
La satisfacció laboral

PID_00251161

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Concepte i definicions	9
2. Model dinàmic	13
3. Teoria bifactorial	16
4. Teories de la discrepància	18
4.1. La teoria de l'ajust laboral (Dawis)	18
4.2. La teoria dels valors (Locke)	19
4.3. El model de la satisfacció de facetes (Lawler)	20
4.4. La teoria del grup de referència social (Korman)	21
5. Teories situacionals	22
5.1. Model del processament de la informació social (Salacik i Pfeffer)	22
5.2. Teoria dels esdeveniments situacionals (Quarstein, McAfee i Glassman)	22
6. Determinants de la satisfacció laboral	24
Activitats	27
Bibliografia	29

Introducció

Les recerques actuals indiquen que la satisfacció té efectes sobre la productivitat, l'absentisme, l'accidentabilitat, l'abandonament, la permanència i el canvi d'organització. A més, des d'una orientació més centrada en la qualitat de la vida laboral dels empleats s'ha desenvolupat un interès més explícitament enfocat a la satisfacció com a dimensió valuosa per si mateixa que pot constituir un objectiu dins de la intervenció organitzacional.

La definició d'aquest terme ha presentat diverses perspectives. La satisfacció ha estat definida bé com a estat emocional, sentiments o afecte, bé com a actitud generalitzada davant el treball o bé com a constructe multidimensional.

Diversos models i teories expliquen la satisfacció laboral. D'una banda, el model dinàmic (Büssing) intenta ser una contrapartida als models estàtics tradicionals, on prevalen els aspectes quantitius de la satisfacció laboral enfront dels aspectes qualitius. Una segona proposta és la teoria bifactorial (Herzberg), la qual postula l'existència de dos tipus de factors laborals: els de «contingut o motivadors», que són intrínsecs, i els de «context o higiènic», que són extrínsecs.

Un altre gran grup són les denominades *teories de la discrepància*, que són cinc. Aquestes tenen un comú denominador, atès que entenen la satisfacció laboral com a resultat d'un procés de comparació. La teoria de l'ajust laboral (Dawis) se centra en la interacció entre l'empleat i l'ambient. La teoria dels valors (Locke) postula que la satisfacció laboral es mesura en funció dels valors laborals significatius per a l'empleat. El model de la satisfacció de facetes (Lawler) postula que la satisfacció resulta del grau de discrepància entre el que l'individu pensa que hauria de rebre i el que efectivament rep. La teoria del grup de referència social (Korman) emfatitza el balanç que realitza una persona per determinar la seva satisfacció laboral. Té com a punt de referència el punt de vista el seu grup o categoria professional.

Altres teories són les anomenades *teories situacionals*. Entre aquestes sobresurt la teoria dels esdeveniments situacionals, on es considera que la satisfacció laboral és el resultat de dos factors: les característiques de les situacions i els esdeveniments situacionals.

Els determinants de la satisfacció laboral poden ser diversos. D'una banda, els esdeveniments/condicions estan relacionats positivament amb l'interès intrínsec del treball, la varietat i la quantitat d'aquest, les oportunitats d'aprenentatge, la dificultat, les possibilitats d'èxit, el control sobre els proce-

diments, etc. D'altra banda, els agents que fan possible la satisfacció laboral són l'estil de supervisió, les relacions humanes amb els superiors, les habilitats tècniques, la comunicació, el suport i la companyonia.

Objectius

- 1.** Identificar les principals característiques de la satisfacció laboral.
- 2.** Distingir els aspectes fonamentals del model dinàmic.
- 3.** Analitzar els elements intrínsecs i extrínsecs del model bifactorial.
- 4.** Conèixer les teories de la discrepància.
- 5.** Sintetitzar les teories situacionals.
- 6.** Detectar els determinants de la satisfacció laboral.

