.68	2.12
Demandas Cognitivas	23.59	3.81	20.67	4.51	15.40	4.99
Demandas Emocionales	8.82	2.59	10.33	4.61	9.60	3.30
Demandas Temporales	14.18	3.43	11.11	3.99	9.98	3.17

*Nota.* CarMen-Q = Cuestionario de Carga Mental.

Dado que las cuatro dimensiones de carga mental correlacionan entre sí, se realizó un análisis multivariado de la varianza después de comprobar la igualdad de las matrices de covarianzas con la prueba de Box ( $M = 33.78$ ,  $p = .057$ ).

El análisis multivariado de la varianza resultó significativo, tanto en la intersección,  $\Lambda$  de Wilks = .034,  $F(4, 82) = 577.09$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .956$ , como respecto a la profesión,  $\Lambda$  de Wilks = .503,  $F(8, 164) = 8.40$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .291$ .

Y se hallaron diferencias en tres de las cuatro subescalas del CarMen-Q; en concreto, en la subescala de Demandas Cognitivas,  $F(2, 85) = 26.64$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .385$ ; en la subescala de Demandas Temporales,  $F(2, 85) = 11.82$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .218$ ; y en la subescala de Exigencias de Rendimiento,  $F(2, 85) = 3.51$ ,  $p = .034$ ,  $\eta^2 = .076$ .

Por el contrario, en la subescala de Demandas Emocionales no se encontraron diferencias significativas entre las tres profesiones:  $F(2, 85) = 0.94$ ,  $p = .392$ ,  $\eta^2 = .022$ .

Las comparaciones múltiples a posteriori según la prueba de Scheffé, mostraron que:

a) Respecto a la subescala Exigencias del Rendimiento: la puntuación de las trabajadoras sociales fue mayor que la de las profesoras de primaria,  $p = .038$ .

b) Respecto a la subescala de Demandas Cognitivas: la puntuación de las trabajadoras sociales fue mayor que la de las profesoras de primaria,  $p < .001$ . Y la puntuación de las educadoras sociales también fue mayor que la de las profesoras de primaria,  $p < .001$ .

c) Por último, respecto a la subescala de Demandas Temporales: la puntuación de las trabajadoras sociales fue mayor que la de las profesoras de primaria,  $p < .001$ , y la de las educadoras sociales,  $p = .023$ .

En la Figura 7.1 se puede apreciar la diferencia entre las tres profesiones en dichas subescalas.

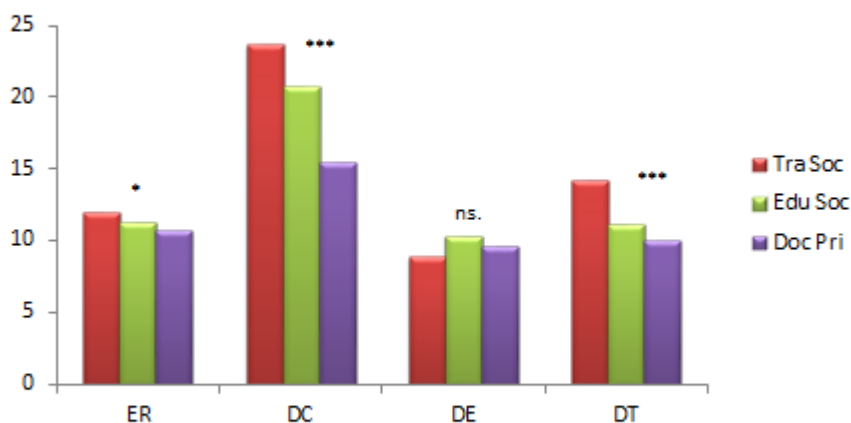


Figura 7.1. Diferencias interprofesionales (trabajadoras sociales, educadoras sociales y docentes de primaria), en las cuatro dimensiones del CarMen-Q: ER (Exigencias de Rendimiento), DC (Demandas Cognitivas), DE (Demandas Emocionales) y DT (Demandas Temporales). \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$ .

### Satisfacción laboral

En este estudio también se observaron diferencias interprofesionales en la variable satisfacción laboral,  $F(2, 84) = 15.44$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .269$ .

Pero dado que se apreció falta de homocedasticidad según la prueba de Levene,  $F(2, 84) = 3.54$ ,  $p = .033$ , dichas diferencias interprofesionales tuvieron que ser confirmadas con la prueba de Kruskal-Wallis,  $\chi^2(2) = 22.80$ ,  $p < .001$ .

Debido precisamente a dicha falta de homocedasticidad, para las comparaciones a posteriori se utilizó la prueba de Games-Howell y no la de Scheffé. Los resultados indicaron que el grupo de trabajadoras sociales obtuvo una menor puntuación en la satisfacción laboral ( $M = 67.73$ ,  $DT = 16.04$ ) que las profesoras de primaria ( $M = 82.94$ ,  $DT = 9.04$ ), ( $p = .001$ ), pero no significativamente menos que las educadoras sociales ( $M = 70.78$ ,  $DT = 11.70$ ), ( $p = .768$ ).

Por su parte, el grupo de educadoras sociales también tuvo una puntuación en satisfacción laboral significativamente menor que el grupo de las profesoras de primaria ( $p = .001$ ).

#### *Análisis predictivo de la satisfacción laboral*

La Tabla 7.2 muestra las correlaciones entre las variables del estudio. Se observó que la puntuación en satisfacción laboral correlacionó negativamente con la puntuación en Demandas Temporales, Demandas Cognitivas y Exigencias del Rendimiento, pero no con las Demandas Emocionales.

Con dicha información y con el objetivo de predecir la satisfacción laboral, se realizó un análisis de regresión múltiple por pasos sucesivos, incluyendo la variable edad, las subescalas de carga mental y la variable profesión. Esta última variable se recodificó de forma dicotómica para poder ser utilizada en el análisis de regresión (1 = trabajo social, 0 = resto de profesiones), como sugiere Etxebarria (1999).

Tabla 7.2. *Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de Cronbach de las cuatro dimensiones del CarMen-Q y del JSS.*

	1	2	3	4	5
1. Exigencias de Rendimiento	-				
2. Demandas Cognitivas	.578**	-			
3. Demandas Emocionales	.315**	.269*	-		
4. Demandas Temporales	.442**	.614**	.303**	-	
5. JSS	-.290**	-.327**	-.013	-.372**	-
6. Edad	-.046	-.186	.181	-.031	-.135
<i>M</i>	11.08	18.44	9.51	11.20	76.57
<i>DT</i>	2.16	5.88	3.46	3.84	13.52

<i>N</i> <sup>o</sup> elementos	5	10	7	7	15
Alfa de Cronbach	.64	.89	.68	.80	.87

*Nota.* *M* = Media; *DT* = Desviación típica; CarMen-Q = Cuestionario de Carga Mental; JSS = Job Satisfaction Scale.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tal como se aprecia en la Tabla 7.3, tanto la profesión ( $B = -8.38$ ) como las demandas temporales ( $B = -0.89$ ) fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral, explicando conjuntamente el 20% de la varianza.

Tabla 7.3. Predictores de la puntuación en satisfacción laboral.

Variable	Modelo 1 <i>B</i>	Modelo 2	
		<i>B</i>	IC 95%
Constante	79.56***	88.72***	[80.23, 97.22]
Profesión	-11.84***	-8.38*	[-15.10, -1.65]
Demandas Temporales		-0.89*	[-1.66, -0.11]
$R^2$	.15	.20	
$F$	14.59***	10.29***	
$\Delta R^2$		.05	
$\Delta F$		5.25	

*Nota.*  $N = 86$ . IC = Intervalo de confianza.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

#### 7.4. Discusión

Con este estudio se pretendió evaluar la carga mental percibida y la satisfacción laboral en una muestra de trabajadoras sociales en comparación con un grupo de educadoras sociales y un grupo de profesoras de enseñanza primaria, todas ellas del ámbito público.

Conforme con las dos hipótesis planteadas, los resultados parecen indicar que las trabajadoras y educadoras sociales, en comparación con las profesoras de primaria, dicen experimentar más carga mental en el trabajo y estar menos satisfechas profesionalmente. Ello resulta coherente con algunas investigaciones previas que sugieren que la satisfacción laboral en la profesión del trabajo social depende de las características del puesto (Blanz, 2017; Coyle et al., 2005). Además, según nuestro análisis, parece que la carga mental influye en el grado de satisfacción laboral percibido, especialmente las demandas temporales. Cumplir con los plazos de entrega de informes y memorias, podría ser un ejemplo.

Respecto a las demandas cognitivas, las profesoras de primaria desarrollan su actividad siguiendo una programación establecida mientras que tanto trabajadoras como educadoras sociales se enfrentan a diferentes problemas según los casos. Solucionar dichos problemas, manejar información compleja, pensar y elegir entre alternativas y tomar decisiones difíciles forma parte de la actividad de estas dos últimas profesiones. Por ejemplo, las demandas de solución de problemas por parte de los usuarios, a veces no muy realistas, como advierten Antonopoulou et al. (2017), junto con la urgencia de dar respuesta a necesidades, básicas muchas veces, exacerbaban dicha carga mental. Por no hablar de la grave crisis en la que se ha sumido el país durante muchos años, la cual ha conllevado menos recursos económicos y humanos y, por tanto, más carga laboral, agravándose algunos conflictos, como los de tipo ético (Kalliath y Kalliath, 2015).

Otro resultado interesante del presente estudio es que no se encontraron diferencias respecto a las demandas emocionales en función del grupo profesional. Hay que mencionar que estas tres profesiones son más vocacionales que otras y se trabaja atendiendo a personas con un objetivo de utilidad social. En un estudio, López Araujo, Osca Segovia y Peiró (2007), observaron que la implicación con el trabajo puede modular la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. Por tanto, si según Acker (2012), los profesionales del trabajo social con más implicación acaban más exhaustos emocionalmente, ello sugiere que estos tres grupos podrían tener una implicación parecida con sus respectivos trabajos. No obstante, la investigación futura tendrá que poner a prueba esta hipótesis.

### *Limitaciones y sugerencias para la investigación futura*

Aunque el estudio actual presenta la novedad de comparar a trabajadoras sociales con educadoras sociales y profesoras de primaria, controlando por eliminación dos de las variables que suponen cierta confusión en la literatura científica revisada, como son el sexo y el ámbito de trabajo, no obstante aún contiene algunas limitaciones que deben mencionarse.

Por ejemplo, no se ha controlado de manera precisa la experiencia laboral de la muestra. De esta forma, las diferencias encontradas en satisfacción laboral y en carga mental podrían deberse a que unas personas tienen más experiencia que otras (Boyas, Wind y Kang, 2012), como por ejemplo, el caso de profesionales que sientan insatisfacción tras muchos años de trabajo o las que experimenten mucha carga mental debido a su inexperiencia con el puesto.

Tampoco se ha controlado la modalidad contractual, por ejemplo, si el trabajo era fijo o temporal. Ello puede ser importante porque cabe pensar que las personas con contrato indefinido están más satisfechas que las que no lo tienen.

De igual forma, no se ha tenido en cuenta el puesto o posición jerárquica ocupados y pudiera ser un factor más de satisfacción laboral. Por ejemplo, en una investigación con 565 policías españoles, Luceño et al. (2016), observaron que el rango influía en las puntuaciones en el Cuestionario Demandas-Control-Recompensas (DECORE) (Luceño y Martín, 2008). Por tanto, sería interesante conocer si ocurre lo mismo dentro del Trabajo Social o de la Educación Social.

Por todo ello, la investigación futura deberá controlar un mayor número de variables, como la experiencia profesional, la modalidad contractual, el estatus que se posee dentro de la organización y la organización concreta en la que se trabaja. Por último, con respecto al contenido de la investigación, una cuestión importante sería si la carga mental y la insatisfacción acaban por redundar en una peor atención al usuario del trabajo social.

### *Conclusiones*

A modo de conclusión, cabe decir que es importante evaluar la carga mental y la satisfacción laboral en las profesiones asistenciales para poder generar programas más adecuados de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Al menos en la

muestra del presente estudio, las trabajadoras y educadoras sociales dicen experimentar más carga mental y estar menos satisfechas con su trabajo que las profesoras de primaria. En concreto, obtienen puntuaciones más altas en demandas cognitivas, temporales y exigencias de rendimiento. Estos resultados tienen una clara implicación en el diseño de puestos de trabajo donde debe evaluarse que la carga mental siempre esté ajustada a los recursos disponibles.

## 8. Estudio II

### 8.1. Introducción

El propósito de esta segunda investigación consistió en corroborar los resultados obtenidos en el estudio anterior, con una muestra ampliada y que incluyese también a hombres y a personal de centros privados, dos condiciones que fueron excluidas en el Estudio I para simplificar su diseño.

Según nuestra revisión bibliográfica, podría ser que encontrásemos diferencias en el instrumento de satisfacción laboral en función de estas dos condiciones. Respecto a las diferencias en función del sector profesional, bien sea público o privado, Blomberg et al. (2015), con una muestra amplia de trabajadores sociales, constataron que quienes más estrés laboral sufrían eran aquellos contratados en el sector público. Y respecto al sexo, Sak (2018), con una muestra de 233 docentes de preescolar, encontró una mayor satisfacción laboral en mujeres que en hombres, aunque Gómez (2013) no observó lo mismo en una muestra de profesionales del Trabajo Social.

Por tanto, en esta segunda investigación quisimos observar el comportamiento de estas dos variables adicionales en nuestra muestra: el sector profesional y el sexo. Pero, además, en este segundo estudio también se usó un instrumento para medir bienestar laboral, con el objetivo de observar hasta qué punto los resultados en satisfacción laboral son extrapolables a este concepto. Recordemos que, según nuestra revisión bibliográfica, mientras que, para algunos autores, estos dos conceptos son idénticos (Peña, 1991), para otros, en cambio, el bienestar laboral es un concepto más global que el de satisfacción laboral (Blanch et al., 2010).

Presentamos a continuación nuestro segundo estudio, en el que se compararon tres grupos profesionales (Trabajo Social, Educación Social y docentes de educación primaria), respecto a su satisfacción laboral, bienestar laboral y carga mental percibida. Y basándonos tanto en el conocimiento del perfil profesional de estas tres actividades, como en los resultados de nuestro estudio anterior, las hipótesis de trabajo que se propusieron fueron las siguientes:

1. Hipótesis 1: Habrá diferencias significativas respecto a la satisfacción laboral entre los trabajadores sociales, los educadores sociales y los profesores de

primaria. En concreto, los dos primeros grupos obtendrán menores puntuaciones que el tercero.

2. Hipótesis 2: Habrá diferencias significativas respecto al bienestar laboral entre los trabajadores sociales, los educadores sociales y los profesores de primaria. En concreto, los dos primeros grupos obtendrán menores puntuaciones que el tercero.
3. Hipótesis 3: Habrá diferencias significativas respecto a la carga mental laboral percibida entre los trabajadores sociales, los educadores sociales y los profesores de primaria. En concreto, los dos primeros grupos percibirán más carga mental laboral que el tercero.
4. Hipótesis 4: Las demandas temporales serán el mejor predictor de la baja puntuación en satisfacción laboral, una vez controlados los efectos de la profesión, el sexo y el tipo de centro (público o privado).

## **8.2. Método**

### **8.2.1. Participantes**

La muestra estuvo compuesta por 163 personas voluntarias. Según el programa informático G\*Power 3.1.9.2 (Faul et al., 2007, 2009), con este número de participantes es posible conseguir una potencia de 0.99, con un error alfa de 0.05 y un tamaño del efecto  $f = 0.40$  para el análisis de varianza entre grupos.

La Tabla 8.1 resume la descripción sociodemográfica de las personas que participaron en este estudio. Como se puede apreciar en ella, la edad media de la muestra fue de 42.48 años ( $DT = 9.57$ ; rango = 23-65 años), 120 personas se identificaron como “mujeres” y 43 lo hicieron como “hombres”. Del total, 41 personas se dedicaban al Trabajo Social, 51 a la Educación Social y 71 a la docencia en Enseñanza Primaria. A su vez, 133 personas trabajaban en centros públicos (81.6%) y 30 lo hacían en centros privados (18.4%). Respecto al estado civil, 107 personas convivían en pareja o con un cónyuge (65.6%), 49 estaban solteras (30.1%), 4 se habían separado o divorciado (2.5%), y sólo 3 habían enviudado (1.8%). Y en relación al número de hijos, 11 personas dijeron tener tres o más (6.7%), 55 manifestaron tener dos (33.7%), 30 afirmaron tener sólo uno (18.4%), y el resto, es decir, 67 personas (41.1%), declararon no tener descendencia.

Tabla 8.1. Descripción sociodemográfica de la muestra del Estudio II.

<i>Variable</i>	<i>Niveles de la variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Sexo	Mujeres	120	73.60
	Hombres	43	26.40
Profesión	Trabajo Social	41	25.20
	Educación Social	51	31.30
	Docentes de primaria	71	43.60
Tipo de centro de trabajo	Público	133	81.60
	Privado	30	18.40
Estado civil	Convive con pareja o cónyuge	107	65.60
	Soltería	49	30.10
	En separación o divorcio	4	2.50
	Viudez	3	1.80
Número de hijos	Sin hijos	67	41.10
	Un hijo	30	18.40
	Dos hijos	55	33.70
	Tres o más hijos	11	6.70

### 8.2.2. Instrumentos

Para la realización de este segundo estudio se utilizaron cuatro instrumentos: un cuestionario sociodemográfico, una escala de satisfacción laboral, una escala de bienestar laboral y una escala de carga mental.

#### 1. Cuestionario sociodemográfico

Con este cuestionario se solicitó la información siguiente: profesión, edad, sexo, tipo de centro de trabajo (público o privado), estado civil (soltería, convive con pareja, separación o divorcio, o viudez), y número de hijos (ninguno, uno, dos, o más de dos).

#### 2. Satisfacción laboral

Tal como se hizo en el estudio anterior, para evaluar la satisfacción laboral se utilizó la *Job Satisfaction Scale (JSS)* (Warr et al., 1979), descrita con anterioridad en el apartado 7.2.2, y más extensamente en el 4.4.7.

Para este segundo estudio, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .89.

### 3. Bienestar laboral

Para intentar medir esta variable, se utilizó la Escala de Bienestar Laboral (EBL), la cual forma parte, junto a otras, de las denominadas Escalas de Bienestar Psicológico (EBP) (Sánchez Cánovas, 2013).

La EBL tiene diez ítems relacionados con distintos aspectos del trabajo. Por ejemplo, *“Mi trabajo es interesante”* (ítem número 4), *“Estoy discriminado en mi trabajo”* (ítem número 8), o *“Disfruto con mi trabajo”* (ítem número 10).

Su formato de respuesta consta de cinco puntos (desde 1 = *Nunca*, a 5 = *Casi siempre*).

Una vez convertidos los dos ítems inversos (el 5º y el 8º), se suman todas las puntuaciones, considerando que un mayor valor indica un mayor grado de bienestar laboral según el autor.

Se usó este instrumento por ser sencillo, fácil de pasar y haber demostrado buenas propiedades psicométricas en otras investigaciones (Sánchez Cánovas, 2013).

La consistencia interna de esta escala parece buena. El autor obtuvo un valor alfa de Cronbach de .85, y con esta muestra, nosotras observamos un valor de .80.

### 4. Carga Mental

Para evaluar esta variable, se volvió a utilizar el Cuestionario de Carga Mental (CarMen-Q) (Rubio Valdehita et al., 2017), descrito anteriormente en el apartado 7.2.2.

Con esta muestra, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .88 para el total de la escala; .65 para la subescala de Exigencias del Rendimiento; .74 para la subescala de Demandas Emocionales; .79 para la subescala de Demandas Temporales; y .86 para la subescala de Demandas Cognitivas.

### **8.2.3. Procedimiento**

Para la realización de este estudio, se conformó un cuadernillo con los cuatro instrumentos anteriormente mencionados y se envió por correo electrónico a través de los diferentes Colegios Profesionales a cambio de un informe de los resultados.

De los 510 cuadernillos enviados, sólo se recibieron 163 contestados correctamente (el 31.9%), porcentaje levemente superior al obtenido en otras investigaciones internacionales (MacDonald y MacIntyre, 1997; Thompson y Phua, 2012; Schaumberg y Flynn, 2017).

La información se trató de manera anónima y confidencial, siguiendo el Código Deontológico del Colegio de Psicólogos (COP, 1987), concretamente el artículo 6, que se refiere entre otras cosas al “respeto a la persona”, el artículo 34, en donde se afirma que “la participación en cualquier investigación deberá ser autorizada explícitamente”, el artículo 39, a la hora de “recabar la información estrictamente necesaria”, el artículo 40, para mantener el “secreto profesional”, y el 44 de que la información obtenida no sirva para “beneficio propio o de terceros, ni en perjuicio del interesado”. Los participantes fueron informados del objetivo del estudio y firmaron un consentimiento informado antes de responder a los cuestionarios. Este procedimiento fue aprobado por la Comisión Deontológica de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

El proceso completo duró tres meses, desde el mes de julio al de septiembre de 2018.

### **8.2.4. Diseño**

El presente estudio utilizó un diseño transversal relacional, según la terminología empleada por Martínez Arias y Chacón (2016, p. 138), donde la variable independiente consistió en el grupo profesional (Trabajo Social, Educación Social y docencia en educación primaria) y las variables dependientes fueron: la satisfacción laboral, tal como la mide el JSS, el bienestar laboral, tal como lo mide la EBL, y la carga mental, tal como la mide el CarMen-Q.