1. Concepte i definicions

La satisfacció laboral és sens dubte un dels temes als quals s'han dedicat la psicologia del treball i les organitzacions, tant en l'àmbit del professional com en l'àmbit de la recerca. Històricament, s'han utilitzat diversos termes per designar la satisfacció laboral, i s'ha contribuït a crear una gran confusió. Ens referim als termes «moral laboral», «actituds cap al treball» i «clima organitzacional» (Peiró, 1995). Actualment, el concepte *satisfacció* ja no s'associa als termes anteriors, atès que té un corpus teòric i pràctic molt sòlid.

Aquest interès es basa en el fet que la satisfacció té efectes sobre altres variables com la productivitat, l'absentisme, l'accidentabilitat, l'abandonament, la permanència i el canvi d'organització. Posteriorment, des d'una orientació més centrada en la qualitat de la vida laboral, s'ha desenvolupat un interès més explícitament enfocat a la satisfacció com a dimensió valuosa per si mateixa que pot constituir un objectiu dins de la intervenció organitzacional. A més, Chiavenato (2000) planteja que les organitzacions han d'estar conformades per persones amb capacitats de comunicació, amb disposició per actuar conjuntament i amb desitjos d'obtenir objectius compartits. Aquests són elements constitutius de la satisfacció laboral.

Muchinsky (1994) considera que les raons per les quals aquest tema és un dels més estudiats per la psicologia del treball i de les organitzacions poden ser diverses:

- **Culturals.** Es valora la llibertat individual i el creixement personal.
- **Funcionals.** El concepte de *satisfacció laboral* té un valor intrínsec, encara que la recerca s'ha centrat en l'estudi i ha mostrat la relació amb altres variables importants relacionades amb l'eficàcia de l'organització.
- **Històriques.** La recerca sobre la satisfacció laboral es remunta als estudis de *Hawthorne*, en els quals es va posar l'èmfasi en les actituds cap al treball.

Seguint amb això, García, Vera i Sáez (1995, pàg. 184) apunten més raons per estudiar la satisfacció laboral, tant des del punt de vista teòric com pràctic:

«a) S'ha assenyalat que un dels símptomes del mal funcionament d'una organització és la baixa satisfacció dels seus empleats. Si es considera la satisfacció laboral com un objectiu convenient de les pràctiques i polítiques de la direcció, la mesura de la satisfacció dels empleats pot utilitzar-se com a criteri per avaluar l'èxit d'aquestes pràctiques i polítiques.

b) Alguns aspectes que s'han relacionat amb la satisfacció laboral són: la rotació, l'absentisme, el rendiment, el compromís amb l'organització, l'estrès, el conflicte de rol, etc., i els costos que suposen aquestes variables. Sembla desitjable, doncs, una alta satisfacció laboral del personal, ja que s'associa a resultats organitzacionals positius.

c) També per la importància que es dona a la relació entre la satisfacció a la feina i la satisfacció amb la vida. La satisfacció a la feina pot considerar-se part de la satisfacció general amb la vida».

La definició d'aquest constructe ha presentat diverses perspectives, segons la taxonomia utilitzada per Bravo, Peiró i Rodríguez (1996):

1) La satisfacció laboral com a estat emocional, sentiments o afecte.

- Smith, Kendall i Hullin (1969): sentiments o respostes afectives relatives a aspectes específics de la situació laboral.
- Crites (1969): estat afectiu, en el sentit de l'agradar o no, en termes generals, d'una determinada situació relacionada amb la feina.
- Locke (1976): emoció positiva resultant de la valoració del treball o de les experiències laborals de l'empleat.
- Price i Mueller (1986): una orientació afectiva positiva cap a l'ocupació.
- Davis i Newstrom (1991): conjunt de sentiments i emocions favorables o desfavorables amb els quals els empleats veuen la seva feina.
- Muchinsky (1994): resposta emocional o una resposta afectiva cap al treball.

2) La satisfacció laboral com a actitud generalitzada davant el treball.

- Davis i Newstrom (1991): es veu com una «actitud afectiva», i posa de relleu l'element afectiu de l'actitud com el predominant en aquest constructe.
- De Elena i González (1993): és un constructe en el marc de les actituds laborals.
- García, Vera i Sáez (1995): l'actitud general cap al treball que resulta de moltes actituds específiques relacionades amb diversos aspectes del treball i de l'organització.
- Bravo, Peiró i Rodríguez (1996): una actitud o conjunt d'actituds desenvolupades per la persona cap a la seva situació de treball; aquestes acti-

tuds poden anar referides al treball en general o cap a facetes específiques d'aquest.