### **8.2.5. Análisis de datos**

El análisis de datos se llevó a cabo con el programa IBM SPSS Statistics v.20.

Para evaluar la consistencia interna de cada una de las escalas se calculó el coeficiente alfa de Cronbach.

Para la comprobación de los requisitos previos se usó la prueba de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors, para evaluar la normalidad, y la prueba de Levene, para evaluar el requisito de homocedasticidad (igualdad de varianzas). Para evaluar la esfericidad de la matriz de correlaciones, es decir, si la matriz de covarianzas residual es proporcional a una matriz identidad, se usó el test de Barlett, que, como es sabido, cuanto mayor sea su estadístico y menor sea el grado de significación, más improbable será que la matriz sea una matriz identidad. Finalmente, para evaluar la igualdad de la matriz de covarianzas, se usó el test de Box.

Para la comparación interprofesional se usó, cuando se cumplieron los requisitos, un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) y diferentes ANOVAs individuales. Para las comparaciones específicas entre pares de medias, se usó la prueba de Scheffé. Esta prueba corrige el error tipo I (falso positivo) que se produciría al aplicar simplemente la prueba *t* de Student. Pero es una prueba conservadora y no requiere que los tamaños muestrales sean iguales.

### **8.3. Resultados**

#### *Características sociodemográficas*

Los tres grupos profesionales analizados no difirieron significativamente respecto a su edad,  $F(2, 160) = 0.71, p = .489$ , estado civil,  $\chi^2(6) = 4.62, p = .593$ , ni en el número de hijos que tenían,  $\chi^2(6) = 4.81, p = .568$ .

Pero sí se encontraron diferencias en la proporción de mujeres-hombres en cada grupo,  $\chi^2(2) = 9.20, p = .010$ , y en la proporción de personas que trabajaban en un centro público frente a las que lo hacían en uno privado,  $\chi^2(2) = 11.03, p = .004$ .

Ambas diferencias se tendrán en cuenta en los análisis estadísticos que se lleven a cabo.

#### *Satisfacción laboral*

Para analizar las puntuaciones en la satisfacción laboral en función de la profesión, el sexo y el tipo de centro de trabajo, se realizó un ANOVA.

Los resultados mostraron diferencias significativas respecto a la profesión,  $F(2, 151) = 5.56, p = .005, \eta^2 = .069$ , el tipo de centro,  $F(1, 151) = 6.03, p = .015, \eta^2 = .038$ , así como a la interacción entre la profesión y el tipo de centro,  $F(2, 151) = 21.68, p < .001, \eta^2 = .223$ . Sin embargo, no se observaron diferencias respecto al sexo,  $F(1, 151) = 0.10, p = .750, \eta^2 = .001$ .

#### a) Profesión

Como se ha dicho anteriormente, se encontraron diferencias en satisfacción laboral en función de la profesión, tal como se puede apreciar en la Figura 8.1.

Y realizando comparaciones a posteriori mediante la prueba de Scheffé, se observó que el grupo de profesionales del Trabajo Social puntuó menos ( $M = 71.34, DT = 16.27$ ) que los profesionales de la docencia en Enseñanza de primaria ( $M = 81.24, DT = 12.93$ ),  $p = .002, d = .70$ , pero no menos que los profesionales de la Educación Social ( $M = 74.20, DT = 12.62$ ),  $p = .614$ .

A su vez, también se encontraron diferencias significativas entre estos últimos y los profesionales de la Educación Social,  $p = .022$ .

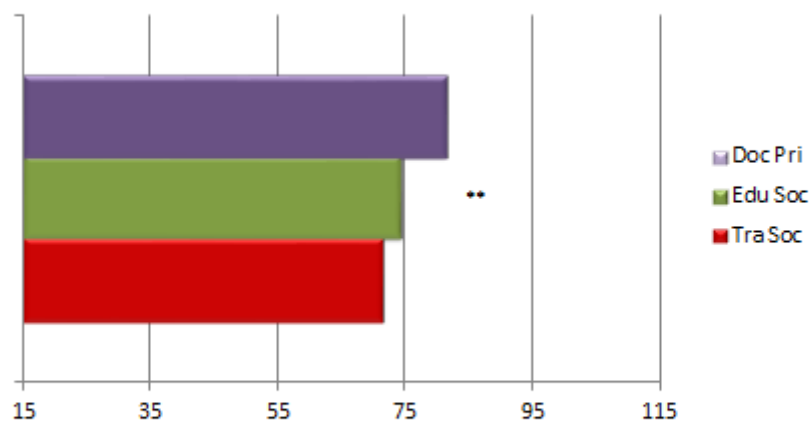


Figura 8.1. Menor puntuación en la *Job Satisfaction Scale* (JSS) de los profesionales del Trabajo social y de la Educación social en contraste con los profesionales de la enseñanza en educación primaria (\*\*  $p < .01$ ).

Un análisis pormenorizado de cada ítem del JSS se expone en la Tabla 8.2. Resultó que sólo nueve de los 15 ítems resultaron significativos.

Tabla 8.2. Puntuación media y desviación típica en cada ítem del JSS (en negrita los ítems en los que la diferencia resultó significativa).

Item	Trabajadores Sociales		Educadores Sociales		Profesores de primaria		F	p	$\eta^2$
	M	DT	M	DT	M	DT			
1.	<b>4.78</b>	<b>1.55</b>	<b>5.10</b>	<b>1.30</b>	<b>5.59</b>	<b>1.07</b>	<b>5.61</b>	<b>.004</b>	<b>.066</b>
2.	<b>4.83</b>	<b>1.48</b>	<b>5.71</b>	<b>0.98</b>	<b>5.45</b>	<b>1.43</b>	<b>5.20</b>	<b>.006</b>	<b>.061</b>
3.	<b>5.68</b>	<b>1.69</b>	<b>5.57</b>	<b>1.30</b>	<b>6.15</b>	<b>0.90</b>	<b>3.67</b>	<b>.028</b>	<b>.044</b>
4.	4.63	1.74	4.98	1.37	5.23	1.37	2.09	.127	.025
5.	<b>4.56</b>	<b>1.70</b>	<b>5.12</b>	<b>1.76</b>	<b>5.61</b>	<b>1.21</b>	<b>6.17</b>	<b>.003</b>	<b>.072</b>
6.	5.27	1.26	5.53	1.15	5.76	0.93	2.66	.073	.032
7.	4.68	1.70	4.41	1.94	4.99	1.25	1.90	.152	.023
8.	<b>4.95</b>	<b>1.70</b>	<b>5.45</b>	<b>1.28</b>	<b>5.76</b>	<b>1.06</b>	<b>4.91</b>	<b>.009</b>	<b>.058</b>
9.	<b>4.37</b>	<b>1.79</b>	<b>4.51</b>	<b>1.64</b>	<b>5.65</b>	<b>1.44</b>	<b>11.38</b>	<b>.000</b>	<b>.125</b>
10.	<b>3.88</b>	<b>1.97</b>	<b>3.61</b>	<b>1.57</b>	<b>4.42</b>	<b>1.48</b>	<b>3.86</b>	<b>.023</b>	<b>.046</b>
11.	<b>3.51</b>	<b>1.71</b>	<b>3.71</b>	<b>1.61</b>	<b>4.85</b>	<b>1.60</b>	<b>11.40</b>	<b>.000</b>	<b>.125</b>
12.	<b>4.15</b>	<b>1.79</b>	<b>4.67</b>	<b>1.57</b>	<b>5.35</b>	<b>1.35</b>	<b>8.38</b>	<b>.000</b>	<b>.095</b>
13.	5.78	1.37	5.37	1.53	5.58	1.19	1.04	.355	.013
14.	5.22	1.57	5.51	1.25	5.69	1.03	1.82	.165	.022
15.	5.05	1.96	4.96	1.99	5.17	2.10	0.16	.853	.002

Nota. JSS = Job Satisfaction Scale.

Es decir, que se encontraron diferencias interprofesionales en las siguientes afirmaciones:

- Las condiciones físicas del trabajo (ítem 1).
- La libertad para elegir el propio método de trabajo (ítem 2).
- Los compañeros de trabajo (ítem 3).
- El superior inmediato (ítem 5).
- La posibilidad de utilizar las capacidades propias (ítem 8).
- Las relaciones entre dirección y trabajadores (ítem 9).
- Las posibilidades de promocionar (ítem 10).
- El modo en el que la organización está gestionada (ítem 11).
- La atención que se presta a las sugerencias que se hacen (ítem 12).

De forma gráfica:

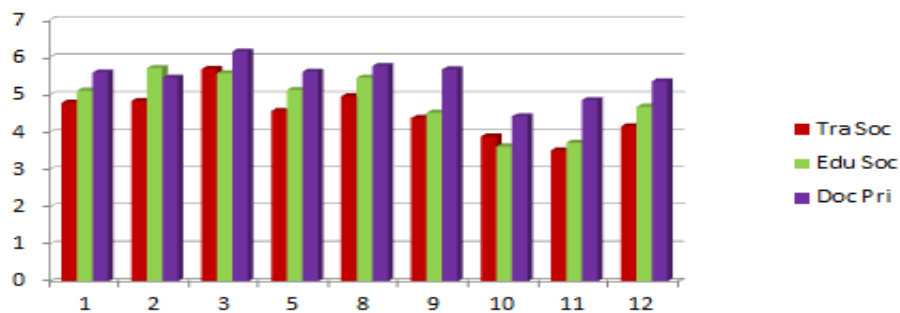


Figura 8.2. Ítems del JSS donde se hallaron diferencias en función de la profesión.

Y no se encontraron diferencias en las afirmaciones siguientes:

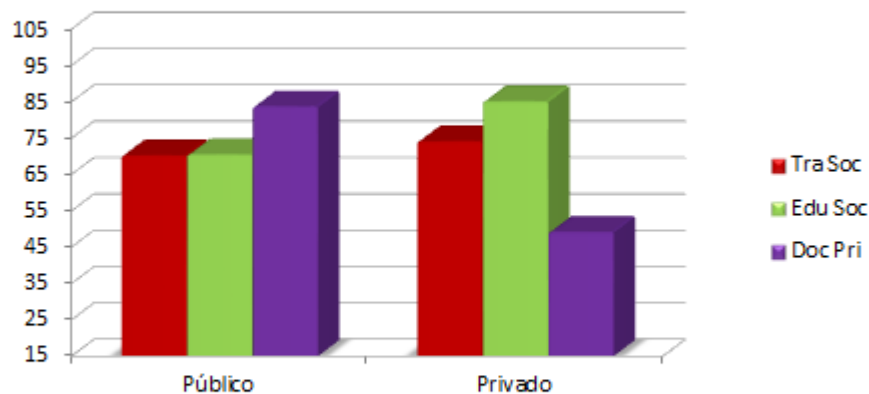
- El reconocimiento que se obtiene por el trabajo bien hecho (ítem 4).
- La responsabilidad asignada (ítem 6).
- El salario (ítem 7).
- El horario de trabajo (ítem 13).

- La variedad de tareas que se realizan (ítem 14).
- La estabilidad en el empleo (ítem 15).

*b) Interacción entre la profesión y el tipo de centro (público o privado)*

Un dato interesante de este segundo estudio fue encontrar una interacción entre la profesión y el tipo de centro respecto a la satisfacción laboral, tal como se expone gráficamente en la Figura 8.3.

Como se puede observar, la satisfacción laboral resultó mayor en los centros privados que en los públicos, pero sólo en el caso de los Trabajadores y Educadores sociales. Por el contrario, la satisfacción laboral fue mayor en los centros públicos que en los privados en el colectivo de los profesores de enseñanza primaria.



*Figura 8.3.* Mayor satisfacción laboral en centros privados para Trabajadores y Educadores sociales, frente a mayor satisfacción laboral en centros públicos para los profesores de educación primaria.

*Bienestar laboral*

Para analizar las puntuaciones del bienestar laboral en función de la profesión, el sexo y el tipo de centro trabajo, una vez comprobada la igualdad de las varianzas con la prueba de Levene,  $F(11, 151) = 1.40, p = .174$ , también se realizó un ANOVA.

Y, de nuevo, la interacción entre la profesión y el tipo de centro resultó significativa,  $F(2, 151) = 7.35, p = .001, \eta^2 = .089$ , aunque en esta ocasión ni la profesión por sí sola,  $F(2, 151) = 0.20, p = .814, \eta^2 = .003$ , ni el tipo de centro por sí solo,  $F(1, 151) = 0.27, p = .604, \eta^2 = .002$ , ni el sexo por sí solo,  $F(1, 151) = 0.62, p = .432, \eta^2 = .004$ , resultaron significativos.

Más en concreto, y de forma paralela a lo que se observó respecto a la satisfacción laboral, la puntuación en bienestar laboral de los Trabajadores y Educadores sociales fue mayor en los centros privados que en los centros públicos, mientras que la puntuación de bienestar laboral de los profesores de primaria fue mayor en los centros públicos que en los centros privados. En la Figura 8.4 se puede apreciar visualmente esa diferencia.

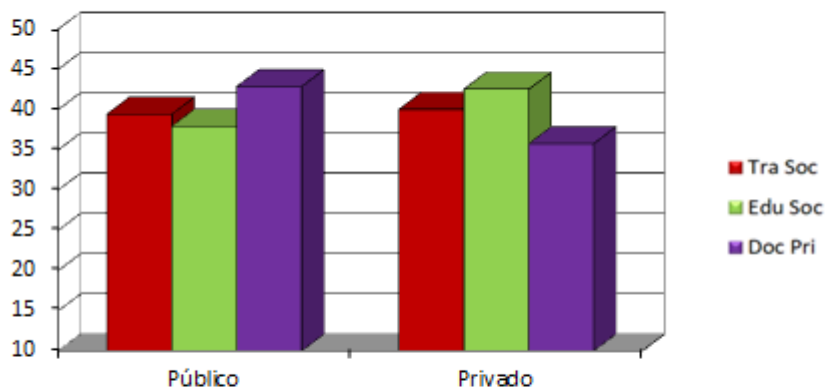


Figura 8.4. Mayor puntuación en bienestar laboral en centros privados frente a centros públicos para Trabajadores y Educadores sociales, y mayor puntuación en bienestar laboral en centros públicos frente a centros privados para profesores de educación primaria.

### *Carga mental*

Por último, para analizar las puntuaciones de las diferentes dimensiones de carga mental evaluadas por el CarMen-Q en función de la profesión, el sexo y el tipo de centro de trabajo, se realizó un MANOVA, una vez comprobada la igualdad de las

matrices de covarianzas con la prueba de Box,  $M = 84.99$ ,  $F(60, 7821.01) = 1.24$ ,  $p = .097$ .

Y, de nuevo, resultaron significativas tanto la profesión,  $\Lambda$  de Wilks = .760,  $F(8, 296) = 5.43$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .128$ , como la interacción entre la profesión y el tipo de centro de trabajo,  $\Lambda$  de Wilks = .825,  $F(8, 296) = 3.72$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .092$ .

#### a) Profesión

Tal como se puede observar en la Figura 8.5, se encontraron diferencias significativas en función de la profesión, en la subescala de Demandas Emocionales,  $F(2, 151) = 8.07$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .097$ , y en la subescala de Demandas Cognitivas,  $F(2, 151) = 5.72$ ,  $p = .004$ ,  $\eta^2 = .070$ .

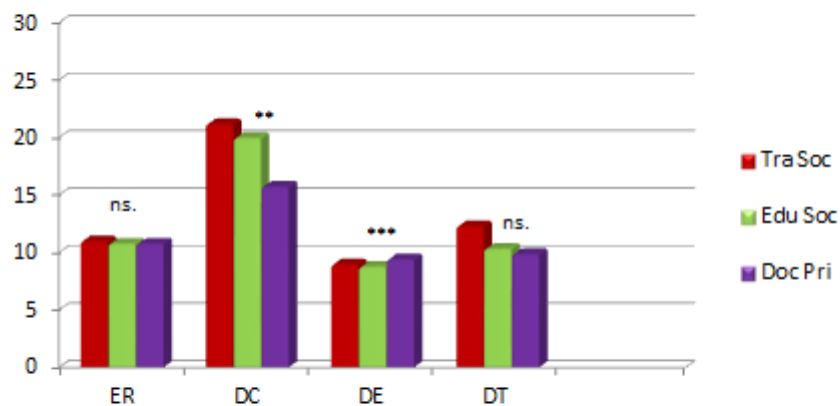


Figura 8.5. Diferencias interprofesionales observadas en las subescalas Demandas Cognitivas y Demandas Temporales, pero no en las subescalas Exigencias de Rendimiento y Demandas Emocionales.

#### b) Interacción profesión y tipo de centro de trabajo

Y respecto a la interacción entre la profesión y el tipo de centro de trabajo, sólo se observaron diferencias significativas en la subescala de Demandas Emocionales,  $F(2, 151) = 1.27$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .130$ , tal como muestra la Figura 8.6.

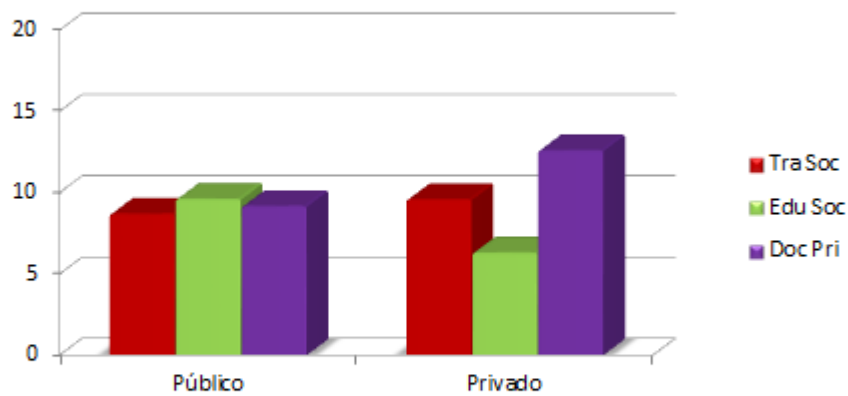


Figura 8.6. Diferencias en la subescala Demandas Emocionales en función de la profesión y del tipo de trabajo (público/privado).

### Análisis predictivo de la satisfacción laboral

La Tabla 8.3 muestra la matriz de correlaciones entre las variables de este estudio II para todos los participantes. Como se puede apreciar, a más carga mental percibida, y en especial más demandas temporales y más demandas emocionales, menos satisfacción laboral.

Y a más edad, menos satisfacción y bienestar laboral y también más puntuación en las demandas emocionales.

Tabla 8.3. Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de Cronbach del JSS, del EBL y de las cuatro dimensiones del CarMen-Q.

	1	2	3	4	5	6	7
1. JSS	-						
2. EBL	.66**	-					
3. Exigencias de Rendimiento	-.05	.14	-				

4. Demandas Cognitivas	-.10	.02	.54**	-			
5. Demandas Emocionales	-.19*	-.07	.23**	.22**	-		
6. Demandas Temporales	-.27**	-.06	.41**	.56**	.39**	-	
7. CarMen-Q	-.21**	-.01	.66**	.84**	.60**	.81**	-
8. Edad	-.20**	-.16*	.07	-.05	.21**	.08	.08
<i>M</i>	76.55	40.34	10.83	18.42	9.09	10.63	48.97
<i>DT</i>	14.32	4.99	2.09	5.08	3.40	3.69	10.76
<i>Nº elementos</i>	15	10	5	10	7	7	29
Alfa de Cronbach	.89	.80	.65	.86	.74	.79	.88

*Nota.* JSS = Job Satisfaction Scale; EBL = Escala de Bienestar Laboral; CarMen-Q = Cuestionario de Carga Mental;

*M* = Media; *DT* = Desviación típica;

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Con dicha información y con el objetivo de predecir la satisfacción laboral, se realizó un análisis de regresión múltiple por pasos sucesivos, incluyendo las variables: edad, las dos subescalas de carga mental (Demandas Temporales y Demandas Emocionales), sexo, la variable tipo de centro de trabajo y la variable profesión. Esta última variable se recodificó para poder ser utilizada en el análisis de regresión, tal como sugiere Etxebarria (1999, p. 80).

Tal como se puede ver en la Tabla 8.4, tanto la profesión ( $B = -7.11$ ) como las Demandas Temporales ( $B = -0.90$ ) fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral, explicando conjuntamente el 13% de la varianza.

Tabla 8.4. Predictores de la puntuación en satisfacción laboral.

Variable	Modelo 1 <i>B</i>	Modelo 2	
		<i>B</i>	IC 95%

Constante	81.23	90.13	[83.67, 96.60]
Profesión	-8.31	-7.11	[-11.36, -2.86]
Demandas Temporales		-0.90	[-1.47, -0.32]
R <sup>2</sup>	.08	.13	
F	14.65***	12.55***	
ΔR <sup>2</sup>		.05	
ΔF		9.66**	

*Nota.* IC = Intervalo de confianza.

\*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

#### 8.4. Discusión

Los resultados de este segundo estudio sugieren que existen diferencias en la satisfacción laboral en función de la profesión y del tipo del centro de trabajo, pero no en cuanto al sexo.

Respecto a la profesión, tanto la muestra de profesionales del Trabajo Social, como la de Educación Social, puntuaron menos en satisfacción laboral que la muestra de docentes de educación primaria. Este resultado apoya la Hipótesis 1 y es coherente con los datos obtenidos previamente en el estudio anterior.