- Cantisano, Lisbona, Palací, i Alonso (2004): una actitud generalitzada davant el treball.
- Spector (2002): és una actitud que reflecteix les percepcions de les persones pel que fa a les seves ocupacions en general; això reflectiria el grau en què les persones estan a gust amb les seves ocupacions i, per tant, amb les seves organitzacions.

3) La satisfacció laboral com a constructe multidimensional.

- Montalbán, Bellido, Gómez i Bravo (1993): s'entén com el resultat d'un procés en el qual cal tenir en compte una sèrie de factors individuals i organitzacionals que reflecteixen les necessitats del treballador, les seves expectatives, les característiques de la tasca i la informació disponible, i també les característiques contextuals, l'àmbit d'acció, etc. de l'organització en qüestió.
- Boada i Tous (1993): a partir d'una anàlisi de contingut, podríem definir la satisfacció laboral com aquella actitud que es construeix a partir de la percepció de qualitat de vida laboral i que possibilita una interrelació positiva amb els iguals en el marc de l'equitat organitzacional; mitjançant el reconeixement, de la direcció o dels supervisors, de l'activitat laboral desenvolupada havent assumit altes responsabilitats laborals; tot això emmarcat en allò social, adquirint estatus i prestigi.

D'altra banda, Locke (1976, 1984) va ser un dels primers autors que va identificar **diverses dimensions** de la satisfacció laboral:

- **Satisfacció amb el salari:** valoració quantitativa del sou, equitat interna i competitivitat externa.
- **Satisfacció amb les promocions:** oportunitats de formació i planificació de la carrera professional.
- **Satisfacció amb el reconeixement:** elogis per la realització de la feina i emulació pels objectius aconseguits.
- **Satisfacció amb els beneficis:** plans de pensions, assegurances mèdiques, vacances, primes, *bonus*, etc.
- **Satisfacció amb les condicions de treball:** horaris, descansos, disseny del lloc de treball, ergonomia, clima laboral, temperatura, etc.

- **Satisfacció amb la supervisió:** criteris de supervisió, lideratge, relació amb els companys, estil dels directius, etc.

Històricament, hi ha hagut tres marcs teòrics que estableixen diverses consideracions sobre la satisfacció laboral:

1) **L'organització científica del treball** (Taylor): en aquest plantejament, la preocupació per les actituds (satisfacció) en el lloc de treball és inexistent. El treball s'atomitza en tasques simples, repetitives, de cicle curt i d'aprenentatge fàcil. Així, s'anul·la l'autonomia dels empleats sobre les seves tasques. Es planteja que els empleats són fàcilment substituïbles.

2) **L'escola de les relacions humanes** (Elton Mayo): en aquest enfocament la satisfacció laboral té un paper rellevant. Els estudis *Hawthorne* desenvolupats per Elton Mayo inicialment van pretendre estudiar la influència dels temps de descans i els incentius sobre la productivitat. No obstant això, van acabar trobant la importància que tenien les relacions socials i la presència dels grups informals de treball en les actituds (satisfacció) dels treballadors.

3) **L'escola dels recursos humans** (Maslow, Herzberg, etc.): investiga la satisfacció laboral centrant-se en el desenvolupament de noves habilitats, en l'eficàcia i responsabilitat que s'aconsegueix mitjançant els desafiaments personals.

2. Model dinàmic

Alguns autors han proposat alguns **tipus de satisfacció laboral**. Així, s'entén que la satisfacció pot transitar per diversos tipus o estats. D'aquesta manera s'analitza la satisfacció com un element dinàmic; es tracta d'una de les grans aportacions de Bruggemann (1974 i 1976).