Una posible explicación de estos datos podría ser que, tanto en el ámbito del Trabajo Social como en el de la Educación Social, los profesionales tengan inicialmente unas expectativas laborales “idealizadas” que fácilmente se frustren por el exceso de burocratización actual (Ballesteros et al., 2013; Lima, 2007; Zamanillo, 1987), mientras que en la docencia no ocurra eso. Futuras investigaciones deberán dilucidar esta cuestión. No obstante, ello no quiere decir que estas tres profesiones sean invulnerables al desgaste profesional (Kim, Jörg y Klassen, 2019; Sánchez Moreno et al., 2015). De hecho, en nuestro estudio no hubo diferencias interprofesionales respecto al bienestar laboral, en contra de la Hipótesis 2, e indicando que estos dos

constructos no son del todo sinónimos, tal como insinuaban algunos autores (Peña, 1991), y en consonancia con otras investigaciones en las que no se observan diferencias en el MBI entre profesionales del Trabajo Social y docentes (Gibson et al., 1989).

Respecto al tipo de ámbito en el que se trabaja, bien sea público o privado, el análisis de los datos de este estudio II también reveló la existencia de diferencias en satisfacción laboral en función de la profesión. En concreto, se observó una mayor satisfacción laboral en personas que trabajaban en centros privados frente a las que lo hacían en centros públicos, tanto en el caso de los profesionales del Trabajo Social como los de la Educación Social. Pero en los docentes de enseñanza primaria, el resultado fue el contrario: la puntuación en satisfacción laboral fue mayor en aquellas personas que trabajaban en centros públicos frente a las que lo hacían en centros privados. Y esa misma interacción volvió a aparecer considerando la variable bienestar laboral.

Este resultado es coherente con otras investigaciones en las que también se han encontrado diferencias en función de si el centro de trabajo es público o privado. Por ejemplo, en un estudio conducido por Heponiemi et al. (2011) con médicos, se observó que quienes ejercían en centros privados decían estar más satisfechos que los que lo hacían en el sector público. Y también Blomberg et al. (2015), con una muestra amplia de trabajadores sociales nórdicos, constataron que quienes más estrés laboral sufrían eran aquellos que trabajaban en el sector público.

Por proponer una posible explicación de este resultado, y en consonancia con lo apuntado anteriormente, podría ser que los profesionales del Trabajo Social y de la Educación Social que trabajan en el sector privado, lo hagan en su mayoría en ONGs, con tareas más sociales que burocráticas, frente a sus colegas de los centros públicos, que pueden tener más carga administrativa que acción directa. En un estudio de Ballesteros et al. (2013), una alta proporción de profesionales del Trabajo Social se quejó de la enorme carga burocrática que soportan. No obstante, hay que matizar que las condiciones laborales pueden diferir considerablemente según el área de empleo, el tamaño de la organización o la relación que se mantenga con la Administración; por ejemplo, las que dependen para su funcionamiento de subvenciones públicas

presentan un mayor grado de precariedad laboral en sus plantillas que las entidades que operan de otra forma. La investigación futura deberá dilucidar este aspecto.

Sin embargo, a diferencia de estudios precedentes, como el de Latorre y Sáez (2009) con profesores no universitarios de la región de Murcia, que observaron que quienes trabajaban en centros privados puntuaban más en satisfacción laboral que los que lo hacían en centros públicos, en nuestro estudio ocurrió al revés: los docentes de primaria de centros públicos dijeron estar más satisfechos que los de centros privados. Una posible explicación es que, tras la crisis económica, los profesionales de la enseñanza primaria privada se quejan de una mayor presión, tanto por parte de la dirección, de las familias y del propio alumnado; además, las condiciones laborales suelen ser peores y existe una diferencia importante respecto al acceso y la permanencia al empleo.

En nuestro estudio tampoco hemos encontrado diferencias de género en satisfacción laboral, en consonancia con algunas investigaciones, tanto dentro del Trabajo Social (Gómez, 2013) como fuera (MacDonald y MacIntyre, 1997; Moreno et al., 2010), pero contradiciendo a otras donde sí se ha observado una mayor puntuación de las mujeres frente a los hombres en esta variable, como la de Sánchez et al. (2007), en la que participó una muestra de trabajadores de centros docentes andaluces, o como la de Sak (2018), con una muestra de profesores de preescolar.

Una posible explicación de no haber encontrado diferencias de género puede estar relacionada tanto con el hecho de que las profesiones estudiadas estén muy feminizadas (Barahona, 2016), como con el hecho de que en España ya empieza a existir un cambio hacia una mayor igualdad en la socialización del trabajo de hombres y mujeres. Pero más investigación sería necesaria al respecto para pronunciarse en un sentido u otro.

En relación a la carga mental, los resultados de nuestro estudio también arrojaron diferencias interprofesionales. En concreto, tanto los profesionales del Trabajo Social como los de la Educación Social puntuaron más en el cuestionario de carga mental que los docentes de primaria, especialmente en la subescala de Demandas Cognitivas.

Este resultado replica al obtenido en nuestra anterior investigación y es congruente con el hecho de que manejar mucha información o tomar decisiones

difíciles suelen ser actividades propias de dichas profesiones (Ballesteros et al., 2013), y sobre todo en el contexto laboral actual, donde existen unas crecientes demandas informacionales, pero menos recursos humanos y materiales para satisfacerlas (Kalliath y Kalliath, 2015; Pastor y Cabello, 2018; Stevens, 2008).

Por otro lado, nuestro estudio también señaló que existe una relación negativa entre la carga mental percibida y la satisfacción laboral; es decir, a más carga mental, menos satisfacción laboral. Este resultado es interesante para la Psicología del Trabajo aplicada, porque de cara a intentar aumentar la satisfacción laboral, una organización debería ajustar la carga asignada a cada puesto, e incluso facilitar que las personas puedan aprender a manejar dicha carga más eficazmente. Y ello, de forma complementaria a otras intervenciones centradas en un abordaje puramente emocional (Cuadra et al., 2010).

Un último hallazgo de nuestra investigación es la relación negativa observada entre la edad y la satisfacción laboral; y también entre la edad y el bienestar laboral. Con otras palabras, que a más edad menos satisfacción y menos bienestar laboral. Este resultado contradice estudios precedentes que han encontrado, incluso, una relación positiva entre edad y satisfacción (Hoppock y Hoppock, 1934; Pérez y Robina, 2003).

Pudiera ser que, dentro del ámbito del Trabajo Social, si las personas comienzan con ciertas expectativas idealizadas, como afirmábamos más arriba (Lima, 2007; Zamanillo, 1987, 2018), con el tiempo ello se traducirá en más insatisfacción, sobre todo si algunos profesionales pierden el sentido de lo que están haciendo, o sienten impotencia por no conseguir ayudar, especialmente si desarrollan vínculos emocionales con los usuarios que acompañan. A ello habría que sumar, que con la edad también puede aumentar la dificultad para conciliar la vida familiar y la laboral (Kalliath y Kalliath, 2015). Por tanto, la investigación futura deberá precisar el peso de cada una de estas posibilidades.

#### *Limitaciones y sugerencias para la investigación futura*

Este estudio, igual que el anterior, tiene la originalidad de comparar por primera vez, al menos que nosotras sepamos, a profesionales del Trabajo Social frente a profesionales de la Educación Social y la docencia, y la de evaluar conjuntamente la satisfacción laboral y la carga mental percibida. Pero debemos ser cautas respecto a

estos resultados, dadas las limitaciones de esta investigación y que señalamos a continuación.

Por ejemplo, aunque hemos recogido bastantes variables sociodemográficas, no se ha controlado el tipo de contrato ni la dedicación. Y dichas variables podrían contribuir de alguna forma a los resultados obtenidos; en un estudio de González et al. (2014), se observó que las personas que trabajaban a tiempo parcial en hoteles de la provincia de Córdoba decían estar más satisfechas que las que lo hacían a tiempo completo.

Y respecto al análisis predictivo, pueden existir variables que no se han considerado pero podrían relacionarse también con la satisfacción laboral en este tipo de profesiones como, por ejemplo, el significado del trabajo y las expectativas laborales (Salanova et al., 1996).

Por tanto, nuestro próximo estudio deberá controlar variables como el tipo de contrato y la dedicación, así como evaluar el grado de relación entre el significado de trabajo o las expectativas laborales y la satisfacción laboral.

### *Conclusiones*

A modo de conclusión de este segundo estudio, podemos afirmar que:

1. Se corroboran los resultados del estudio I. A mayor carga mental, menor satisfacción laboral.
2. Hay diferencias interprofesionales en satisfacción laboral. El Trabajo Social y la Educación Social puntúan menos en satisfacción que los docentes de primaria.
3. El ámbito de trabajo es relevante. Para el Trabajo Social y la Educación Social, hay más satisfacción en el ámbito privado que en el público, mientras que, para la docencia en primaria hay más satisfacción en el ámbito público que en el privado.
4. No se encontraron diferencias en satisfacción laboral respecto al sexo.
5. Un posible programa de intervención que pretendiera aumentar la satisfacción laboral debería centrarse, además de en otras condiciones, en el manejo adecuado de la carga mental de trabajo.

## 9. Estudio III

### 9.1. Introducción

Los estudios que hemos llevado a cabo hasta el momento, y que se han presentado en esta tesis doctoral como Estudio I y Estudio II, señalan que existen diferencias tanto en la satisfacción laboral como en la carga mental percibida entre profesionales del Trabajo Social o Educación Social y profesionales de la enseñanza primaria. En concreto, los profesionales del Trabajo Social y de la Educación Social dicen sentir menos satisfacción y más carga mental respecto a su trabajo que los profesionales de la enseñanza primaria. Además, una vez controlada la variable profesión, la carga mental percibida del trabajo parece ser un predictor de la satisfacción laboral.

Pero ahora, cabe plantearse si la satisfacción laboral está relacionada, de igual modo, tanto con si el puesto de trabajo cubre o no las expectativas que se tienen, como con el propio significado del trabajo. La investigación previa sugiere que podría darse una relación positiva entre la satisfacción laboral y las expectativas laborales, por un lado, y entre aquella y el significado del trabajo, por otro (Duffy, Autin y Bott, 2015; MOW, 1987; Salanova et al., 1996; Villa, 2010). Sin embargo, no conocemos estudios que hayan analizado esta cuestión en profesiones asistenciales, como el Trabajo Social.

Por tanto, con esta nueva investigación quisimos contestar a la pregunta de si la satisfacción laboral en este colectivo profesional se relaciona con las expectativas laborales previas y con el significado del trabajo. Para ello, a una nueva muestra de profesionales se les preguntó por su satisfacción laboral, por el significado de su trabajo y por el grado en el que pensaban que se habían cubierto sus expectativas laborales.

Basándonos en las investigaciones antes comentadas (Duffy et al., 2015; Villa, 2010), pero también en las reflexiones de alguien tan importante para el Trabajo Social español como Ana Isabel Lima, Secretaria de Estado de Servicios Sociales desde 2018 y Presidenta del Consejo General del Trabajo Social desde 2006, quien sostiene la idea de que las expectativas de este colectivo profesional están demasiado idealizadas (Lima, 2007), se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

1. Hipótesis 1: Habrá una relación positiva entre la satisfacción laboral y el grado en el que la persona trabajadora haya cubierto sus expectativas laborales.
2. Hipótesis 2: Habrá una relación positiva entre la satisfacción laboral y el significado del trabajo en sí mismo.

## 9.2. Método

### 9.2.1. Participantes

La muestra estuvo compuesta por 277 personas voluntarias que se dedicaban profesionalmente al Trabajo Social. Según el programa informático G\*Power 3.1.9.2 (Faul et al., 2007, 2009), con este número de participantes es posible conseguir una potencia de 0.99 con un error alfa de 0.05, tanto para el análisis de correlación (tamaño del efecto medio  $|\rho| = 0.3$ ), como para el análisis de regresión múltiple (tamaño del efecto medio  $f^2 = 0.15$ , número de predictores = 4).

Al igual que en las investigaciones anteriores, se consideró para la inclusión en este estudio que la persona tuviera un contrato laboral pero que llevara al menos un año en el puesto. Como criterios de exclusión, se consideraron, por tanto, las siguientes condiciones: no tener contrato laboral, es decir, ser voluntario, etc.; llevar menos de un año en el puesto o poseer un certificado de discapacidad.

La Tabla 9.1 resume la descripción sociodemográfica de las personas que participaron en este estudio. Tal como se puede leer en ella, 250 personas se identificaron como “mujeres” (90.3%) y 27 lo hicieron como “hombres” (9.7%). La edad media de la muestra fue de 40.04 años ( $DT = 9.65$ ; rango = 23-64 años).

De esta muestra, 146 personas trabajaban en centros públicos (52.3%) y 131 lo hacían en centros privados (47%), mientras que 157 tenían trabajo fijo (56.7%) y 120 sólo temporal (43.3%), estando a tiempo completo 225 (81.2%) y a tiempo parcial 52 (18.8%).

Respecto al estado civil, 111 personas estaban casadas (40.1%), 52 convivían en pareja (18.8%), 91 estaban solteras (32.9%), 18 se habían separado o divorciado (6.5%), y sólo 5 habían enviudado (1.8%).

Por último, en relación al número de hijos, 58 personas señalaron tener dos o más (20.9%), 54 dijeron tener sólo uno (19.5%), y el resto, 165 personas (59.6%), declararon no tener descendencia.

*Tabla 9.1. Descripción sociodemográfica de la muestra del Estudio III.*

<i>Variable</i>	<i>Niveles de la variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Sexo	Mujeres	250	90.25
	Hombres	27	9.74
Tipo de centro de trabajo	Público	146	52.7
	Privado	131	47.3
Tipo de contrato	Fijo	157	56.7
	Temporal	120	43.3
Dedicación	Completa	225	81.2
	Tiempo parcial	52	18.8
Estado civil	Casado	111	40.1
	Convive con pareja	52	18.8
	Soltería	91	32.9
	En separación o divorcio	18	6.5
	Viudez	5	1.8
Número de hijos	Sin hijos	165	59.6
	Un hijo	54	19.5
	Dos o más hijos	58	20.9

### **9.2.2. Instrumentos**

Para la realización de este estudio se utilizaron cuatro instrumentos: un cuestionario demográfico, una escala de satisfacción laboral, una escala de expectativas laborales y una escala de significado del trabajo.

#### **1. Cuestionario sociodemográfico**

Con este cuestionario se solicitó la información siguiente: edad, sexo, estado civil (soltería, convive con pareja, separación o divorcio, viudez), número de hijos (ninguno, uno, dos o más), tipo de centro de trabajo (público o privado), tipo de contrato (fijo o eventual), y dedicación (completa o parcial). De igual modo, se incluía

al final un espacio para que la persona escribiera comentarios y sugerencias si así lo deseaba.

## 2. Satisfacción laboral

Para medir esta variable, y al igual que en los dos estudios precedentes, se utilizó la *Job Satisfaction Scale* (JSS) de Warr et al. (1979).

La descripción de este instrumento puede leerse en el apartado 7.2.2 y más extensamente en el 4.4.7.

En este nuevo estudio, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .92.

## 3. Expectativas laborales

Para evaluar esta variable se utilizó el Cuestionario de Expectativas Laborales (CEL) (Moreno Jiménez, Gálvez Herrer y Rodríguez Carvajal, 2003, citados por Villa 2010).

El CEL tiene 12 ítems, con un formato de respuesta de 5 puntos (desde 0 = *Nunca pensé eso*, a 4 = *Se ha cumplido totalmente*), referidos al grado en que el actual trabajo cumple con las expectativas que se tenían de él, por ejemplo: “*Tenía la idea de que mi salario se ajustaría a la dedicación y horas de trabajo que realizo*” (ítem número 2), o “*Creía que iba a tener mayor libertad para organizar mi trabajo*” (ítem número 10).

El CEL tiene una estructura factorial tridimensional: expectativas de Desarrollo Personal (DP), expectativas de Relaciones con los Usuarios (RU), y expectativas de Compensación (CO).

Se usó este instrumento por haber sido construido en español y ser sencillo de pasar.

La consistencia interna del instrumento parece aceptable. Los autores observaron un valor alfa de Cronbach de .73 para la subescala DP, de .63 para la subescala CO y de .77 para la subescala RU. En este estudio se obtuvieron valores parecidos (DP = .67; RU = .72; CO = .70).

## 4. Significado del trabajo

Para evaluar esta variable se utilizó el Cuestionario de Significado del Trabajo (CST) (Villa George, Moreno Jiménez, Sanz Vergel y Rodríguez Muñoz, 2010, citados por Villa, 2010).

El CST consta de 10 ítems, con un formato de respuesta de 5 puntos (desde 1 = *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*), referidos a la consideración del trabajo actual, por ejemplo “*Mi trabajo es mi proyecto de vida*” (ítem nº 2) o “*Mi trabajo es mi reto más grande*” (ítem nº 10).

Se usó este instrumento por estar construido en español y ser muy corto.

La consistencia interna del instrumento parece buena. En este estudio, el valor alfa de Cronbach de esta escala fue de .90.

### **9.2.3. Procedimiento**

Se contactó con todos los Colegios Profesionales Nacionales de Trabajo Social a través de sus direcciones electrónicas institucionales, explicándoles el objetivo de la investigación y solicitando su colaboración en la difusión de la misma; a cambio se les ofreció la devolución de los resultados del estudio una vez concluido.

La propuesta de colaboración tuvo una buena acogida por parte de dichos Colegios Profesionales, que incluyeron la información sobre el estudio en sus páginas webs, redes sociales o publicaciones periódicas.

Se confeccionó un cuestionario en línea a través de la aplicación *Encuestas* de Google, al que las personas interesadas en participar accedían a través del enlace inserto en el medio de difusión de cada Colegio Profesional, aceptando antes un consentimiento informado.

Toda la información se trató de forma anónima y confidencial, siguiendo el Código Deontológico del Colegio de Psicólogos (COP, 1987), concretamente el artículo 6, que se refiere entre otras cosas al “respeto a la persona”, el artículo 34, que afirma que “la participación en cualquier investigación deberá ser autorizada explícitamente”, el artículo 39, para “recabar la información estrictamente necesaria”, el artículo 40, en torno al “secreto profesional”, y el 44, que exige que la información obtenida no sirva para “beneficio propio o de terceros, ni en perjuicio del interesado”. Este procedimiento fue aprobado por la Comisión Deontológica de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Todo el proceso duró tres meses, desde octubre a diciembre de 2018.

#### 9.2.4. Diseño

Se utilizó un diseño transversal predictivo, según la terminología usada por Martínez Arias y Chacón (2016, p. 138) con las siguientes variables: satisfacción laboral, expectativas laborales y significado del trabajo.

#### 9.2.5. Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo con el programa IBM SPSS Statistics v.20.

Tras realizar un análisis de correlaciones, se realizó un análisis de regresión múltiple de pasos sucesivos, dicotomizando las variables cualitativas tal como sugiere Etxebarria (1999).

### 9.3. Resultados

#### *Matriz de correlaciones*

Como paso previo al análisis de regresión, se analizó la matriz de correlaciones de las variables de este estudio, y se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 9.2.* Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de Cronbach de los instrumentos de este estudio.

<i>Variable</i>	1	2	3	4	5
1. JSS	-				
2. CEL- Desarrollo	.575**	-			
3. CEL- Relaciones usuarios	.289**	.570**	-		
4. CEL- Compensación	.342**	.461**	.234**	-	
5. CST	.446**	.381**	.353**	.264**	-
6. Edad	.007	-.033	-.043	.119	-.145*

<i>M</i>	68.48	9.72	11.16	6.77	36.43
<i>DT</i>	18.96	3.24	3.04	3.76	7.54
<i>Nº elementos</i>	15	4	4	4	10
Alfa de Cronbach	.92	.67	.72	.70	.90

*Nota.* JSS = Job Satisfaction Scale; CEL = Cuestionario de Expectativas Laborales; CST = Cuestionario de Significado del Trabajo.

*M* = Media; *DT* = Desviación típica.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Según se puede observar en la Tabla 9.2, la variable que tiene un valor de correlación de Pearson mayor con la satisfacción laboral fueron las expectativas de desarrollo personal ( $r = .575$ ) seguida del significado del trabajo ( $r = .446$ ).

A diferencia del estudio II, en esta nueva investigación la edad no correlacionó con la satisfacción laboral, pero sí con el significado del trabajo ( $r = -.145$ ).

Para una mejor apreciación, en la Figura 9.1 se exponen dichos valores de forma gráfica.

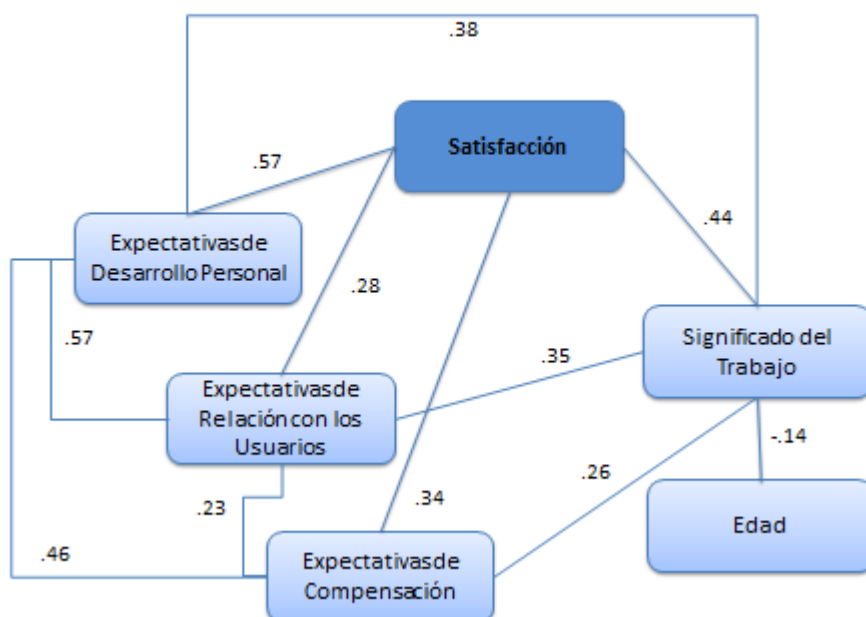


Figura 9.1. Correlaciones entre las variables cuantitativas de este estudio.

### Predictores de la satisfacción laboral

Tras realizar un análisis de regresión por pasos sucesivos, se observó que las expectativas de desarrollo personal, el significado del trabajo y las expectativas de relación con los usuarios fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral. Véase la Tabla 9.3, confeccionada según las indicaciones del manual de estilo de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2010, p. 144).

El análisis excluyó las siguientes variables: expectativas de compensación, edad, sexo, tipo de contrato (fijo o eventual), sector (público o privado) y tiempo (completo o parcial).

Tabla 9.3. Predictores de la satisfacción laboral.

Variable	Modelo 1 B	Modelo 2		Modelo 3	
		B	IC 95%	B	IC 95%
Constante	35.80***	17.31***	[8.32, 26.30]	20.58***	[11.16, 29.99]
E. Desarrollo Personal	3.33***	2.74***	[2.15, 3.33]	3.11***	[2.43, 3.79]
Significado del Trabajo		0.66***	[0.41, 0.91]	0.71***	[0.45, 0.97]
E. Relación Usuarios				-0.77*	[-1.48, -0.06]
R <sup>2</sup>	.33		.39		.40
F	132.32***		85.88***		59.57***
$\Delta R^2$			.06		.01
$\Delta F$			26.76		4.63

Nota. N = 270. IC = Intervalo de confianza.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### Análisis de los comentarios y sugerencias

El espacio para sugerencias y comentarios que tenía habilitada la encuesta electrónica fue utilizado por 22 personas, a las cuales agradecemos enormemente sus

palabras. Aunque ello sólo representa el 7.94% de la muestra, es interesante constatar que, además del agradecimiento de ellas hacia nosotras por realizar estudios como este, también fueron recurrentes cinco quejas, que listamos a continuación:

1. La excesiva burocratización de los servicios sociales.
2. La limitación de recursos, tanto económicos como humanos.
3. La falta de definición de funciones.
4. La excesiva carga de trabajo, especialmente la elevada ratio de usuarios por cada profesional.
5. La precariedad en las contrataciones laborales.

#### **9.4. Discusión**

Con este tercer estudio quisimos observar si había relación o no entre la satisfacción laboral y otras dos variables, como el grado de cumplimiento de las expectativas laborales previas y el significado propio del trabajo.

Tal como proponía la Hipótesis 1, los profesionales del Trabajo Social que sienten cumplidas sus expectativas respecto a su labor parecen estar más satisfechos que aquellos que no creen haberlas logrado. Más específicamente, tanto las expectativas de desarrollo personal como las expectativas de relación con los usuarios, fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral en esta muestra.

Dicho resultado es coherente con los diversos modelos teóricos que enfatizan el papel de las expectativas en la satisfacción laboral, como el de Porter y Lawler (1968), para quienes dicha experiencia se produce cuando lo obtenido en el trabajo iguala o supera las expectativas que se tienen sobre él, o como el modelo de Locke y Latham (1990), para quienes la satisfacción laboral se relaciona también con el grado de consecución de los objetivos que tengan las personas trabajadoras. De otro modo, que el desajuste entre las expectativas y la realidad laboral puede conllevar insatisfacción y desgaste en el trabajo, y cuanto más ajustadas estén las expectativas laborales mayor satisfacción laboral se producirá (Wanous, Poland, Premack y Davis, 1992). En una investigación conducida por Turnley y Feldman (2000) con 804 gerentes, se observó que la puntuación en un cuestionario de expectativas correlacionaba ( $r = .64$ ) y predecía la puntuación en dos ítems de satisfacción laboral tomados de Hackman y Oldham (1976).

Muchos profesionales del Trabajo Social aspiran no sólo a ganarse la vida con su trabajo, sino también a poder desarrollarse personal y profesionalmente. Como es sabido, fue Maslow (1943, citado por Alderfer, 1969) quien situó la denominada “autorrealización” en la aspiración última y esencial del ser humano, y la concibió como una necesidad más. Pero su famosa pirámide acabó por identificarse erróneamente con que dicha necesidad sólo correspondía al personal de dirección (Porter, 1961). Por desgracia, cuando se encuentran con la excesiva burocratización de los Servicios Sociales, la limitación de recursos, tanto económicos como humanos, la falta de definición de funciones y la excesiva carga de trabajo, especialmente la elevada ratio de usuarios por cada profesional, el contraste entre lo esperado y la realidad es muy alto (Ballesteros et al., 2013; Zamanillo, 1987, 2018).

Los resultados de nuestro estudio también mostraron que el significado del trabajo es otro predictor importante de la satisfacción laboral. Este dato apoya la Hipótesis 2 y es coherente con investigaciones precedentes, como la de Villa (2010), según las cuales, para que una persona se sienta satisfecha laboralmente es importante que su trabajo tenga un sentido para ella (Salanova et al., 1996). También es consistente con el modelo de las características del trabajo, propuesto por Richard Hackman junto a Greg Oldham, para quienes el significado del trabajo, tanto para uno mismo como para los demás, influye en la satisfacción laboral (Hackman y Oldham, 1976). Además, el significado positivo del trabajo también se ha estudiado en relación con el bienestar y la salud laboral, donde la satisfacción de la persona trabajadora es una variable importante (Steger y Dik, 2009).

Por último, un resultado adicional de nuestro estudio fue que se observó una correlación negativa entre el significado del trabajo y la edad. Es decir, las personas más jóvenes obtuvieron puntuaciones más altas en la escala de significado del trabajo que las de mayor edad. Este dato está en consonancia con investigaciones precedentes, como la de Gracia et al. (2001), en la que se encontró, mediante un estudio longitudinal, que el significado del trabajo se modificó a lo largo de los años, en función de las experiencias laborales que se van sucediendo.

Podría ocurrir, en línea con lo hasta ahora comentado, que los profesionales del Trabajo Social empiezan con muchas ganas y entusiasmo, pero van perdiendo interés poco a poco y dejan de encontrarle un sentido a lo que hacen. Sería necesaria más

investigación, y sobre todo de tipo longitudinal, para apoyar esta hipótesis, basada en la perspectiva de las diferentes fases laborales (véase Goodale, 2000).

#### *Limitaciones de este estudio y sugerencias para investigaciones futuras*

Pese a los aspectos positivos de esta investigación, debemos señalar ahora algunas de sus limitaciones, las cuales nos obligan a ser prudentes antes de extraer conclusiones definitivas.

Cabe decir, en primer lugar, que la muestra la componen personas que están dadas de alta en sus respectivos colegios profesionales. Pero como han sido, precisamente, dichas entidades las que han ofertado este estudio, podría ocurrir que la muestra utilizada tenga ya un mayor compromiso previo con su profesión y eso sea lo que redunde, al final, en una mayor satisfacción laboral. De hecho, otras investigaciones reiteran la relación entre satisfacción y compromiso, como comentábamos en el tercer capítulo de esta tesis (Locke y Latham, 1990; Mañas et al., 2007). Es decir, que la muestra puede estar sesgada y, por tanto, los resultados no serían extrapolables al conjunto de los profesionales del Trabajo Social en nuestro país.

En segundo lugar, el uso de un cuestionario electrónico, pese a que ha servido para reducir considerablemente tanto el tiempo de recogida de datos como su codificación, no está libre de inconvenientes. Por ejemplo, este procedimiento ha podido generar desconfianza o incomodidad en personas no familiarizadas con la tecnología electrónica. Además, para evitar que el tiempo de cumplimentación fuera excesivo, y minimizar el número de abandonos, nos hemos visto obligadas a incluir un número pequeño de instrumentos y nos hubiera gustado haber podido incluir más variables. De hecho, la investigación futura deberá controlar, además, otras variables de contexto, como el tipo de puesto dentro de la organización y el área de atención del servicio prestado (infancia, dependencia, etc.), y otras variables personales, como competencias en manejo emocional. Y si es posible, todo ello con una aproximación multinivel (De Gieter et al., 2018).

#### *Conclusiones*

A modo de conclusión de este tercer estudio, podemos afirmar que:

1. Las expectativas de desarrollo profesional, el significado el trabajo y las expectativas de relación con los usuarios son los mejores predictores de la satisfacción laboral en los profesionales del Trabajo Social.
2. El significado del trabajo correlaciona negativamente con la edad.
3. Un posible programa de intervención que pretendiera aumentar la satisfacción laboral en este colectivo profesional debería ayudar al profesional, además de manejar adecuadamente la carga mental, tal como vimos en el estudio anterior, a reconectar con el significado del trabajo y a reajustar sus expectativas laborales.

## 10. Discusión general

En este apartado ofreceremos una visión global de nuestro trabajo en dos sentidos, necesariamente complementarios. Por un lado, intentaremos sintetizar los datos obtenidos, relacionándolos con los modelos teóricos revisados; pero también queremos derivar algunas implicaciones prácticas que hagan que esta tesis doctoral sea útil: por ejemplo, diseñando a partir de nuestros resultados empíricos un programa de intervención que intente mejorar la satisfacción laboral en el colectivo profesional del Trabajo Social.

### 10.1. Discusión teórica

Según las tres investigaciones presentadas en esta tesis doctoral, tanto los profesionales del Trabajo Social como los de la Educación Social, independientemente del sexo con el que se identifiquen, se perciben a sí mismos, en comparación con una muestra de docentes de enseñanza primaria, como menos satisfechos laboralmente y con una mayor carga mental profesional. Estos resultados, por un lado, son coherentes con investigaciones previas que muestran distintos niveles de satisfacción laboral para diferentes profesiones (Carrillo et al., 2015), y por sí solo, este dato es importante para evaluar los riesgos psicosociales asociados a cada colectivo, tal como sugiere la actual Ley de Prevención 31/95, de 8 de noviembre.

Para algunos autores, el Trabajo Social actual es altamente demandante. Al menos más que otras profesiones, según Wilberforce et al. (2014). Pero el problema es que, al tiempo que dichas demandas son altas, los recursos de los que se dispone para gestionarlas son escasos (Blanz, 2017; Pastor y Cabello, 2018). Los datos de nuestras investigaciones están en consonancia con esa idea, añadiendo que un alto grado de carga mental se relaciona con un menor grado de satisfacción laboral.

Pero distinguir el tipo de profesión no es suficiente. También hay que tener en cuenta el ámbito laboral, es decir, si la organización para la que se trabaja es de carácter privado o no. Según señalan los resultados de nuestro segundo estudio, tanto los profesionales del Trabajo Social como los de Educación Social dicen estar más satisfechos en el ámbito privado que en el público, mientras que en los docentes de primaria ocurre al revés, puesto que manifiestan estar más satisfechos en el ámbito

público que en el privado. Otros investigadores también han observado diferencias en función del ámbito de trabajo, como Heponiemi et al. (2011), en profesionales médicos.

Pero la pregunta relevante que cabe hacerse aquí es por qué los trabajadores sociales de nuestro estudio dicen estar más satisfechos laboralmente cuando trabajan en el ámbito privado que cuando lo hacen en el ámbito público. Y una posibilidad es, tal como ya discutimos en el estudio II, que en el ámbito privado pueda existir menos burocratización y más acción directa (Ballesteros et al., 2013; Lima, 2007; Zamanillo, 1987). Lo contrario podría producir una mayor discrepancia con las expectativas laborales de la persona y hacerle perder el significado del trabajo.

En esa misma línea, con el tercer estudio quisimos comprobar si tanto las expectativas laborales como el significado del trabajo se relacionan y son predictores de la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que las expectativas de desarrollo personal, el significado del trabajo y las expectativas de interacción con los usuarios fueron los mejores predictores en una muestra de profesionales del Trabajo Social. Lo cual es coherente con los modelos teóricos para los que la satisfacción laboral es un resultado afectivo que surge de la comparación entre lo esperado y lo obtenido (Locke, 1969, 1976; Locke y Latham, 1990). En ese sentido, las personas más satisfechas laboralmente serán aquellas cuyas expectativas se han cumplido, o al menos no se han visto anuladas, y aquellas que piensan que su labor tiene un sentido por sí misma, lo cual es congruente con investigaciones previas (Duffy et al., 2015; MOW, 1987; Salanova et al., 1996; Villa, 2010).

A partir de estas observaciones proponemos que, además de optimizar las condiciones laborales como requisito necesario (Bassett-Jones y Lloyd, 2005; Blanz, 2017), una forma de aumentar la satisfacción laboral en este colectivo podría consistir en reconectar a la persona con el significado del trabajo, reajustar sus expectativas laborales y enseñarle a manejar la carga mental laboral.

La reconexión con el significado del trabajo constituye el primer paso de un posible programa de intervención, a nuestro modo de ver. Si los seres humanos tienden a su autorrealización (Alderfer, 1969; De Gieter et al, 2018; Porter, 1961), aparte de cubrir sus necesidades más básicas, con el trabajo la persona puede y debe encontrar un sentido adicional. Si no, muchas tienden a abandonar (Suadicaní et al.,

2013). En el caso del Trabajo Social no habría que olvidar que es una profesión vocacional, a veces motivada por una especial sensibilidad social, y con una importancia creciente en nuestra sociedad (Barahona, 2016).

El reajuste de expectativas laborales también es imprescindible. Las expectativas inadecuadas en el trabajo suelen conllevar mucho malestar psicológico, y a veces conducen a la persona hasta las consultas de psicología clínica. Por ejemplo, el famoso terapeuta cognitivo Aaron Beck, relataba el caso de una mujer que *“llegó a la conclusión de que su malestar en el trabajo era la consecuencia de tener unas expectativas demasiado elevadas”*, es decir, poco realistas (Beck, Rush, Shaw y Emery, 2010, p. 114).

Las expectativas generadas por los futuros trabajadores sociales pueden estar muy idealizadas (Lima, 2007), por lo que sería oportuno aprender a darle importancia a lo que se tiene, a lo que se ha conseguido. Y sin renunciar del todo al objetivo último del cambio social, ser conscientes de la realidad burocrática y administrativa que inunda estas profesiones (Zamanillo, 1987; 2018).

Pero de todo esto hablaremos con más detenimiento en el próximo apartado. Antes, quisiéramos exponer algunas limitaciones de esta tesis doctoral, de modo general, y realizar unas últimas sugerencias para la investigación futura.

#### *Principales limitaciones de esta tesis doctoral y sugerencias para la investigación futura*

Nos gustaría empezar diciendo que aunque la muestra del estudio I fue planificada mediante el programa informático G\*Power (Faul et al., 2007, 2009), y las de los estudios II y III cumplen con las exigencias mínimas habituales, nuestra próxima investigación debería contar con una muestra todavía más numerosa, para que pudiera ser representativa de todo el colectivo nacional del Trabajo Social, pero también con la intención de analizar los datos con una perspectiva multinivel y teniendo en cuenta muchas más variables que las consideradas por nosotras en este trabajo.

En segundo lugar, la investigación futura debería utilizar diversas medidas de satisfacción laboral para aumentar la validez de constructo (Martínez Arias et al., 2014; Pascual et al., 1996), porque ¿los resultados serían equivalentes si en vez de utilizar el JSS, hubiéramos usado el JIG o el FSS? Además, creemos que sería interesante también

elaborar un cuestionario de satisfacción laboral desde la perspectiva de género, dada la segregación existente en el actual mercado laboral y puesto que la satisfacción está muy relacionada con la conciliación entre la vida profesional y familiar, afectando mayoritariamente a las mujeres (Kalliath y Kalliath, 2015). Por otro lado, dado que la evaluación de la satisfacción laboral mediante autoinforme tiene también sus limitaciones (Peiró et al., 1995), sería conveniente usar algún correlato objetivo. O'Brien et al. (2019) observaron que personas con una menor satisfacción laboral tenían igualmente una mayor arritmia sinusal respiratoria, por lo que esta variable podría ser de interés para aquellas investigaciones futuras que no quieran depender exclusivamente del método de autoinforme.

Por último, hemos sido conscientes, sobre todo al finalizar el estudio III, que nos ha faltado una mirada evolutiva en nuestro trabajo. Aunque hemos tenido en cuenta la variable edad, como no podía ser de otra forma, no hemos considerado sin embargo lo que algunos especialistas de la Psicología del Trabajo denominan fases profesionales (Goodale, 2000), porque no es lo mismo estudiar la satisfacción laboral en una persona que esté en una etapa inicial de exploración, y que lleva muy poco tiempo en el puesto de trabajo, que otra que se encuentre en una fase de mantenimiento o en una fase de retiro. Aunque no es fácil controlar científicamente este tipo de categorías, lo cierto es que las necesidades y aspiraciones de las personas en cada periodo vital son distintas y, por tanto, también lo son las funciones psicológicas del trabajo y el significado personal que cada cual le atribuye (Salanova et al., 1996). Dada su relación con la satisfacción laboral, la investigación futura deberá tenerlo en cuenta.

## **10.2. Implicaciones prácticas: desarrollo de un programa de intervención**

Tal como adelantábamos en el apartado anterior, creemos llegado el momento de proponer un programa de intervención con el objetivo de intentar aumentar la satisfacción laboral en el ámbito de profesiones asistenciales como el Trabajo Social. Denominaremos MESALA a nuestro programa, acrónimo de la expresión *Mejora de la Satisfacción Laboral*, y su diseño estará guiado por los resultados de nuestros tres estudios empíricos precedentes.

Tal como se expuso en el quinto capítulo de esta tesis doctoral, las actuaciones que se han llevado a cabo para procurar incrementar la satisfacción laboral en otros colectivos han sido diversas (Chitra y Karanandhi, 2018; Cuadra et al., 2010; De Miguel et al., 2011; Veloso et al., 2018), pero tienen algo en común que nos llama la atención, y es que no hayan partido de un análisis previo de las variables que pudieran estar relacionadas con la satisfacción laboral en sus respectivos ámbitos profesionales.

Para nosotras, tal como sugieren los estudios que hemos expuesto, la satisfacción laboral en profesiones asistenciales como el Trabajo Social está relacionada, sobre todo, con el significado y las expectativas que se tengan respecto al propio trabajo, así como por la carga mental que se perciba durante la realización del mismo.

A continuación, presentamos el programa MESALA, basado en dichos aspectos. Hay que aclarar, no obstante, que aunque este programa se centre inicialmente en las personas trabajadoras, será imprescindible, en un segundo nivel, contar con las organizaciones en las que estas personas desempeñan su labor. Porque de poco servirá una intervención exclusivamente individual si dichas personas se mantienen expuestas a condiciones laborales perjudiciales, y a pesar de que exista una legislación sobre prevención de riesgos laborales, como la Ley 31/1995, de 8 de noviembre.

### **10.2.1. Objetivos del programa MESALA**

Si todo cambio psicológico necesita una reestructuración cognitiva (Beck et al., 2010), cabe plantearse qué se puede hacer para intentar aumentar la satisfacción laboral, además de cambiar las condiciones laborales. Según nuestros estudios precedentes, una posibilidad consistiría en, partiendo de una valoración sincera del propio trabajo y del puesto concreto que la persona ocupe, procurar una reconexión de dicha persona con el significado de su trabajo, si es que lo ha perdido, entablar un reajuste de sus expectativas respecto a él, si es que existe un claro desequilibrio entre lo que se desea y lo que se obtiene, y comenzar a manejar mejor la carga mental que el trabajo suscite.

Por tanto, y tal como se expone en la Tabla 10.1, si el objetivo general del programa MESALA es aumentar la satisfacción laboral, los objetivos específicos que se plantean para alcanzarlo son los siguientes:

1. Volver a conectar con el significado del trabajo.
2. Reajustar las expectativas laborales.
3. Manejar adecuadamente la carga mental.

Tabla 10.1. Programa MESALA

<i>Objetivos</i>
<b><u>General</u></b>
Aumentar la satisfacción laboral
<b><u>Específicos</u></b>
1. Reconectar con el significado del trabajo
2. Reajustar las expectativas laborales
3. Manejar adecuadamente la carga mental

### 10.2.2. Desarrollo del programa

#### a) Evaluación inicial: valoración del propio trabajo y del puesto concreto

Antes de nada, debemos conocer la valoración sincera que la persona hace de su propio trabajo y del puesto concreto que ocupa. Para ello, deberemos preguntarle, al menos, lo siguiente:

1. ¿Qué desearías cambiar en tu trabajo?
2. ¿Qué sería imposible cambiar, al menos de momento?
3. ¿Crees que deberías intentar cambiar de trabajo? ¿Por qué?