Büssing (1992) indica que la proposta de Bruggemann suposa una comprensió dinàmica de la satisfacció laboral. Des d'aquesta perspectiva, el model dinàmic intenta ser una contrapartida als models estàtics tradicionals, on prevalen els aspectes quantitius de la satisfacció laboral enfront dels aspectes qualitius.

En aquest sentit, Büssing (1991) considera que la satisfacció laboral ha de ser considerada com el producte de la **interacció entre l'empleat i la seva situació de treball**; en aquesta, els aspectes com el control i el poder per regular la interacció tenen un paper important, i també les possibilitats d'influir en la situació laboral.

Büssing (1992 i 1995) estima que la satisfacció laboral (qualitat i quantitat) ve determinada pel *gap* entre el valor real i el valor nominal de les característiques de la feina. El **valor real** és el grau en què aquestes característiques estan en el context de la feina. I el **valor nominal** al·ludeix a l'objectiu que la persona espera obtenir d'aquestes característiques.

Aquest model dinàmic de satisfacció laboral proposa diferents formes de satisfacció laboral i d'insatisfacció. Hi ha tres aspectes clau del model que és necessari considerar per explicar la satisfacció laboral:

- 1) La **discrepància entre el valor real de la situació de treball**. L'objectiu: el que realment obté i el valor nominal de la persona. El subjectiu: el que una persona desitja de la feina.
- 2) Els **canvis en la meta o en els nivells d'aspiració** com a resultat de l'experiència de la feina.
- 3) Les **conductes i el grau de compromís** per afrontar els problemes i solucionar-los.

Segons Büssing (1991, 1992, 1995, 1996 i 2002), es configuren diverses **formes** de satisfacció/insatisfacció laboral; són les següents:

- **La satisfacció progressiva**: l'empleat se sent satisfet amb l'activitat laboral que realitza. És més, es crea un cercle virtuós: si s'incrementa el nivell d'expectatives, normalment s'incrementa la satisfacció, i aquest increment

crea més nivells d'aspiració. Aquesta forma de satisfacció està fonamentada en una «insatisfacció creativa».

- **La satisfacció estable:** l'empleat se sent satisfet amb el lloc de treball, aquest genera un estat plaent de satisfacció. Està motivat a mantenir el nivell d'aspiracions en el seu lloc actual; no obstant això, l'increment en el nivell d'aspiració es concentra en altres àrees de la vida (personal i professional) a causa que hi ha pocs incentius laborals en el seu lloc actual.
- **La satisfacció conformista:** l'empleat sent una satisfacció laboral ambigua i confusa; en aquest sentit, disminueix el nivell d'expectatives amb la finalitat d'adaptar els aspectes negatius de la situació laboral a un nivell inferior. En decreïxer el nivell d'expectatives, l'empleat és capaç d'aconseguir novament un estat positiu de satisfacció.
- **La insatisfacció constructiva:** l'empleat sent insatisfacció i manté el seu nivell d'aspiracions buscant maneres de solucionar i dominar la situació. L'empleat se sent insatisfet amb la feina; no obstant això, tracta de controlar la situació amb proactivitat en la resolució de problemes i de conflictes sobre la base d'una tolerància òptima a la frustració. La proactivitat, la iniciativa i la motivació personal permeten que s'orienti als seus objectius amb la finalitat de modificar la seva situació laboral.
- **La insatisfacció fixa:** l'empleat se sent insatisfet amb la feina, però manté el seu nivell d'expectatives i no intenta dominar la situació resolent els problemes que es plantegen. És molt important desenvolupar de manera òptima la tolerància a la frustració amb la finalitat de conformar els mecanismes de defensa necessaris per afrontar els problemes en el lloc de treball. Una insatisfacció fixa cronificada pot potenciar el desenvolupament d'estats psicològics de tipus patològic que són altament nocius per a la salut de l'empleat.
- **La pseudosatisfacció:** l'empleat se sent insatisfet amb la seva feina, sent frustració, percep els problemes com a irresolubles i manté el seu nivell d'expectatives. Les normes socials, la percepció distorsionada i/o la negació de la situació laboral perjudicial o adversa poden donar com resultat la pseudosatisfacció.