Esta primera entrevista, que debería tener en cuenta la fase profesional en el que se encuentre la persona (Goodale, 2000), deberá completarse con algún instrumento que nos permita obtener también respuestas cuantitativas de referencia, y fácilmente comparables. Por ejemplo, podría utilizarse la *Job Satisfaction Scale* (JSS) de Warr et al. (1979), tal como hemos venido haciendo en los tres estudios precedentes, por ser un instrumento de sencilla cumplimentación y contrastable con los datos de toda la investigación nacional e internacional que se ha generado al respecto (Carrillo et al., 2015). Pero también se podrían usar otros, o incluso uno construido con perspectiva de género.

Con la información obtenida, tanto de la entrevista inicial como de la escala de satisfacción, es esperable una mayor conciencia de las insatisfacciones que produce el trabajo actual, punto de partida del cambio.

## **b) Módulo 1: reconexión con el significado del trabajo**

Como ya comentábamos en el segundo capítulo de esta tesis, para el famoso economista John Kenneth Galbraith usar de forma unívoca la palabra *trabajo* tiene algo de “fraudulento” porque significa cosas distintas para cada persona: para algunos, el trabajo constituye una obligación repelente y alienante, para otros, es simplemente un medio para subsistir, y para el resto, en cambio, será un verdadero placer o una fuente de realización personal (Galbraith, 2011, p. 49).

Las creencias que se tengan acerca del trabajo en sí mismo, pueden constituir uno de los primeros obstáculos a salvar en muchos casos. Por tanto, el primer objetivo del programa MESALA consistirá en generar una mejor valoración del trabajo en sí mismo. Para contribuir a ese objetivo, se utilizará un pequeño texto tomado del novelista barcelonés Eduardo Mendoza, premio Cervantes en 2016, quien puso en boca del protagonista de su novela *El año del diluvio* la siguiente apreciación en torno al trabajo:

“Soy hombre de pocas convicciones, pero la experiencia me ha enseñado a respetar el trabajo humano sobre todas las cosas; usted habla de él con ligereza porque quizá confunde trabajo y esfuerzo: no cometa este error; el trabajo es esfuerzo pero también sabiduría y constancia; no es aplicar la fuerza bruta a la materia, sino saber qué se quiere hacer y por qué y cómo hay que hacerlo y luego llevar a cabo esa obra con fatiga, con inteligencia y con amor, aplicando en cada gesto la herencia de varios siglos de dedicación y propósito [...] Vea este huerto y aquellos viñedos, dijo, aquí la tierra es árida y las lluvias traicioneras, pero crecen porque los sustenta un sistema muy ingenioso y complicado de aljibes, acequias y esclusas que regulan el riego, un sistema tan antiguo que nadie sabe quién lo ideó ni quién lo llevó a cabo ni cuándo, por más que todo lo referente a la finca está documentado desde hace más de seiscientos años. Todo lo que se ve y lo que no se ve: los bancales, la casa, la limonada que acaba de beberse y yo mismo somos hijos de este esfuerzo tremendo, ininterrumpido y anónimo” (Mendoza, 1992, pp. 30-31).

El siguiente paso consistiría, a nuestro juicio, en reconectar a la persona con la utilidad de su trabajo. Recordemos que en numerosos modelos descriptivos del llamado “desgaste profesional”, una variable involucrada es la pérdida del sentido, y por tanto la desilusión. Por ejemplo, el ítem número 9 del *Maslach Burnout Inventory* (MBI) consiste precisamente en si la persona cree o no que con su trabajo está “*influyendo positivamente en las vidas de los demás*” (Gil Monte y Peiró, 1999).

Como es sabido, buscar el sentido es, de hecho, la esencia de ciertas orientaciones psicoterapéuticas, entre ellas la denominada Logoterapia, propuesta por el psiquiatra austriaco Viktor Frankl (1905-1997), quien a su vez se inspiraba en la famosa frase de Nietzsche: “*quien tiene un porqué de vivir, encontrará el cómo*” (citado por Beck et al., 2010).

Ahondando en ello, otro texto interesante para usar en nuestro programa sería el del escritor norteamericano Paul Auster, Premio Príncipe de Asturias de las Letras en 2006, quien, en su novela *La noche del oráculo*, hace hablar al propietario chino de una papelería en estos términos:

“Todo el mundo escribe cosas. En colegio los niños hacen deberes en mis cuadernos. Los profesores ponen notas en mis cuadernos. En los sobres que vendo la gente manda cartas de amor. Libros de contabilidad, blocs de notas para listas de la compra, agendas para planificar semana. Todo aquí importante para la vida, y eso me hace feliz, es un honor para mí.” (Auster, 2004, p. 15).

En esa misma línea, creemos esencial reconectar al profesional del Trabajo Social, no sólo con la utilidad de su trabajo para subsistir, personal y familiarmente, que ya es importante, sino también con la utilidad de su trabajo como contribución al bienestar social. Según Salanova et al. (1996), cuando se les pregunta, la mayoría de las personas entienden por trabajo aquello “por lo que te pagan”, y en menor medida, “lo que forma parte de tus tareas habituales”; por el contrario, la concepción del trabajo como aportación social es minoritaria.

Nosotras, para trabajar esta idea de la utilidad social de esta profesión, utilizaremos otro texto, esta vez conformado por opiniones reales de trabajadores sociales, tal como aparecen expuestas en la página web <https://www.trabajo-social.es/2015/07/por-que-es-importante-el-trabajo-social.html>.

Por último, también pensamos que sería relevante reconectar a la persona con el valor de realizar el trabajo lo mejor que se pueda. Es decir, estimular el sentido de la implicación y la responsabilidad, porque, tampoco hay tanta diferencia entre hacer las cosas e intentar hacerlas bien, adaptando el nivel a la tarea y sin caer en conductas perfeccionistas inútiles. Para ello, se pueden utilizar los procedimientos habituales de la psicoterapia cognitivo-conductual, como cuando Aaron Beck solía preguntar a las personas a las que atendía: si a alguien le merece la pena aprender a hacer algo, ¿le merece la pena hacerlo bien o mal? (Beck et al., 2010, p. 250).

Y profundizando en esa idea, también sería utilizable la afirmación del entrenador Toni Nadal (2015):

“No concibo no tener ilusión por las cosas que uno hace, sea lo que sea, al nivel que sea. Estar contentos con lo que hacemos depende mucho más de nosotros que de las circunstancias. La ilusión es lo que da sentido a todo, según mi concepto de la vida. Si no tengo ilusión, muy difícilmente voy a perseverar y, por tanto, muy difícilmente voy a conseguir nada.”

En la Tabla 10.2 se exponen las tres ideas principales que pretende fomentar este módulo del programa MESALA.

*Tabla 10.2. Ideas a fomentar en el Módulo 1*

<i>Módulo “Reconexión con el significado del trabajo”</i>	
<b>1.</b>	<b>El trabajo en sí es valioso para el ser humano</b>
<b>2.</b>	<b>La profesión del Trabajo Social es valiosa para el bienestar de la sociedad</b>
<b>3.</b>	<b>Hacer bien el propio trabajo es valioso para uno mismo y para los demás</b>

### **c) Módulo 2: reajuste de expectativas laborales**

Como ya se discutió en apartados precedentes, cuando una persona está insatisfecha en su trabajo es porque tiene necesidades, deseos o expectativas no cubiertas (Büssing, 1992; Büssing y Bissels, 1998; Locke y Latham, 1990). Por tanto, otro de los objetivos del programa MESALA es conseguir que la persona se pregunte por lo que le está pidiendo a su trabajo, pero no obtiene.

Respecto al concepto *necesidad*, hay que recordar que en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones esta palabra es usada de forma amplia (De Gieter et al., 2018; Porter, 1961). Es decir, se utiliza este vocablo para referirse a aspectos que, aunque no sean vitales en un sentido estricto, como lo serían el respirar, beber agua o ingerir un mínimo de calorías que posibiliten las funciones orgánicas, sí son importantes para la persona porque hacen referencia a un sentimiento de carencia. A su vez, este sentimiento puede provocar otras emociones; por ejemplo, de preocupación o incluso de temor, cuando la persona vislumbra la posibilidad de no satisfacer una determinada necesidad que siente. Por ejemplo, la necesidad que tienen las personas de contar con unos ingresos económicos básicos, que les garanticen el acceso a unos servicios mínimos, está asociada al miedo al despido; en este caso, a mayor necesidad, mayor temor. Lo mismo ocurre con la necesidad de reconocimiento, que conlleva el temor a la desaprobación o a ser corregido por los demás; y con la necesidad de obtener cierto éxito, que podría estar relacionada con el temor al fracaso.

De esta forma, cualquier necesidad que la persona tenga y que el trabajo no le proporcione, generará insatisfacción. Por ejemplo, la necesidad afectiva y de relaciones sociales, de aprender y de progresar profesionalmente, de novedad, de sentirte importante, o incluso de que exista una congruencia con los valores personales, pueden generar, todas ellas, insatisfacción.

En el ámbito del Trabajo Social, tal como señalan algunas figuras destacadas de esta profesión en España, como Ana Isabel Lima, muchos profesionales tienen un salario precario e inestable, pero cuando se les pregunta, parecen tener además un concepto idealizado de este trabajo y alejado de la realidad. Tal es así, que la mayoría de las quejas de estos profesionales se refieren a que no trabajan “en lo suyo” (Lima, 2007). Cuando se ha estudiado este aspecto de forma más concreta, hasta un 81.8% de

profesionales cree que hay tareas burocrático-administrativas que no están directamente relacionadas con el Trabajo Social (Ballestero et al., 2013).

Para otro gran nombre español de la disciplina, y maestra de sucesivas generaciones, Teresa Zamanillo, hay que alejarse de posiciones salvadoras o liberadoras y dirigirse a posiciones más pragmáticas y, por tanto, también, evaluables (Zamanillo, 2018). Como escribía esta autora hace algunos años:

“Sumidos en la burocracia, en la excesiva demanda de información de los usuarios, que inclina la balanza a una atención más asistencial que preventiva y comunitaria, en la incertidumbre por la eventualidad de los contratos, en los recortes presupuestarios, en el caos de la planificación, en la atención a varios programas, etcétera, los trabajadores sociales no sienten que llevan a cabo una acción eficaz” (Zamanillo, 1987, p. 100).

En definitiva, conocer mejor la realidad del Trabajo Social, aceptarla e incluso estar orgulloso de ello, pese a que haya muchas tareas relacionadas con la gestión, será algo prioritario, así como conseguir valorar el servicio prestado y no solamente el resultado. Igual de importante será plantearse metas sencillas, no olvidando que el usuario también tiene sus propias expectativas. Como se afirma desde la psicoterapia cognitivo-conductual, algo cambia cuando la persona es capaz de decir *“preferiría que la realidad fuera distinta, pero es la que es”* (Beck et al., 2010).

Tabla 10.3. Ideas a fomentar en el Módulo 2

<i>Módulo “Reajuste de expectativas laborales”</i>	
1.	<b>El trabajo en lo social consiste en actuaciones concretas con personas, no se trata de cambiar estructuras globales</b>
2.	<b>A veces, la intervención adecuada no es inmediata, forma parte de un proceso en el que intervienen variables que escapan a nuestro control</b>
3.	<b>Intentar cambiar los “tiene que ser así” por “aunque preferiría que fuera de otra manera, la realidad es la que es”</b>

#### **d) Módulo 3: manejo de la carga mental asociada al trabajo**

Finalmente, el objetivo de este último módulo es que la persona pueda aprender a manejar situaciones habituales dentro del ámbito del Trabajo Social, como acabar de forma adecuada tareas urgentes antes de una fecha límite, lo que de paso conduce a saber relegar otros asuntos, algunos de los cuales podrían ser también importantes.

Todas estas tareas conllevan una ordenación del tiempo que no suele producirse de forma espontánea (Morgenstern, 2001). Cuando una persona tiene la sensación de no organizarse bien, o de estar perdiendo el tiempo, ello le generará insatisfacción, porque el tiempo se concibe usualmente como un recurso (“se acabó el tiempo”, “¿tienes tiempo ahora para...?”), que también es valioso (“gastar el tiempo”). Y al final, muchas veces, la persona acaba viéndose a sí misma como alguien incapaz de organizarse, en vez de considerar que la gestión del mismo es una habilidad más que puede aprenderse, y que una vez aprendida, ello constituirá un motivo adicional de satisfacción.

Siguiendo a la especialista y fundadora de la empresa *Task Masters*, Julie Morgenstern, aprender a organizarse mejor empieza por analizar qué factores externos limitan a la persona a hacerlo, qué obstáculos se pone a sí misma y qué errores comete (Morgenstern, 2001). Es decir, hay que comenzar por analizar los factores limitantes, tanto externos como internos.

##### *1. Factores externos*

En ocasiones, la causa de no organizar bien el tiempo estriba en que el volumen de trabajo no está convenientemente ajustado. Cuando esto sucede, debiéramos ponerlo en conocimiento de las personas responsables que puedan modificar dicha situación y, si eso no es posible, el primer paso consistiría en no sentirnos culpables de incumplir los objetivos. Pero, en segundo lugar, se debería prescindir de cuanta tarea superflua ralentice la actividad principal. De igual modo, sería conveniente delegar todo cuanto se pueda.

Otro tipo de limitación externa tiene que ver con las enfermedades o con los periodos vitales de cambio por los que la persona atraviese. Ello, la obligará a gestionar

aún mejor su tiempo y a establecer metas más pequeñas, si es que no solicita una baja laboral.

De igual forma, a veces se produce una cantidad excesiva de interrupciones durante el trabajo. En ese caso, lo que se debe hacer es reconocer, e incluso “programar”, dichas detenciones.

Y si lo que ocurre es que se tienen compañeros cuya forma de trabajar interfiere negativamente con la tarea que tiene que llevar a cabo la persona, lo que se podría intentar es:

1. En primer lugar, evitarlos, si ello fuera posible.
2. Aprender habilidades sociales para poder decir “no”, hacer críticas, o fijar límites (por ejemplo, con la llamada *Técnica del Bocadillo*), y para que no nos afecten negativamente algunos de sus comentarios (por ejemplo, con la denominada *Técnica del Banco de Niebla*, entre otras).
3. Investigar, más en detalle, qué tipo de emociones nos producen estas personas (molestia, desagrado, etc.) y por qué creemos que nos perturban (Beck et al., 2010).
4. Intentar aprender de dichas personas, pese a todo.

## 2. Factores internos

Entre los principales obstáculos que la persona se puede poner a sí misma, se encuentra el no partir de unos objetivos bien definidos, tal como subrayan muchos especialistas en el tema (Locke y Latham, 1990). Pero también, la presencia de ciertas tendencias personales, como la necesidad de perfección, que resta eficacia a la hora de manejar adecuadamente las demandas temporales, o la de agobiarse cuando no se tiene tiempo de hacer todo lo que se quiere.

Además, hay ciertos “errores” que se cometen (Morgenstern, 2001). Por ejemplo, lo que algunas personas hacen para organizar su tiempo de trabajo es, simplemente, confeccionar una lista de tareas para llevar a cabo durante el día, la semana o el mes. Pero lo más importante, a nuestro entender, consiste en estimar de la forma más realista posible el tiempo que se necesita para realizar adecuadamente cada tarea. Y ello, teniendo en cuenta las tendencias personales, como decíamos

antes, y que los ciclos de energía individuales son diferentes, porque hay personas que rinden mejor por la mañana y otras por la tarde (Díaz y Parra, 2018).

Otro error habitual es no realizar pausas programadas. Según un estudio de Hunter y Wu (2016), de la Universidad Baylor en Texas, las pausas son necesarias para la recuperación. Pero cuando se sufre esa nefasta sensación de “no tener tiempo para nada”, los descansos necesarios son precisamente lo que primero se olvida. Y si el proyecto es grande, lo que se debe hacer es subdividirlo en subproyectos más pequeños y, por tanto, más manejables.

Otro error habitual consiste en trabajar “para el día”, sin un adecuado margen de seguridad y olvidando que, ante retos importantes, empezar con suficiente antelación es la opción preferible, sobre todo para atenuar la presión final.

A muchas personas les paraliza el estrés, porque no deja de ser una reacción del organismo para recuperarse; por tanto, deberíamos obligarnos a parar para reponernos (Blomberg et al., 2015). Finalmente, tampoco debemos aislarnos, sino que es conveniente pedir ayuda cuando sea necesario (Acker, 2018).

Por ejemplo, imaginemos que hay que elaborar veinte informes para una fecha determinada, pongamos dentro de veinte días. Intuitivamente, muchas personas piensan “*si hago un informe por día, voy bien*”, pero esa división deja fuera del análisis la aparición de imprevistos, o el mero cansancio. De hecho, alguna vez ha ocurrido, sobre todo cuando se envían dichos informes por Internet y aparece la fecha y hora de forma automática, que algunos llegan entre las 00.00 horas y las 03.00 de la madrugada, con escasos diez minutos de diferencia. ¿Qué ha ocurrido? Pues, sencillamente, que se ha dejado esa tarea para el último momento.

El problema con situaciones como esta, es que el profesional siempre tiene la sensación de estar “apagando fuegos”. Pero ello, que quede claro, no es ninguna crítica al profesional, porque la culpa no es suya si la organización deja poco margen para la planificación.

El programa MESALA pretende ser una ayuda al profesional y a su organización para aprender a manejar adecuadamente la carga de trabajo.

### **e) Evaluación final**

Por último, es necesario que la última sesión se dedique a la recapitulación de todo lo aprendido y a realizar una evaluación final, al objeto de analizar si la propuesta de intervención ha surtido algún efecto, al menos inmediato.

Lo ideal sería volver a evaluar a los seis meses, al año y a los dos años, porque podría suceder como comenta irónicamente Lawrence Kohlberg respecto a muchos programas, que se tenga la sensación de que “la operación haya sido un éxito, pero el paciente al final muera”, es decir, que la eficacia sólo sea a corto plazo.

Además, hay que tener en cuenta que una cosa es la significación estadística y otra la significación práctica del programa, por lo que el programa MESALA no sólo debe ser estadísticamente significativo, y dicha significación estable, además debe tener significación práctica.

#### **10.2.3 Duración y estructura**

El programa MESALA tendrá una duración de ocho sesiones, de una hora y media cada una. Hemos optado por este formato y no por uno más intensivo, de fin de semana, por ejemplo, como los que abundan en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, porque según una investigación de Constanza Veloso y sus colaboradores de la Universidad de Tarapacá en Chile, es preferible un programa prolongado en el tiempo a uno intensivo, si lo que realmente importa es la adquisición de conocimientos y habilidades (Veloso et al., 2018).

En ese sentido, nuestro programa de intervención no quiere ser uno más, sino que aspira a que el profesional del Trabajo Social pueda aprender pensando y desarrollando nuevas destrezas profesionales.

El programa MESALA puede ser impartido individualmente o en grupo (no más de diez personas).

En la Tabla 10.4 se expone la estructura del programa y el material de trabajo individual a utilizar.

Tabla 10.4. Estructura del programa MESALA

Nº Sesión	Nombre	Material de trabajo
1	Presentación	Ficha de trabajo 1: Cuestionario Ficha de trabajo 2: JSS, CEL y CST
2	Reconexión con el significado del trabajo: I	Ficha de trabajo 3: texto de Mendoza Ficha de trabajo 4: texto de Auster
3	Reconexión con el significado del trabajo: II	Ficha de trabajo 5: justificaciones de profesionales Ficha de trabajo 6: texto de Nadal
4	Reajuste de expectativas laborales	Ficha de trabajo 7: artículos código deontológico Ficha de trabajo 8: texto de Zamanillo
5	Manejo de la carga mental: I	Ficha de trabajo 9: ciclos de energía Ficha de trabajo 10: asignación de tareas
6	Manejo de la carga mental: II	Ficha de trabajo 11: cambio de actitud Ficha de trabajo 12: habilidades sociales I
7	Manejo de la carga mental: III	Ficha de trabajo 13: habilidades sociales II Ficha de trabajo 14: sentimiento de culpa
8	Despedida	Ficha de trabajo 15: JSS, CEL, CST, utilidad percibida del programa

#### 10.2.4. Desarrollo de las sesiones de trabajo

A continuación se expone cómo desarrollar cada sesión del programa MESALA, en la modalidad de grupo.

##### **Primera sesión**

Una vez dada la bienvenida al grupo, las instructoras se presentarán como profesoras e investigadoras de la Universidad Complutense de Madrid, y hablarán de su interés en el ámbito de la salud laboral, según los parámetros de entornos de trabajo saludable de la Organización Mundial de la Salud. Se estima que el tiempo requerido para hacerlo sea de diez minutos.

A continuación, las instructoras pedirán a las personas que componen el grupo su nombre, su procedencia y una breve descripción de su puesto de trabajo. Esta tarea puede conllevar unos quince minutos.

Seguidamente, se explicará el objetivo del programa MESALA, que no es otro que intentar aumentar la satisfacción laboral en profesiones como el Trabajo Social. También se atenderán las posibles preguntas que puedan suscitarse, todo lo cual podría durar unos diez minutos.

Posteriormente, en una ficha individual de trabajo se responderá a las tres preguntas expuestas en el apartado A del epígrafe 10.2.2. Después, se realizará una puesta en común, durante la cual las instructoras anotarán las ideas principales en una pizarra blanca. Para ello, se dispondrá de quince minutos.

Y también se rellenará, de forma individual, la segunda ficha de trabajo, compuesta por los instrumentos JSS, CEL y CST, durante aproximadamente unos quince minutos.

A modo de despedida, se resumirá durante cinco minutos lo expuesto en la sesión y se pedirá reflexionar sobre ello hasta la próxima sesión.

### ***Segunda sesión***

Una vez realizado el saludo y bienvenida a esta segunda sesión, durante unos diez minutos se atenderán las posibles preguntas y comentarios surgidos de la reflexión de la sesión anterior.

Se comenzará a impartir el Módulo 1 del programa, titulado *Reconexión con el significado del trabajo*. Para abordar la primera idea de este módulo, se repartirá a cada persona una ficha de trabajo con el texto del novelista Eduardo Mendoza, mencionado en el apartado B del epígrafe 10.2.2, escrito en letra Arial de 14 puntos. Con el objetivo de centrar mejor la atención, al mismo tiempo que las personas van leyendo el texto, sonará una voz grabada leyéndolo. Una vez oída la grabación, se dejará un minuto y medio para su relectura y reflexión. En el reverso de esta ficha de trabajo, la persona deberá contestar a la pregunta de “¿cómo se podría aplicar el mensaje del texto a tu trabajo?”. Se realizará una puesta en común de las respuestas, durante unos veinte minutos.

Para trabajar la segunda idea del módulo, se utilizará el texto del escritor Paul Auster, también descrito en el apartado B del epígrafe 10.2.2. De forma parecida al texto anterior, se repartirá otra ficha de trabajo con ese texto a leer, al mismo tiempo que es escuchado en una grabación. Tras dejar un minuto y medio para su relectura y

reflexión, los participantes deberán contestar, en el reverso de la ficha, a la pregunta de cómo podrían aplicar dicho texto a su trabajo. Posteriormente, durante unos veinte minutos, se realizará una puesta en común.

A modo de despedida, se resumirá durante cinco minutos lo expuesto en la sesión y se pedirá reflexionar sobre ello hasta la próxima sesión.

### ***Tercera sesión***

Una vez saludados a los asistentes y habiéndoles dado la bienvenida a la tercera sesión, se atenderán las posibles preguntas que tengan durante unos diez minutos.

En esta sesión se terminará el Módulo 1 del programa, titulado *Reconexión con el significado del trabajo*.

A continuación, para reforzar la idea objetivo número dos, se usará una presentación de diapositivas, con letra Calibri de 32 puntos, en la que se mostrarán tres justificaciones del Trabajo Social realizadas por profesionales reales, tal como aparecen en la página web <https://www.trabajo-social.es/2015/07/por-que-es-importante-el-trabajo-social.html>. En concreto:

1. “Porque busca constantemente el progreso del ser humano y la mejora de las condiciones de vida, y lucha para conseguir el bienestar social. Hermosa profesión.”
2. “Trabaja para el bienestar social de las personas, básico para alcanzar la felicidad”.
3. “Porque cree en el cambio de la sociedad, en una mejor calidad de vida y no se rinde por hacerlo realidad”.

En una nueva ficha de trabajo, se pedirá a los participantes que escriban sus propios motivos y se alentará a que los envíen a dicha página web. Se estima que esta tarea dure unos veinte minutos.

Finalmente, para trabajar la tercera idea de este Módulo 1, se usará una nueva ficha de trabajo con el texto de Toni Nadal expuesto también en la sección B del apartado 10.2.2. Se estima que esta tarea dure unos veinte minutos.

Para finalizar la sesión, se realizará un resumen y se atenderán las posibles preguntas que pudiera haber. Se pedirá para el próximo día, reflexionar sobre lo visto, escribiendo una “X” en el calendario del móvil si se ha hecho, despidiendo a los participantes. Esto llevará unos 10 minutos.

#### **Cuarta sesión**

Se saludará a los asistentes y se les dará la bienvenida al inicio del nuevo módulo reforzando el hecho del avance en el programa.

Tras repasar la sesión anterior, se les preguntará si han realizado la reflexión del módulo anterior escribiendo una "X" en el calendario del móvil, y se atenderán las posibles preguntas durante unos diez minutos.

Se comenzará el Módulo 2, titulado *Reajuste de expectativas laborales*. Para ajustar las expectativas e intentar eliminar la idealización excesiva que se tiene en esta profesión, se trabajará la idea siguiente:

“El trabajo en lo social consiste en actuaciones concretas con personas, no se trata de cambiar estructuras globales”.

Para ello, se utilizarán algunos artículos del propio código deontológico de Trabajo Social. Como se hizo con los textos de la sesión anterior, en la ficha de trabajo aparecerán escritos en letra Arial de 14 puntos. La tarea consiste en leerlos y comentarlos individualmente, aunque después se pondrá en común durante unos veinte minutos.

Además de ello, también se fomentará la idea de que, a veces, la intervención adecuada no aporta resultados inmediatos, sino que forma parte de un proceso en el que están implicadas otras variables que escapan a nuestro control. Para ello, se utilizará una ficha de trabajo con el texto de Zamanillo (1987), expuesto anteriormente en la sección C del epígrafe 10.2.2. Se estima que esta tarea abarcará al menos otros veinte minutos.

Por último, se fomentará el cambio de los “tiene que ser así” por “preferiría que fuera de otra manera, pero es como es”. Para ello se utilizará un video de veinte minutos de duración.

Como tarea para casa, se les pedirá que apliquen lo aprendido y anoten en el calendario del móvil si se ha reflexionado al respecto, realizando la despedida y el cierre de la sesión. Esto llevará unos diez minutos.

#### **Quinta sesión**

Tras el saludo y la bienvenida a los asistentes, se repasará la sesión anterior y se les preguntará si han realizado la reflexión del módulo anterior escribiendo una “X” en el calendario del móvil, atendiendo a las posibles preguntas durante unos diez minutos.

Se iniciará el Módulo 3, titulado *Manejo de la carga mental*. Para empezar a desarrollar la habilidad de organizar el tiempo de forma eficaz, se comenzará con una exploración personal acerca de nuestros ciclos de energía y qué estrategias pueden funcionar y cuáles no. Esta reflexión se realizará en una ficha de trabajo individual, pero luego se realizará una puesta en común de las respuestas. Se estima que esta tarea no dure más de diez minutos.

Para trabajar la planificación de imprevistos y aprender a establecer un margen de seguridad, se utilizará el ejercicio denominado “Asignación de tareas”, que consta de tres pasos interrelacionados:

1. Paso 1: Se ofrece una bandeja de entrada con diferentes tareas, las cuales deberán ser asignadas en calendario mensual.
2. Paso 2: Además de lo anterior, se remitirá un correo electrónico en el que se solicita una reunión.
3. Paso 3: Además de lo anterior, se propondrán otras dos tareas para que se solapen.

El objetivo de este ejercicio es aprender a distinguir los asuntos que parecen urgentes pero que no lo son, al tiempo que han de establecerse pausas. Se estima que esta tarea dure unos cuarenta minutos.

En los últimos cinco minutos se despedirá a los asistentes.

### **Sexta sesión**

Tras el saludo y la bienvenida a esta sesión, se repasará la sesión anterior contestando a las preguntas que se formulen, todo lo cual llevará unos diez minutos.

Para trabajar la sensación de agobio que muchos profesionales del Trabajo Social experimentan en su puesto laboral, se utilizará un ejercicio en el que el objetivo es doble:

1. Por un lado, que haya que dividir la tarea en partes.

2. Por otro lado, que haya que intentar cambiar la actitud y verlo de otra manera, valorar los pequeños pasos que se están dando y no centrarse tanto en lo que queda por hacer.

Para trabajar las limitaciones externas en la gestión del tiempo, se propondrán ejercicios de habilidades sociales aplicadas al contexto laboral del Trabajo Social. En concreto, se enseñará la denominada *Técnica del Bocado*, que serviría para situaciones sociales donde haya discrepancia, por ejemplo, cuando resulta imposible hacer los veinte informes que te han solicitado o, por ejemplo, cuando discrepas con una compañera de trabajo porque ella sólo quiere los casos de más fácil resolución. Se estima que cuarenta minutos puedan ser suficientes para ello.

En los últimos cinco minutos se dará por finalizada la sesión despidiendo a los asistentes.

### ***Séptima sesión***

Se saludará a los asistentes y se les dará la bienvenida, reforzando la idea del avance del programa y repasando la sesión anterior, a la vez que se contestarán las preguntas que se formulen.

Se comenzará explicando la denominada *Técnica del banco de niebla*, especialmente útil en casos en los que se reciben críticas insultantes, por ejemplo, cuando revisan un informe tuyo y te dicen que es una “basura”. Esto llevará unos treinta minutos.

Por último, se propondrá también trabajar mediante diálogo socrático, el sentimiento de culpabilidad porque el tiempo es limitado.

1. Por ejemplo, cuando un informe contiene fallos.
2. Por ejemplo, cuando no se ha podido atender adecuadamente a un usuario, y las consecuencias son que, ahora ya, no pueda solicitar la prestación económica que le corresponda (RMI, ayudas económicas de emergencia social, etc.).

Como tarea para casa, se propondrá a los asistentes que practiquen todo lo aprendido y marquen en calendario del móvil si se ha efectuado, como en ocasiones anteriores, despidiendo a los participantes. Esto llevará unos diez minutos.

### ***Octava sesión***

Se saludará a los asistentes, dándoles la bienvenida a la última sesión del programa. Se repasará la sesión anterior y se les preguntará si han practicado lo aprendido en las sesiones anteriores y lo han registrado en el calendario del móvil. Se anotará en la pizarra y se atenderán las posibles preguntas durante unos diez minutos.

Se realizará una breve recapitulación del programa y, a continuación, se administrarán los cuestionarios JSS, CEL y CST, además de preguntar por la utilidad percibida del programa. Se estima que todo ello no conlleve más de sesenta minutos.

En los últimos minutos concluiremos felicitando a todas las personas por haber realizado este programa y agradeciéndoles el haber compartido su tiempo y sus experiencias con nosotras. Se les emplazará para futuras evaluaciones a los seis meses, al año y a los dos años.

#### **10.2.5. Recursos materiales necesarios**

Los recursos materiales mínimos necesarios para llevar a cabo el programa MESALA son los siguientes:

- 1 habitación, al menos de 5 x 5 m<sup>2</sup>
- 12 sillas de pala (2 para las monitoras y 10 para los participantes)
- 1 ordenador con conexión a Internet
- 1 retroproyector
- 1 altavoz
- 1 pizarra blanca
- 3 rotuladores de color: azul, rojo y negro
- 1 cepillo borrador para pizarra blanca
- 20 bolígrafos
- 10 cuadernillos para las 15 fichas de trabajo
- 1 paquete de 500 folios A4

### 10.2.6. Evaluación del programa

El programa MESALA intenta cubrir la necesidad de formación que tienen los profesionales de la intervención social, en consonancia con el Plan de Formación de Servicios Comunitarios 2019, basado a su vez en la Ley 9/2016, de 27 de diciembre, de Servicios Sociales. Pero, aunque haya sido diseñado mediante un criterio racional, orientado por las investigaciones que hemos efectuado previamente y que se han presentado a lo largo de esta tesis doctoral, sería ingenuo pensar que es eficaz y no demostrarlo.

Aunque quede fuera del alcance de esta tesis doctoral, el programa MESALA debe ser evaluado. Para evaluar su eficacia, proponemos realizar dos estudios adicionales. En el primero, se comparará el programa MESALA con un grupo control sin intervención y, si los resultados resultasen significativos, en un segundo estudio se contrastará el programa MESALA con otros programas alternativos.

Respecto a la muestra, en el primer estudio, según el programa G\*Power 3.1.9.2 (Faul et al., 2007, 2009), el número de participantes deberá ser al menos de 42 personas, 21 por grupo, para un tamaño del efecto alto ( $d = 0.8$ ), un error alfa de 0.05 y una potencia de 0.80. De esas 42 personas voluntarias, tal como recomiendan los expertos en metodología (Martínez Arias et al., 2014; Pascual et al., 1996), 21 serán asignadas aleatoriamente al programa MESALA y 21 al grupo control, y se confirmará que ambos grupos estén equiparados en edad, sexo, nivel formativo y satisfacción laboral inicial. Como variable dependiente se puede usar el JSS, además de algún otro instrumento.

Si el programa MESALA demuestra ser eficaz frente a un grupo control, lo interesante sería, en un segundo estudio, compararlo con otros procedimientos de intervención que ya han mostrado cierto éxito. Por ejemplo, se podría diseñar un estudio de doble ciego donde se comparen tres programas: 1) el programa MESALA; 2) un entrenamiento metacognitivo y de habilidades sociales como el de Chitra et al. (2018), pero adaptado al Trabajo Social; y 3) un entrenamiento físico, de resistencia, fuerza y elasticidad, tal como hacen De Miguel et al. (2011).

Sólo de esta forma, recabaríamos la evidencia empírica suficiente para sugerir que el programa MESALA es un procedimiento útil para mejorar la satisfacción laboral en el colectivo profesional del Trabajo Social, y que muchas organizaciones de ese ámbito podrían usar.

## 11. Conclusiones

Para finalizar, en este apartado expondremos de forma muy breve y sintética las principales conclusiones que se pueden extraer de la presente tesis doctoral. Son las siguientes:

1. Lo que se denomina con la expresión *satisfacción laboral* es el resultado de un proceso de comparación entre las condiciones actuales de trabajo y las expectativas, valores y significado que el trabajo representa para la persona.
2. Por tanto, diferentes condiciones de trabajo conducen a diversos estados de satisfacción laboral. Por ejemplo, a mayor carga mental de trabajo, menor satisfacción. En nuestros estudios, la profesión del Trabajo Social y la Educación Social parecen suscitar menor satisfacción laboral que la enseñanza en educación primaria, y están asociadas a una mayor carga mental.
3. Pero el ámbito laboral, bien sea público o privado, también influye. En el caso del Trabajo Social, y también de la Educación Social, se produce una mayor satisfacción en el ámbito privado que en público, lo contrario que la docencia en primaria, donde el ámbito público se asocia a una mayor satisfacción laboral.
4. Centrándonos en el Trabajo Social, pudiera ser que el exceso de burocratización actual produzca un desencanto y una desilusión, por cuanto las expectativas laborales y el significado del trabajo son buenos predictores de la satisfacción laboral.
5. Un programa que pretenda mejorar la satisfacción laboral en este colectivo profesional deberá centrarse en la reconexión con el significado del trabajo, en el reajuste de las expectativas laborales y en el aprendizaje del manejo de la carga mental.
6. Esta tesis doctoral propone un programa original para ello, el programa MESALA, que se basa en esos tres componentes. Sin embargo, su eficacia aún debe ser evaluada experimentalmente, primero con un grupo control, y posteriormente, con programas alternativos de intervención.

7. Por último, el papel de la organización es importante en todo este proceso. De acuerdo a la legislación vigente, será aquella la encargada de prevenir los riesgos laborales y, por tanto, de implementar este tipo de programas de forma motivadora y prolongada en el tiempo.

## 12. Referencias

- Acker, G. M. (1999). The impact of clients' mental illness on social workers' job satisfaction and burnout. *Health & Social Work, 24*(2), 112-119. doi:10.1093/hsw/24.2.112
- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal, 40*(1), 65-73.
- Acker, G. M. (2012). Burnout among mental health care providers. *Journal of Social Work, 12*(5), 475-490. doi:10.1177/1468017310392418
- Acker, G. M. (2018). Self-care practices among social workers: Do they predict job satisfaction and turnover intention? *Social Work in Mental Health, 16*(6), 710-724. doi:10.1080/15332985.2018.1494082
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142-175. doi:10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Alessandri, G., Borgogni, L., y Latham, G. P. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology: An International Review, 66*(2), 207-232. doi:10.1111/apps.12091
- Alonso Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de Psicología, 88*, 49-63.
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.

- Anaya, D., y Suárez, J. M. (2010). Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación. *Revista Española de Orientación Psicopedagógica*, 21(2), 283-294.
- Antonopoulou, P., Killian, M., y Forrester, D. (2017). Levels of stress and anxiety in child and family social work: Workers' perceptions of organizational structure, professional support and workplace opportunities in children's services in the UK. *Children and Youth Services Review*, 76, 42-50. doi:10.1016/j.childyouth.2017.02.028
- Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard, T. J., Taubman, P., y Cavanaugh, M. A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Differences*, 17(1), 21-33. doi:10.1016/0191-8869(94)90258-5
- Auster, P. (2004). *La noche del oráculo*. Barcelona: Anagrama.
- Avery, R., Smillie, L. D., y Fife-Schaw, C. R. (2015). Employee achievement orientations and personality as predictors of job satisfaction facets. *Personality and Individual Differences*, 76, 56-61. doi:10.1016/j.paid.2014.11.037
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285. doi:10.1037/OCP0000056
- Ballesteros, A., Viscarret, J. J., y Úriz, M. J. (2013). Funciones profesionales de los trabajadores sociales en España. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 127-138. doi:10.5209/rev\_CUTS.2013.v26.n1.41664
- Balloch, S., Pahl, J., y McLean, J. (1998). Working in the social services: Job satisfaction, stress and violence. *British Journal of Social Work*, 28(3), 329-350. doi:10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011343

- Barahona Gomariz, M. J. (2016). *El Trabajo Social: una disciplina y profesión a la luz de la historia*. (Lección inaugural curso académico 2016/2017). Madrid: Universidad Complutense.
- Barling, J., Kelloway, E. K., y Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology* 88(2), 276-283. doi:10.1037/0021-9010.88.2.276.
- Bassett-Jones, N., y Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. doi:10.1108/026221710510627064
- Beck, A. T., Rush, A. J., Shaw, B. F., y Emery, G. (2010). *Terapia cognitiva de la depresión* (19ª Ed.). Bilbao: Desclée de Brouwer (Orig. 1979).
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Beehr, M. J., Beehr, D. E., Wallwey, D. A., y Erofeev, D. (2006). The nature of satisfaction with subordinates: Its predictors and importance to supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1523-1547. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00070.x
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., y Westerlund, H. (2018). Copenhagen psychosocial questionnaire: A validation study using the job demand-resources model. *Plos One*, 13(4), 17. doi:10.1371/journal.pone.0196450
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. doi:10.4321/S1576-59622010000200007

- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work, 14*(1), 35-50. doi:10.1080/23761407.2017.1288187
- Blomberg, H., Kallio, J., Kroll, C., y Saarinen, A. (2015). Job stress among social workers: Determinants and attitude effects in the Nordic countries. *British Journal of Social Work, 45*(7), 2089-2105. doi:10.1093/bjsw/bcu038
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona: Conecta.
- Böckerman, P., y Ilmakunnas, P. (2008). Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine, 67*, 520–528. doi:10.1016/j.socscimed.2008.04.008
- Boix Vilella, S., León Zarceño, E., y Serrano Rosa, M. A. (2017). Jornada continua vs. jornada partida y la salud de los profesores: Un estudio exploratorio. *Informació Psicológica, 113*, 94-108. doi:dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2017.113.4
- Bowling, N. A., y Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 63-77. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.004
- Bowling, N. A., Wagner, S. H., y Beehr, T. A. (2018). The facet satisfaction scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology, 33*(3), 383-403. doi:10.1007/s10869-017-9499-4
- Boyas, J., Wind, L. H., y Kang, S. (2012). Exploring the relationship between employment-based social capital, job stress, burnout, and intent to leave

among child protection workers: An age-based path analysis model. *Children and Youth Services Review*, 34(1), 50-62. doi:10.1016/j.chidyouth.2011.08.033

Bravo, M. J., Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo: Vol. I. La actividad laboral en su contexto* (pp. 344-393). Madrid: Síntesis.

Brayfield, A. H., y Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424. doi:10.1037/h0045899

Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. doi:10.1037/h0055617

Brief, A. P., Butcher, A. H., y Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55-62. doi:10.1006/obhd.1995.1030

Brown, S. P., y Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customers responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255. doi:10.1016/j.jretai.2008.06.001

Burkus, D. (2017). *Bajo una nueva gestión*. Barcelona: Urano.