En general, la literatura científica actual indica que la satisfacció laboral s'associa a la motivació, la productivitat, la satisfacció amb la vida i el clima laboral. Les recerques de Büssing (1991, 1992, 1995, 1996 i 2002) llancen diverses consideracions:

- Les formes de satisfacció conformista i la insatisfacció constructivista amb la feina són les més **òptimes** en les empreses.

- Els empleats insatisfets constructivament s'identifiquen perquè estan més atents i amb més energia; són un *target* molt apropiat per unir-se a qualsevol intent de **canvi organitzacional**.
- L'empresa pot millorar si l'empleat té un **desenvolupament personal i és capaç de canalitzar la seva insatisfacció**, la seva energia i la seva manera de resoldre els problemes.
- La satisfacció conformista s'associa a un **esforç reduït** i amb una voluntat escassa per **adaptar-se o per canviar**; això crea grans dificultats a les empreses, atès que les fa poc adaptables a les exigències de l'entorn i, per tant, poc sostenibles en el futur.

3. Teoria bifactorial

Aquesta és una aproximació bifactorial que també es denomina *teoria dual* o *teoria de motivació/higiene* (Herzberg, 1976; Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959).

Aquesta teoria resulta atractiva per dos motius. D'una banda, es consideren els factors causals diferenciats de satisfacció i insatisfacció laboral; així es trenca la concepció del continu entre satisfacció enfront d'insatisfacció. D'altra banda, s'incideix en l'enriquiment del lloc de treball.

Es postula l'existència de dos tipus de factors laborals. En les recerques realitzades per aquest autor es va mostrar que hi ha factors de «contingut o motivadors» que són **intrínsecs**. Aquests s'associaven a una **alta satisfacció**; per exemple, la possibilitat de desenvolupament, el contingut d'aquest, l'assoliment, l'obtenció de reconeixement, la creativitat en la feina, el fet de tenir responsabilitats respecte a la feina i respecte als altres i la promoció laboral.

D'altres estaven associats a la **insatisfacció laboral**; per exemple, la política de la companyia i de la direcció, la supervisió, les relacions interpersonals, el salari, les condicions de treball, l'entorn físic i la seguretat en el treball. A aquests factors extrínsecs se'ls va denominar **context o higiènics**.

El model bifactorial considera que els **factores extrínsecs** («context o higiènics») només poden prevenir la insatisfacció laboral o evitar-la quan aquesta existeixi, però no poden determinar la satisfacció, ja que aquesta la determinen els **factores intrínsecs** («contingut o motivadors»), que són els consubstancials a la feina: el contingut de la feina, la responsabilitat, l'assoliment, etc.

Teoria bifactorial de Herzberg			
Factors motivadors (produeixen satisfacció)		Factors higiènics (produeixen insatisfacció)	
Factors que quan van bé sí que produeixen satisfacció	Factors que quan van malament no produeixen insatisfacció	Factors que quan van bé no produeixen satisfacció	Factors que quan van malament produeixen insatisfacció
Realització reeixida del treball. Reconeixement de l'èxit obtingut per part dels directius i companys.	Falta de responsabilitat. Treball rutinari i avorrit.	Estatus elevat. Increment del salari. Seguretat en el treball.	Males relacions interpersonals. Salari baix. Males condicions de treball.

La distinció entre factors intrínsecs i extrínsecs és important i útil. A més, hi ha diferències individuals importants pel que fa a la importància relativa concedida a un i altres factors.

Finalment, una altra aportació important de Herzberg és la següent. Aquest autor entén que la millor manera d'incrementar els factors motivadors (intrínsecs) és mitjançant l'**enriquiment del treball**. Això es pot aconseguir creant un ambient **participatiu i desafiador**.

Els dos grups de factors («contingut o motivadors», que són intrínsecs, i «context o higiènic», que són extrínsecs) s'associen a aspectes determinats per les diferències individuals, les característiques de l'activitat laboral, la idiosincràsia de l'organització i les peculiaritats tant socials com de l'entorn laboral.