Büssing, A. (1992). A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany. *Work and Stress*, 6, 239-259. doi:10.1080/02678379208259956

Büssing, A., y Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist*, 3(3), 209-218. doi:10.1027/1016-9040.3.3

- Byrne, Z. S., Miller, B. K., y Pitts, V. E. (2010). Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. *Journal of Business Psychology*, 25, 451-464. doi:10.1007/s10869-009-9143-z
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., y Klesh, J. (1983). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. En S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, y C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- Caravaca Sánchez, F., Carrión Tudela, J., y Pastor Seller, E. (2018). Síndrome de burnout y satisfacción laboral en profesionales del trabajo social en prisiones de España. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 20, 40-47.
- Carpintero, H., García, E., y Pérez, F. (1998). Un capítulo en la introducción del taylorismo en España. La obra de Gual Villalbí. *Revista de Historia de la Psicología*, 19(2-3), 213-224.
- Carrillo, C., Martínez, M. I., Gómez, C. I., y Meseguer, M. (2015). Satisfacción laboral de los profesionales sanitarios de un Hospital Universitario: análisis general y categorías laborales. *Anales de Psicología*, 31(2), 645-650. doi:10.6018/analesps.31.2.169791
- Castellacci, F., y Viñas-Bardolet, C. (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141-152. doi:10.1016/j.chb.2018.09.001
- Centers, R., y Cantril, H. (1946). Income satisfaction and income aspiration. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(1), 64-69. doi:10.1037/h0053923
- Chiang, M., Martín, M. J., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Chitra, T., y Karunanidhi, S. (2018). The impact of resilience training on occupational stress, resilience, job satisfaction, and psychological well-being of female police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, doi:10.1007/s11896-018-9294-9
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* 4, 341-372. doi:10.1016/S0927-5371(97)00010-9
- Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 553-578. doi:10.1348/096317909X452122
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., y Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-395. doi:10.3200/JRLP.140.4.363-395
- Colegio de Psicólogos (COP) (1987). *Código deontológico del psicólogo*. Madrid: COP.
- Connolly, J. J., y Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281. doi:10.1016/S0191-8869(99)00192-0
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. doi:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- Coyle, D., Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A., y Burnard, P. (2005). A systematic review of stress among mental health social workers. *International Social Work*, 48, 201-211. doi:10.1177/0020872805050492

- Cuadra Peralta, A., Veloso Besio, C., Moya, Y., Reyes, L., y Vilca, J. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Revista Salud y Sociedad*, 1(2), 101-112.
- Cueto, B., y Pruneda, G. (2017). Job satisfaction of wage and self-employed workers. Do job preferences make a difference? *Applied Research in Quality of Life*, 12(1), 103-123. doi:10.1007/s11482-016-9456-9
- Dávila de León, M. C., y Chacón Fuertes, F. (2003). Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizacionales en ONGs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 159-179.
- De la Poza Pérez, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez Fernández, *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 259-272). Madrid: Pirámide.
- De Gieter, S., Hofmans, J., y Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 361-372. doi:10.1037/ocp0000098
- De Miguel Calvo, J. M., Schweiger Gallo, I., De las Mozas Majano, O., y Hernández López, J. M. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 589-604.
- Deladrière, J. L., Le Bihan, F., Mongin, P., y Rebaud, D. (2006). *Organiza tus ideas utilizando mapas mentales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Díaz Morales, J. F., y Parra Robledo, Z. (2018). Age and sex differences in morningness/eveningness along the life span: A cross-sectional study in Spain. *The Journal of Genetic Psychology*, 179(2), 1-14. doi:10.1080/00221325.2018.1424706

- Diego, R., Diego J., y Jiménez, F. (1991). Medida de la satisfacción laboral del personal encuadrado en instituciones cerradas. *Revista de Estudios Penitenciarios*, 244, 83-109.
- Diego Vallejo, R., Diego Vallejo, J. A., y Olivar Parra, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13(4), 629-635.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scales. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. doi:10.1207/s15327752jpa4901\_13
- DiMichael, S. G. (1949). Work satisfaction and work efficiency of vocational rehabilitation counselors as related to measured interest. *Journal of Applied Psychology*, 33(4), 319-329. doi:10.1037/h0058971
- Dirlam, J., y Zheng, H. (2017). Job satisfaction developmental trajectories and health: A life course perspective. *Social Science & Medicine*, 178, 95-103. doi:10.1016/j.socscimed.2017.01.040
- Duffy, R. D., Autin, K. L., y Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *The Career Development Quarterly*, 63, 126-140. doi:10.1002/cdq.12009
- Dunham, R. B., y Herman, J. B. (1975). Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 629-631. doi:10.1037/0021-9010.60.5.629
- Etxeberria, J. (1999). *Regresión múltiple*. Madrid/Salamanca: La Muralla/Hespérides.
- Faragher, E. B., Cass, M., y Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112. doi:10.1136/oem.2002.006734

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.G., y Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. doi:10.3758/BF03193146 (Software disponible en la dirección [www.gpower.hhu.de](http://www.gpower.hhu.de)).
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., y Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160. doi10.3758/BRM.41.4.1149 (Software disponible en la dirección [www.gpower.hhu.de](http://www.gpower.hhu.de)).
- Fernández Ríos, M., y Giménez García, L. (1987). Psicología del trabajo. En S. Barriga, J. M. León Rubio, y M. F. Martínez (Eds.), *Intervención psicosocial* (pp. 335-370). Barcelona: Hora.
- Figueiredo Ferraz, H., Grau Alberola, E., Gil Monte, P. R., y García Juesas, J. A. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, 24(2), 271-276.
- Filippi, G., Ferrari, L., y Sicardi, E. (Eds.). (2016). *Psicología y trabajo, una relación posible*. Tomo II. Buenos Aires: Eudeba.
- Fletcher, B., y Jones, F. (1993). A refutation of Karasek's demand. Discretion model of occupational stress with a range of dependent measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 319-330. doi:10.1002/job.4030140404
- Forteza, J. A. (1971). *La motivación en el trabajo. Factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Fournet, G. D., Distefano, M. K., y Pryer, M. W. (1966). Job satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183. doi:10.1111/j.1744-6570.1966.tb02026.x
- French, C., y Lam, Y. M. (1988). Migration and job satisfaction: A logistic regression analysis of satisfaction of Filipina domestic workers in Hong Kong. *Social Indicators Research*, 20(1), 79-90.
- Fried, Y., y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x
- Fryer, D. (1925). Types of work: A note on vocational interest. *Journal of Applied Psychology*, 9(3), 304-310. doi:10.1037/h0070117
- Fryer, D. (1926). Industrial dissatisfaction. *Industrial Psychology*, 1, 25-29.
- Gadel, M. S., y Kriedt, P. H. (1952). Relationships of aptitude, interest, performance, and job satisfaction of IBM operators. *Personnel Psychology*, 5, 207-212. doi:10.1111/j.1744-6570.1952.tb01013.x
- Galbraith, J. K. (2011). *La cultura de la satisfacción*. Barcelona. Ariel. (Orig. 1992).
- Gamero Burón, C. (2010). Satisfacción laboral de los asalariados inmigrantes. *Revista de Economía Aplicada*, XVIII(54), 33-56.
- García Moltó, A. (1997). *Satisfacción laboral y diferencias motivacionales y de personalidad en lesionados medulares con distintas situaciones de empleo* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense.

- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 197-204. doi:10.1111/j.2044-8325.1977.tb00375.x
- Geisler, M., Berthelsen, H., y Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, doi:10.1080/23303131.2019.1569574
- Gellis, Z. D. (2002). Coping with occupational stress in healthcare. A comparison of social workers and nurses. *Journal of Administration in Social Work*, 26(3), 37-52. doi:10.1300/J147v26n03\_03
- Georgellis, Y., y Yusuf, A. (2016). Is becoming self-employed a panacea for job satisfaction? Longitudinal evidence from work to self-employment transitions. *Journal of Small Business Management*, 54, 53-76. doi:10.1111/jsbm.12292
- Gibson, F., McGrath, A., y Reid, N. (1989). Occupational stress in social work. *British Journal of Social Work*, 19(1), 1-18. doi:10.1093/oxfordjournals.bjsw.a055517
- Gil Monte, P. R., y Peiró, J. M. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 11(3), 679-689.
- Gómez García, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portularia*, 13(2), 25-37. doi:10.5218/prts.2013.0015
- Gómez, R., Grimaldi, M., Bernal, A. y Fernández, J. (2016). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una organización de alimentación. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(2), 85-98.

- Gondra Rezola, J. M. (1998). La teoría del aprendizaje analítico de Thorndike. *Revista de Historia de la Psicología*, 19(2-3), 21-26.
- González, L. (1995). Evaluación de la versión revisada del "Job Diagnostic Survey" por medio del análisis factorial confirmatorio. En L. González, A. de Torrey y J. De Elena (comps.), *Psicología del trabajo y las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (pp. 71-87). Salamanca: Eudema.
- González Santa Cruz, F., López Guzmán, T., y Sánchez Cañizares, S. M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible Capital*, 10(1), 189-211. doi:10.3926/ic.489
- Goodale, J. G. (2000). *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., y Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114. doi:10.1016/j.jvb.2017.07.002
- Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I., y Peiró, J. M. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal. *Anales de Psicología*, 17(2), 201-217.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., y Inanc, H. (2016). Job-related well-being through the great recession. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-being*, 17(1), 389-411. doi:10.1007/s10902-014-9600-x
- Grønningsæter, H., Hytten, K., Skauli, G., Christensen, C. C., y Ursin, H. (1992). Improved health and coping by physical exercise or cognitive behavioral stress management training in a work environment. *Psychology & Health*, 7(2), 147-163. doi:10.1080/088

- Hackman, J. R., y Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. doi:10.1037/h0031152
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:10.1037/h0076546
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Harari, M. B., Thompson, A. H., y Viswesvaran, C. (2018). Extraversion and job satisfaction: The role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment. *Personality and Individual Differences*, 123, 14-16. doi:10.1016/j.paid.2017.10.04
- Hardin, E. E., y Donaldson III, J. R. (2014). Predicting job satisfaction: A new perspective on person-environment fit. *Journal of Counseling Psychology*, 61(4), 634-640. doi:10.1037/cou0000039
- Håvold, J. I. (2007). National cultures and safety orientation: A study of seafarers working for Norwegian shipping companies. *Work & Stress*, 21(2), 173-195. doi:10.1080/02678370701424594
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., y Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: Organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525. doi:10.1093/eurpub/ckq107

- Heritage, B., Pollock, C., y Roberts, L. D. (2015). Confirmatory factor analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50, 122-129. doi:10.1111/ap.12103
- Herrero, F. (2000). *Mercedes Rodrigo: una pionera de la psicología aplicada en España y en Colombia* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Oxford: Wiley.
- Herzberg, F., y Russell, D. (1953). The effects of experience and change of job interest on the Kuder Preference Record. *Journal of Applied Psychology*, 37(6), 478-481. doi:10.1037/h0058784
- Hombrados Mendieta, I., y Cosano Rivas, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228-246. doi:10.1177/002087281142162
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford: Harper and Brothers.
- Hoppock, R. (1936). Age and job satisfaction. *Psychological Monographs*, 47(2), 115-118. doi:10.1037/h0093408
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303. doi:10.1037/h0057579
- Hoppock, R., y Hoppock, M. (1934). Do people like their jobs? *Journal of Adult Education*, 6, 290-292.

- Hunter, E. M., y Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 302-311. doi:10.1037/apl0000045
- Iaffaldano, M. T., y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251-273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*, 193-200. doi:10.1037/0021-9010.74.2.193
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madrid: Morata.
- Janssen, P. M., Peeters, M. C. A., De Jonge, J., Houkes, I. y Tummers, G. E. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 411-429. doi:10.1016/j.jvb.2003.09.004
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., y Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*, 17-34. doi:10.1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., y Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., y Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356-374. doi:10.1037/apl0000181
- Jung, K. G., Dalessio, A., y Johnson, S. M. (1986). Stability of the factor structure of the Job Descriptive Index. *Academy of Management Journal, 29*(3), 609-616. doi:10.2307/256227
- Kalliath, P., y Kalliath, T. (2015). Work-family conflict and its impact on job satisfaction of social workers. *British Journal of Social Work, 45*(1), 241-259. doi:10.1093/bjsw/bet125
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308. doi:10.2307/2392498
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaye, B., y Jordan-Evans, S. (2009). *Cuídalos o piérdelos*. Barcelona: Urano.
- Kerr, W. A. (1948). On the validity and reliability of the Job Satisfaction Tear Ballot. *Journal of Applied Psychology, 32*(3), 275-281. doi:10.1037/h0063357
- Kim, L. E., Jörg, V., y Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational Psychology Review, 31*(1), 163-195. doi:10.1007/s10648-018-9458-2
- Knight, C., y Haslam, S. A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of

workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x

Kornhauser, A. W. (1930). Industrial psychology in England, Germany and the United States. *Personnel Journal*, 8, 421-434.

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-78. doi:10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x

Lake, C. J., Gopalkrishnan, P., Sliter, M. T., y Withrow, S. (2010). The Job Descriptive Index: Newly updated and available for download. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 48(1), 47-49.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., y Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250. doi: 10.1016/S0362-3319(01)00110-0

Latorre Reviriego, I., y Sáez Carreras, J. (2009). Análisis del burnout en profesores no universitarios de la región de Murcia (España) en función del tipo de centro docente: público versus concertado. *Anales de Psicología*, 25(1), 86-92.

Lawter, L., Kopelman, R. E., y Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101.

Lee, S. Y., y Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333. doi:10.1016/j.jenvp.2005.08.001

Lévy-Leboyer, C. (1975). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Planeta.

- Lillo Jover, J., y Moreira, H. (2009). Ergonomía y trabajadores mayores. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28(1), 51-62.
- Lillo Sepúlveda, H., Jiménez Figueroa, A., Méndez Campos, M. D., Moyano-Díaz, E., y Palomo-Vélez, G. (2014). Una experiencia de intervención psicosocial en cultura positiva de seguridad en una empresa productiva chilena. *Ciencia y Trabajo*, 51, 192-197. doi:10.4067/S0718-24492014000300011
- Lima, A. I. (2007). Expectativas profesionales de los trabajadores sociales ante las nuevas demandas de la sociedad. *Humanismo y Trabajo Social*, 6, 127-138.
- Lloyd, C., King, R., y Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265. doi:10.1080/09638230020023642
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. R. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. doi:10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x
- Loitegui Aldaz, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense.
- López Araujo, B., Osca Segovia, A., y Peiró, J. M. (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.

- López Mena, L. (1989). *Intervención psicológica en la empresa*. Barcelona: Martínez Roca.
- Luceño Moreno, L., García Albuérne, Y., Talavera Velasco, B., y Martín García, J. (2016). Stress in Spanish police force depending on occupational rank, sex, age and work-shift. *Psicothema*, 28(4), 389-393. doi:10.7334/psicothema2015.310
- Luceño Moreno, L., y Martín García, J. (2008). *DECORE. Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales*. Madrid: TEA.
- MacDonald, S., y MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16. doi:10.1300/J022v13n02\_01
- Mahoney, C. D., Gallina, J. N., y Jeffrey, L. P. (1982). A comprehensive program to increase job satisfaction among pharmacy technicians. *Hospital Pharmacy* 17(10), 547-550.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E., y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Martínez Arias, R., Castellanos López, M. A., y Chacón Gómez, J. C. (2014). *Métodos de investigación en Psicología*. Madrid: Editorial EOS.
- Martínez Arias, R., y Chacón Gómez, J. C. (2016). *Análisis de datos y diseño en psicología*. Madrid: UDIMA.
- McClusky, H. Y., y Strayer, F. J. (1940). Reactions of teachers to the teaching situation: A study of job satisfaction. *School Review*, 48, 612-623.

- McFadden, P., Campbell, A. y Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organizational themes from a systematic literature review. *British Journal of Social Work, 45*, 1546-1563. doi:10.1093/bjsw/bct210
- Meek, C. B. (2004). The dark side of Japanese management in the 1990s: *Karoshi* and *ijime* in the Japanese workplace. *Journal of Managerial Psychology, 19*(3), 312-331. doi:10.1108/02683940410527775
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1988). El cuestionario de satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4*(11), 179-187.
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas, 5*, 59-74.
- Mendoza, E. (1992). *El año del diluvio*. Barcelona: Seix Barral.
- Mento, A. J., y Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39*(1), 52-83. doi:10.1016/0749-5978(87)90045-8
- Merighi, J. R., y Ehlebracht, K. (2005). Emotional exhaustion and workload demands in renal social work practice. *The Journal of Nephrology Social Work, 24*, 14-19.
- Moliner, M. (1994). *Diccionario del uso del español* (Vol. II). Madrid: Gredos.
- Monteagudo Soto, M. J., y Chisvert Perales, M. (2007). Los inicios de la psicotecnia en España: el trabajo del Instituto de Reeducción de inválidos del trabajo de Carabanchel (1922-1929). *Revista de Historia de la Psicología, 28*(2/3), 189-196.

- Moreno Jiménez, M. P., Ríos Rodríguez, M. L., Canto Ortiz, J., San Martín García, J., y Perles Nova, F. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265. doi:10.5093/tr2010v26n3a8
- Moreno Jiménez, P., Vallejo Martín, M., y Ríos Rodríguez, M. L. (2017). Movilidad social y satisfacción laboral en población española emigrada a Alemania. *Apuntes de Psicología*, 35(1), 35-43.
- Morgenstern, J. (2001). *Organice su tiempo*. Madrid: Open Project.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working: An international view*. London: Academy Press.
- Muchinsky, P. M. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. O., y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200. doi:10.1037/a0030204
- Muñoz Adánez, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Nadal, T. (2015). *Todo se puede entrenar*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86. doi:10.1348/096317902167658

- Nielsen, K. M., y Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40-62. doi:10.1177/0018726716670226
- O'Brien, W. H., Goetz, P. W., McCarren, H., Delaney, E., Morrison, W. F., Watford, T. S., y Horan, K. A. (2019). Job satisfaction among mental health workers: Associations with respiratory sinus reactivity to, and recovery from exposure to mental stress. *Journal of Psychophysiology*, 33(1), 32-38. doi:10.1027/0269-8803/a000203
- Olaniyan, O. S., y Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163-171. doi:10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Orgambidez Ramos, A., Pérez Moreno, P. J., y Borrego Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del *engagement* en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69-77. doi:10.1016/j.rpto.2015.04.001
- Pascual, J., Frías, D., y García, F. (1996). *Manual de psicología experimental*. Barcelona: Ariel.
- Pastor, E., y Cabello, M. L. (Eds). (2018). *Retos y desafíos del Trabajo Social en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Peiró, J. M., Agut, S., y Grau, R. (2010). The relationship between overeducation and job satisfaction among young Spanish workers: The role of salary, contract of employment, and work experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 666-689. doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00592.x

- Peiró, J. M., González-Roma, V., Bravo, M. J. y Zurriaga, R. (1995). Evaluación de la satisfacción laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 231-253.
- Peiró, J. M., González, V., Zurriaga, R., López, J. R., y Bravo, M. J. (1989). El Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP). *Revista de Psicología de la Salud*, 1(2), 135-174. doi:10.21134/pssa.v1i2
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., y Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 8-24. doi:10.1177/1403494809349858
- Peña Baztán, M. (1991). *La psicología y la empresa* (2ª Ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Pereda, S., y Barrachina, M. P. (1987). Satisfacción y rendimiento laboral en empleados en escuelas infantiles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 6, 20-28.
- Pereda, S., y García, J. M. (1986). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de banca. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2, 101-114.
- Perera, H. N., Granziera, H., y McIlveen, P. (2018). Profiles of teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 120, 171-178. doi:10.1016/j.paid.2017.08.034
- Pérez Bilbao, J., y Fidalgo Vega, M. (1999). *Nota técnica de prevención 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- Pérez Ciordia, I., Guillén Grima, F., Brugos Larumbe, A., Aguinaga Ontoso, I., y Fernández Martínez, C. (2012). Validación de un cuestionario de mejora de la satisfacción laboral (CMSL) en profesionales de atención primaria. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 35(3), 413-423.
- Pérez Fernández, F. (2003). José Mallart en la psicología española. Balance de una andadura intelectual. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 56(2), 149-156.
- Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral, retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-167. doi:10.2307/40183920
- Pérez Rubio, J. A., y Robira Ramírez, R. (2003). Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 41, 169-183.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10. doi:10.1037/h0043121
- Price, J. L., y Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. doi:10.2307/255574
- Quintana, J., Rosa, A., Huertas, J. A., y Blanco, F. (1998). *La incorporación de la psicología científica a la cultura española. Siete décadas de traducciones (1868-1936)*. Madrid: Ediciones UAM.
- Ramos Carrillo, J. J., y Alba Vez, M. (2006). Estudio de satisfacción laboral en un taller mecánico. *Mapfre Medicina*, 17, 72-76.

- Remor, E. (2006). Psychometric properties of a European Spanish version of the Perceived Stress Scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9(1), 86-93. doi:10.1017/S1138741600006004
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., y Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 591-598. doi:10.1037/0021-9010.74.4.591
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472
- Ritter, K., Matthews, R. A., Ford, M. T., y Henderson, A. A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655-1669. doi:10.1037/t29808-000
- Rizzo, J. R., House, R. J., y Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. doi:10.2307/2391486
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª Ed.). México: Pearson.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., y Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 77-89. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.001
- Rubio Valdehita, S., Díaz Ramiro, E. M., Martín García, J., y Luceño Moreno, L. (2010). La carga mental como factor de riesgo psicosocial: diferencias por baja laboral. *Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 271-282.

- Rubio Valdehita, S., López Núñez, M. I., López-Higes, R., y Díaz Ramiro, E. M. (2017). Development of the CarMen-Q Questionnaire for mental workload assessment. *Psicothema*, 29(4), 570-576. doi:10.7334/psicothema2017.151
- Rusbult, C., y Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80-103. doi:10.1111/j.1559-1816.1985.tb00895.x
- Sak, R. (2018). Gender differences in Turkish early childhood teachers' job satisfaction, job burnout and organizational cynicism. *Early Childhood Education Journal*, 46(6), 643-653. doi:10.1007/s10643-018-0895-9
- Salanova, M., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 35-63). Madrid: Síntesis.
- Sánchez, M. C. (2016). Satisfacción de usuarios y profesionales en la evaluación de programas sociales. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 1(7), 116-140. doi:10.5944/reppp.7.2016.16352
- Sánchez-Alcaraz, B. J., y Parra Meroño, M. C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Cultura, Ciencia y Deporte*, 8(23), 119-127. doi:10.12800/ccd.v8i23.296
- Sánchez Cánovas, J. (2013). *EBP, Escala de Bienestar Psicológico* (3ª Ed.). Madrid: TEA Ediciones.
- Sánchez Cañizares, S. M., Fuentes García, F. J. y Artacho Ruiz, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 55-67.

- Sánchez Moreno, E., De la Fuente Roldán, I. N., Gallardo Peralta, L. P., y Barrón López de Roda, A. (2015). Burnout, informal social support and psychological distress among social workers. *The British Journal of Social Work*, 45, 2368-2386. doi:10.1093/bjsw/bcu084
- Schaumberg, R. L., y Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982-992. doi:10.1037/apl0000208
- Segurado, A., y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-835.
- Sloane, P., y Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14, 473-502. doi:10.1111/1467-9914.00142
- Smith, G. P. (2011). How to attract, keep and motivate today's workforce. Recuperado de <http://www.diversityjournal.com/5026-how-to-attract-retain-and-motivate-todays-workforce/>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, D. B., y Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198. doi:10.1080/03643107.2012.673217
- Soto Rosales, A., y González Losada, S. (2018). Satisfacción laboral y desgaste profesional en trabajadores de servicios sociales de atención a la infancia. *Trabajo Social Global-Global Social Work*, 8(14), 80-107. doi:10.30827/tsg-gsw.v8i14.7222

- Spano, R. M., y Lund, S. H. (1986). Productivity and performance: Keys to survival for a hospital-based social work department. *Social Work in Health Care*, 11(3), 25-39.
- Spinelli, M. A., y Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(6), 29-33. doi:10.1177/001088040004100604
- Spooner, S. H., Britton, M. E., Erskine, L. M., Verschoor, B. A., y Williams, P. A. (1991). Improving job satisfaction and enlarging the role of technicians. *Journal of Pharmacy Technology*, 7(3), 93-99. doi:10.1177/875512259100700305
- Steger, M. F., y Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1(3), 303-320. doi:10.1111/j.1758-0854.2009.01018.x
- Sternberg, R. J., y Vroom, V. (2002). Theoretical letters: The person versus the situation in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 301-323. doi:10.1016/S1048-9843(02)00101-7
- Stevens, M. (2008). Workload management in social work services: What, why and how? *Practice: Social Work in Action*, 20(4), 207-221. doi:10.1080/09503150802601860
- Suadicani, P., Bonde, J. P., Olesen, K., y Gyntelberg, F. (2013). Job satisfaction and intention to quit the job. *Occupational Medicine*, 63(2), 96-102. doi:10.1093/occmed/kqs233
- Super, D. E. (1962). *Psicología de la vida profesional*. Madrid: Rialp (Orig. 1957).

Taber, T. D., y Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb02393.x

Taylor, F. W. (1996). *Management Científico*. Barcelona: Orbis (Orig. 1911).

Thompson, E. R., y Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group and Organization Management*, 37(3), 275-307. doi:10.1177/10596011111434201

Thorndike, E. L. (1917). The curve of work and the curve of satisfyingness. *Journal of Applied Psychology*, 1, 265-267. doi:10.1037/h007492

Thorndike, E. L. (1935). Workers' satisfaction: Likes and dislikes of young people for their jobs. *Journal of Counseling and Development*, 13, 704-706. doi:10.1002/j.2164-5892.1935.tb02175.x

Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z

Uhrbrock, R. S. (1934). Attitudes of 4430 employees. *Journal of Social Psychology*, 5, 365-377. doi:10.1080/00224545.1934.9921604

Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., y Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65(8), 1708-1719. doi:10.1016/j.socscimed.2007.05.050

Urien, B., Osca, A., y García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A demands-resources model (JD-R) study from Mexico and

Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137-145.  
doi:10.1016/j.rlp.2015.09.014

Vallellano, M. D. (coord.). (2016). *Guía de buenas prácticas empresariales en gestión del estrés laboral*. Madrid: Observatorio de riesgos psicosociales-UGT.

Vallellano, M. D, y Rubio Valdehita, S. (2018). Carga mental y satisfacción laboral: Un estudio comparativo entre trabajadoras sociales, educadoras sociales y profesoras de enseñanza primaria. *Ansiedad y Estrés*, 24(2-3), 119-124.  
doi:10.1016/j.anyes.2018.08.003

van der Zwan, P., Hessels, J., y Rietveld, C. A. (2018). Self-employment and satisfaction with life, work, and leisure. *Journal of Economic Psychology*, 64, 73-88.  
doi:10.1016/j.joep.2017.12.001

Veloso Besio, C., Gil Rodríguez, F., González Acuña, D., Cuadra Peralta, A., y Valenzuela Carrera, V. (2018). Evaluación de modalidades de intervención para mejorar satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 43(5), 336-342.

Villa George, F. I. (2010). *El desgaste profesional en trabajadores mexicanos de la salud: el papel de las expectativas laborales y el significado del trabajo* (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Virgüez Peña, A. (2009). *Guía Programa de Bienestar Laboral*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Vroom, V. H., y MacCrimmons, K. R. (1968). Toward a stochastic model of managerial careers. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 26-46. doi:10.2307/2391260.
- Wang, G., Tang, M., Sun, Y., Anderson, R. T., y Yao, A. (2017). A job satisfaction questionnaire for rural clinicians in China. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48(6), 405-411. doi:10.1037/pro0000162
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., y Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297. doi:10.1037/0021-9010.77.3.288
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., y Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252. doi:10.1037/0021-9010.82.2.247
- Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Webb, C. M., y Carpenter, J. (2012). What can be done to promote the retention of social workers? A systematic review of interventions. *British Journal of Social Work*, 42, 1235-1255. doi:10.1093/bjsw/bcr144
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., y Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilberforce, M., Jacobs, S., Challis, D., Manthorpe, J., Stevens, M., Jasper, R., ... y Netten, A. (2014). Revisiting the causes of stress in Social Work: Sources of job demands, control and support in personalised adult social care. *British Journal of Social Work*, 44, 812-830. doi:10.1093/bjsw/bcs166

Yela, M. (1967). Psicología del trabajo. En D. Katz y R. Katz (Dir.), *Manual de psicología* (2ª Ed.) (pp. 565-620). Madrid: Morata.

Zamanillo, M. T. (1987). Fisonomía de los trabajadores sociales. Los problemas de identidad personal. *Cuadernos de Trabajo Social*, 0, 85-104.

Zamanillo, M. T. (2018). *Epistemología del Trabajo Social. De la evidencia empírica a la exigencia teórica*. Madrid: Ediciones Complutense.

# *Anexos*

## Anexo I: Índice de tablas

	<u>Página</u>
▪ Tabla 1.1. Algunos sectores profesionales en los que se ha evaluado la satisfacción laboral.	17
▪ Tabla 2.1. Algunas definiciones de satisfacción laboral como sentimiento respecto al propio trabajo.	22
▪ Tabla 2.2. Diferentes facetas que pueden contribuir a la satisfacción laboral.	25
▪ Tabla 3.1. Cuadro comparativo de las principales propuestas teóricas sobre la satisfacción laboral.	64
▪ Tabla 3.2. Algunos estudios que encuentran diferencias por sexo en satisfacción laboral.	77
▪ Tabla 4.1. Ítems del JSTB.	94
▪ Tabla 4.2. Ítems del JQ.	96
▪ Tabla 4.3. Ítems del MSQ.	97
▪ Tabla 4.4. Ítems del MSQ, versión abreviada.	101
▪ Tabla 4.5. Ítems del JDI.	102
▪ Tabla 4.6. Ítems del JDS.	106
▪ Tabla 4.7. Ítems del MOAQ-JSS.	108
▪ Tabla 4.8. Ítems del JSS.	109
▪ Tabla 4.9. Ítems del JIG.	111
▪ Tabla 4.10. Ítems del S10/12.	112
▪ Tabla 4.11. Ítems del GJSS.	114
▪ Tabla 4.12. Ítems del OJS.	115
▪ Tabla 4.13. Ítems del FSS.	116
▪ Tabla 4.14. Ítems del BIAJS.	118
▪ Tabla 4.15. Cuadro comparativo de las escalas más importantes, ordenadas alfabéticamente.	118
▪ Tabla 7.1. Puntuación media y desviación típica en carga mental de los tres grupos profesionales.	139
▪ Tabla 7.2. Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de	142

Cronbach de las cuatro dimensiones del CarMen-Q y del JSS.

▪ Tabla 7.3. Predictores de la puntuación en satisfacción laboral.	143
▪ Tabla 8.1. Descripción sociodemográfica de la muestra del Estudio II.	149
▪ Tabla 8.2. Puntuación media y desviación típica en cada ítem del JSS.	154
▪ Tabla 8.3. Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de Cronbach del JSS, del EBL y de las cuatro dimensiones del CarMen-Q.	159
▪ Tabla 8.4. Predictores de la puntuación en satisfacción laboral.	160
▪ Tabla 9.1. Descripción sociodemográfica de la muestra del estudio III.	168
▪ Tabla 9.2. Correlaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes alfa de Cronbach de los instrumentos de este estudio.	171
▪ Tabla 9.3. Predictores de la satisfacción laboral.	173
▪ Tabla 10.1. Programa MESALA.	183
▪ Tabla 10.2. Ideas a fomentar en el Módulo 1.	186
▪ Tabla 10.3. Ideas a fomentar en el Módulo 2.	188
▪ Tabla 10.4. Estructura del programa MESALA.	193

## Anexo II: Índice de figuras

	<u>Página</u>
▪ Figura 1.1. Mapa conceptual de esta tesis doctoral.	20
▪ Figura 2.1. Concepción provisional de satisfacción laboral.	27
▪ Figura 3.1. Modelo causal no recursivo de Bagozzi (1982) de la satisfacción laboral de representantes.	41
▪ Figura 3.2. Modelo de Herzberg.	44
▪ Figura 3.3. Modelo de McGregor.	47
▪ Figura 3.4. Modelo de Porter y Lawler.	49
▪ Figura 3.5. Modelo de Locke.	52
▪ Figura 3.6. Modelo de Schermerhorn et al. (2005, p. 121).	55
▪ Figura 3.7. Modelo de Hackman.	58
▪ Figura 3.8. Modelo de Karasek y Theorell.	59
▪ Figura 3.9. Modelo de Büssing.	62
▪ Figura 3.10. Resultados del estudio de Clarke (2010, p. 566).	86
▪ Figura 3.11. Modelo descriptivo de los factores y las consecuencias de la orientación de seguridad (tomado de Havold, 2007, p. 175).	87
▪ Figura 4.1. Test de las caras (versión femenina de Duhnam y Herman, 1975, p. 630).	92
▪ Figura 5.1. Interacción de las tres esferas de la conducta humana (Virguez, 2009, p. 7).	123
▪ Figura 5.2. Aumento de la satisfacción laboral y vital tras el programa de Cuadra et al. (2010).	127
▪ Figura 5.3. Aumento de la satisfacción laboral tras la intervención de Chitra y Karanadidhi (2018) con mujeres policía.	128
▪ Figura 7.1. Diferencias interprofesionales (trabajadoras sociales, educadoras sociales y docentes de primaria), en las cuatro dimensiones del CarMen-Q: ER (Exigencias de Rendimiento), DC (Demandas Cognitivas), DE (Demandas Emocionales y DT (Demandas Temporales).	141
▪ Figura 8.1. Menor puntuación en la Job Satisfaction Scale (JSS) de los	153

profesionales del Trabajo social y de la Educación social en contraste con los profesionales de la enseñanza en educación primaria.

- Figura 8.2. Ítems del JSS donde se hallaron diferencias en función de la profesión. 155
- Figura 8.3. Mayor satisfacción laboral en centros privados para Trabajadores y Educadores sociales, frente a mayor satisfacción laboral en centros públicos para los profesores de educación primaria. 156
- Figura 8.4. Mayor puntuación en bienestar laboral en centros privados frente a centros públicos para Trabajadores y Educadores sociales, y mayor puntuación en bienestar laboral en centros públicos frente a centros privados para profesores de educación primaria. 157
- Figura 8.5. Diferencias interprofesionales observadas en las subescalas Demandas Cognitivas y Demandas Temporales pero no en las subescalas Exigencias de Rendimiento y Demandas Emocionales. 158
- Figura 8.6. Diferencias en la subescala Demandas Emocionales en función de la profesión y del tipo de trabajo (público/privado). 159
- Figura 9.1. Correlaciones entre las variables cuantitativas de este estudio. 172

## Anexo III: Instrumentos utilizados en la parte empírica

### CarMen-Q (Cuestionario de Carga Mental)

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones referidas a su puesto de trabajo. Marque con una **X** la respuesta que más se corresponda con su situación actual. Tenga en cuenta que:

- 0 = Nunca
- 1 = Pocas veces
- 2 = A menudo
- 3 = Siempre

	Nunca	Pocas veces	A menudo	Siempre
1. Mi trabajo requiere mantener un elevado nivel de atención.	0	1	2	3
2. Mi trabajo implica el tratamiento de información compleja.	0	1	2	3
3. Mi trabajo requiere pensar y elegir entre diferentes alternativas.	0	1	2	3
4. Tengo que tomar decisiones difíciles.	0	1	2	3
5. Mi trabajo requiere manejar muchos conocimientos.	0	1	2	3
6. Tengo que trabajar constantemente, no puedo hacer pausas, más allá de las estrictamente reglamentarias.	0	1	2	3
7. El ritmo de trabajo es excesivo, difícil de alcanzar incluso por un trabajador experimentado.	0	1	2	3
8. Suelo trabajar con interrupciones molestas.	0	1	2	3
9. No puedo parar o detener mi trabajo cuando lo necesito.	0	1	2	3
10. El ritmo de trabajo me viene impuesto.	0	1	2	3
11. La realización de mis tareas exige mucha rapidez.	0	1	2	3
12. Es normal que se me acumulen las tareas.	0	1	2	3
13. Mi trabajo requiere que no se cometa ningún error.	0	1	2	3
14. Tengo que dar respuestas muy precisas.	0	1	2	3
15. Mis errores pueden tener consecuencias graves.	0	1	2	3
16. Mi trabajo requiere tratar con información que se percibe con dificultad.	0	1	2	3
17. Me cuesta olvidar los problemas de mi trabajo.	0	1	2	3
18. Mi trabajo me pone nervioso.	0	1	2	3
19. Mi trabajo está afectando a mis relaciones personales (familia, amigos, etc.).	0	1	2	3
20. Mi trabajo implica mucha responsabilidad.	0	1	2	3
21. Me siento muy cansado, fatigado físicamente.	0	1	2	3
22. Tengo que tratar con información que no se entiende fácilmente.	0	1	2	3
23. Mi trabajo requiere el tratamiento de gran cantidad de información.	0	1	2	3
24. Mi trabajo me afecta mucho emocionalmente.	0	1	2	3
25. Mi trabajo requiere memorizar una cantidad elevada de datos.	0	1	2	3
26. Mi trabajo es mentalmente intenso.	0	1	2	3
27. He de realizar una gran búsqueda y recopilación de información para llevar a cabo mis tareas.	0	1	2	3
28. Al terminar mi jornada laboral siento mucho agotamiento físico.	0	1	2	3
29. Mi trabajo está afectando a mi salud.	0	1	2	3

## Cuestionario de Expectativas Laborales (CEL; Moreno et al., 2003; Villa, 2010)

El presente cuestionario plantea un listado de posibles expectativas laborales que puede haber tenido al comienzo de su ejercicio profesional. Por favor, indique sólo un número que represente lo que piensa en relación con cada una de ellas, marcándolo con una cruz según la siguiente escala:

- 0 = Nunca tuve esa expectativa
- 1 = No se ha cumplido
- 2 = Se ha cumplido parcialmente
- 3 = Se ha cumplido bastante
- 4 = Se ha cumplido totalmente

Por favor, lea atentamente todas las cuestiones. Asegúrese de contestar todas las preguntas.

	Nunca tuve esa expectativa	No se ha cumplido	Se ha cumplido parcialmente	Se ha cumplido bastante	Se ha cumplido totalmente
1. Al empezar a trabajar en esta profesión creía que la posibilidad de ascenso en este puesto de trabajo dependería bastante de uno mismo.	0	1	2	3	4
2. Tenía la idea de que mi salario se ajustaría a la dedicación y horas de trabajo que realizo.	0	1	2	3	4
3. Suponía que mi profesión facilitaría un rápido incremento de mi poder adquisitivo.	0	1	2	3	4
4. Esperaba encontrar respeto y educación en la interacción con los clientes/usuarios.	0	1	2	3	4
5. Estaba convencido de que podría controlar con el diálogo actitudes de queja o agravio de los clientes/usuarios.	0	1	2	3	4
6. Deseaba un tratamiento equitativo dentro del equipo de trabajo.	0	1	2	3	4
7. Esperaba tener un mayor contacto con los clientes/usuarios de mi trabajo.	0	1	2	3	4
8. Creía que iba a tener mayor libertad para organizar mi trabajo.	0	1	2	3	4
9. Esperaba sentirme cómodo en la interacción con los clientes/usuarios.	0	1	2	3	4
10. Creía que realizaría trabajos dinámicos y creativos.	0	1	2	3	4
11. Esperaba que la autonomía en mi trabajo fuera la adecuada para conciliar la vida familiar y laboral.	0	1	2	3	4
12. Esperaba retribuciones económicas parejas al aumento de la responsabilidad.	0	1	2	3	4

## Cuestionario de Significado del Trabajo (CST; Moreno et al., 2003; Villa, 2010)

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones referidas a su puesto de trabajo. Marque con una **X** la respuesta que más se corresponda con su opinión. Tenga en cuenta que:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni acuerdo, ni desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Por favor, lea atentamente todas las cuestiones. Asegúrese de contestar todas las preguntas.

<i>Para mí, mi trabajo...</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ... es una fuente de realización personal.	1	2	3	4	5
2. ... es mi proyecto de vida.	1	2	3	4	5
3. ... me brinda desarrollo personal.	1	2	3	4	5
4. ... es parte muy importante de mi vida.	1	2	3	4	5
5. ... es un cúmulo de retos.	1	2	3	4	5
6. ... es lo que me gusta hacer.	1	2	3	4	5
7. ... es autorrealización.	1	2	3	4	5
8. ... me brinda seguridad y oportunidades.	1	2	3	4	5
9. ... me permite conseguir metas.	1	2	3	4	5
10. ... es mi reto más grande.	1	2	3	4	5

## Escala de Bienestar Laboral (EBL; Sánchez Cánovas, 2013)

Las siguientes frases describen posibles condiciones y efectos que las personas podemos experimentar en nuestro trabajo, sea ese trabajo el propio de la casa o el de fuera del hogar. Por favor, al leer cada frase considere si usted, EN SU TRABAJO, se ha sentido así. Conteste de forma espontánea y sincera. No es necesario que piense demasiado acerca de cada frase. De forma sencilla y rápida vea si lo afirmado en cada frase le sucede o no. Después de leer cada frase marque con una cruz la casilla correspondiente a la contestación que mejor refleje las condiciones, efectos y sentimientos que usted experimenta en su trabajo. Las respuestas posibles son:

- 1 = Nunca
- 2 = Raras veces
- 3 = Algunas veces
- 4 = Con frecuencia
- 5 = Casi siempre

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Casi siempre
1. Mi trabajo es creativo, variado, estimulante	1	2	3	4	5
2. Mi trabajo da sentido a mi vida	1	2	3	4	5
3. Mi trabajo me exige aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5
4. Mi trabajo es interesante	1	2	3	4	5
5. Mi trabajo es monótono, rutinario y aburrido	1	2	3	4	5
6. En mi trabajo he encontrado apoyo y afecto	1	2	3	4	5
7. Mi trabajo me ha proporcionado independencia	1	2	3	4	5
8. Estoy discriminado/a en mi trabajo	1	2	3	4	5
9. Mi trabajo es lo más importante para mí	1	2	3	4	5
10. Disfruto con mi trabajo	1	2	3	4	5

## Anexo IV: Glosario de cuestionarios y escalas mencionados en el texto

<i>Abreviatura</i>	<i>Nombre completo (Autores)</i>
<b>BIAJS</b>	The Brief Index of Affective Job Satisfaction (Thompson y Phua, 2012).
<b>CarMenQ</b>	Cuestionario de Carga Mental (Rubio Valdehita et al., 2017).
<b>CEL</b>	Cuestionario de Expectativas Laborales (Moreno et al., 2003, citados por Villa, 2010).
<b>COPSOQ-II</b>	Cuestionario Psicosocial de Copenague (Berthelsen, Hakanen y Westerlund, 2018 ; Pejtersen et al., 2010).
<b>CST</b>	Cuestionario de Significado del Trabajo (Villa et al., 2010, citados por Villa, 2010).
<b>DECORE</b>	Cuestionario Demandas Control Recompensas (Luceño y Martín, 2008).
<b>FSS</b>	The Facet Satisfaction Scale (Beehr et al., 2006).
<b>GJSS</b>	The Generic Job Satisfaction Scale (MacDonald y MacIntyre, 1997).
<b>JDI</b>	Job Descriptive Index (Smith et al., 1969).
<b>JDS</b>	Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1975).
<b>JIG</b>	Job in General Scale (Ironson et al., 1989).
<b>JQ</b>	Job Questionnaire (Brayfield y Rothe, 1951).
<b>JSS</b>	Job Satisfaction Scale (Warr et al., 1979).
<b>JSTB</b>	Job Satisfaction Tear Ballot (Kerr, 1948).
<b>MBI</b>	Maslach Burnout Inventory (Gil Monte y Peiró, 1999).
<b>MOAQ</b>	Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman et al., 1983)
<b>MSCEIT</b>	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer et al., 2003).
<b>MSQ</b>	Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967).
<b>OJS</b>	The Overall Job Satisfaction Scale (Judge et al., 1998).
<b>S10/12</b>	Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo (Meliá y Peiró, 1988).
<b>TOSCA-3</b>	Test of Self-Conscious Affect (Tangney, 1990, citado por Schaumberg y Flynn, 2017).
<b>SWLS</b>	Satisfaction with Life Scale (Diener et al., 1985).