4. Teories de la discrepància

Les aproximacions teòriques que es presenten a continuació entenen la satisfacció laboral com al resultat d'un **procés de comparació** (Muchinsky, 1994; Peiró, 1995; Peiró i Prieto, 1996; Weinert, 1985).

4.1. La teoria de l'ajust laboral (Dawis)

La teoria de l'ajust laboral, també coneguda amb les sigles TWA, de l'anglès *theory of work adjustment*, té els seus orígens en l'obra de Dawis, England i Lofquist (1964), i posteriorment ha sofert diverses modificacions (Dawis i Lofquist, 1984; Lofquist i Dawis, 1969). Se centra en la interacció entre l'empleat i l'ambient. Aquesta teoria es fonamenta en quatre conceptes bàsics:

- les capacitats,
- el valor de reforçament, que fa referència al potencial suposat per reforçar una conducta,
- la satisfacció, que té a veure amb una sensació de benestar personal, i
- la correspondència o congruència persona-ambient.

Aquests autors indiquen la importància de l'ajust **entre les persones i el seu ambient** en funció de dos tipus de correspondència o congruència.

D'una banda, el grau en què l'empleat posseeix i facilita les habilitats i destreses necessàries per **cobrir les demandes requerides** per un lloc de treball determinat; això es pot anomenar «resultat satisfactori». D'altra banda, el **grau en què el context laboral** compleix les necessitats i els valors dels empleats. En aquest sentit, Peiró (1996) considera que la satisfacció deriva del grau en què el context laboral atén les necessitats i els valors dels empleats.

Dawis i Lofquist (1984) indiquen que en aquesta teoria hi ha tres **variables dependents**:

- la satisfacció laboral de l'empleat,
- els resultats satisfactoris i
- l'antiguitat laboral.

De manera complementària, les variables independents són:

- Les destreses i habilitats personals.
- Les destreses i habilitats requerides pel lloc de treball.
- La correspondència entre les destreses i les habilitats.
- Les necessitats i els valors de la persona.
- Els reforços ocupacionals.

- La correspondència entre les necessitats i els valors de la persona i els reforços ocupacionals.

En definitiva, la satisfacció laboral (o l'absència de satisfacció) és el resultat d'una discrepància individual entre les necessitats i els valors que l'empleat vol obtenir de la seva feina i el que realment n'obté (Dawis, Dohm i Jackson, 1993).

4.2. La teoria dels valors (Locke)

Aquesta teoria postula que la satisfacció laboral es considera en funció dels **valors laborals** significatius per a l'empleat. Els valors són més *core* que l'actitud. Els valors són apresos, difereixen entre si tant en intensitat com en contingut i determinen les decisions i les emocions.

Els valors es jerarquitzen en un «sistema de valors» on es recull la importància concedida per cada persona, de més importància a menys. Aquest sistema de valors està construït per l'empleat al llarg de la seva vida, influït pel seu context social i pels valors del seu grup de referència. Tot això influeix de manera substancial en la satisfacció a la feina.

Els valors poden ser construïts per mitjà de la pròpia feina i han de ser congruents amb les necessitats de la persona. Ha d'haver-hi una **congruència** entre els valors personals, la percepció de les possibilitats de consecució dels valors laborals que ofereix la pròpia feina i les necessitats d'aquesta persona.

Locke (1984) defensa que les **necessitats** són condicions imprescindibles per a la supervivència i el benestar de la persona. Les necessitats poden ser físiques i psicològiques. Les necessitats són innates i objectives, però els valors són adquirits i subjectius. Els **valors** són aquells aspectes que l'empleat considera beneficiosos i profitosos; a més, els vol obtenir o mantenir.

Així, la satisfacció laboral és el resultat de percebre que un lloc de treball compleix o permet el compliment de valors laborals importants per a la persona.

Una implicació important d'aquesta teoria és que moltes vegades els aspectes de la feina necessiten ser alterats per aconseguir la satisfacció laboral i, a més, poden canviar d'una persona a una altra. D'aquesta manera, el que satisfà un empleat no satisfà també un altre empleat.

4.3. El model de la satisfacció de facetes (Lawler)

Aquest model, proposat per Lawler i els seus col·laboradors (Lawler, 1973, 1981; Lawler i Hall, 1970; Lawler i Porter, 1967; Wanous i Lawler, 1972) postula que la satisfacció resulta del grau de discrepància entre el que l'individu pensa que **hauria de rebre i el que efectivament rep**.

El que l'empleat acredita que mereix rebre resulta d'un procés de comparació de les seves contribucions i dels requisits de la tasca. I també de la relació percebuda entre les contribucions i els resultats obtinguts per persones que l'individu identifica com a referents. Així, es produeixen dos processos comparatius: **intrapersonal i interpersonal**.

La **quantitat de contribució** que hauria de ser rebuda (A) resulta:

- de la percepció de les **contribucions individuals** per a la feina (per exemple, les competències, l'experiència, la formació, l'edat, l'antiguitat, etc.),
- de la percepció de les contribucions i dels resultats dels **companys** (per exemple, l'equitat interna), i
- de les **característiques de la feina percebudes** (per exemple, les tasques, el rendiment, etc.).

La **percepció** de la quantitat rebuda (B) prové:

- de la percepció dels **resultats dels altres** i
- dels resultats efectivament rebuts pel propi individu; es tracta de les **recompenses reals percebudes**.

En comparar-se la percepció de la quantitat que ha de ser rebuda (A) amb la percepció de la quantitat real rebuda (B), poden ocórrer tres situacions:

1) [**A = B, satisfacció**]: la satisfacció laboral apareixerà quan el que el treballador percep que rep i el que creu que hauria de percebre **coincideixen**.

2) [**A > B, insatisfacció**]: la insatisfacció laboral sorgeix quan les recompenses rebudes percebudes són **menors** que les que el treballador creu que hauria de rebre.

3) [**A < B, sentiment de culpa i no equitat**]: després d'una comparació, les experiències de no equitat o culpabilitat ocorren quan el que el treballador percep que rep **excedeix** el que creu que hauria de rebre.

A diferència d'altres teories basades en el concepte de discrepància, aquesta no depèn únicament d'un procés de comparació intrapersonal, sinó que depèn també d'un procés de comparació social amb els empleats rellevants del context (per exemple, els companys de feina).

4.4. La teoria del grup de referència social (Korman)

Aquesta proposta considera el balanç que realitza una persona per determinar la seva satisfacció laboral; té com a punt de referència el punt de vista i les característiques del seu grup o categoria socioeconòmica i professional (Korman, 1978). Festinger (1962) ha assenyalat que les persones es fixen en aquelles persones que són semblants a elles per valorar-se.

Així, l'empleat tendeix a avaluar les característiques de la seva situació laboral en termes del seu marc de referència sociolaboral.

Korman (1978) considera que la satisfacció laboral és una funció del grau en què les característiques del lloc de treball s'ajusten a la norma i als desitjos dels grups que l'individu considera com a guia per a la seva avaluació del món professional.

5. Teories situacionals

5.1. Model del processament de la informació social (Salancik i Pfeffer)

Aquest model va ser desenvolupat per Salancik i Pfeffer (1977 i 1978). Els autors analitzen les deficiències dels models de satisfacció laboral per explicar les **actituds laborals** dels empleats. A més, indiquen que des de les aproximacions clàssiques es destaquen els factors disposicionals (empleat) per explicar la satisfacció laboral en detriment dels factors situacionals (entorn).

Salancik i Pfeffer (1978) defensen que els empleats conformen la seva satisfacció a partir de la informació disponible en un determinat moment provinent del seu context social, laboral i econòmic. Des d'aquest model, els empleats, com a organismes adaptatius, adapten les actituds, les conductes i les creences al seu context social i a la realitat de la seva situació.

Les actituds i les necessitats depenen de tres factors:

- La percepció personal i l'avaluació afectiva de la situació de treball.
- El context social que ofereix informació sobre les actituds considerades adequades.
- L'autopercepció de la persona sobre les raons que la conduiran a manifestar determinats comportaments en el passat, basada en l'atribució causal.

En conclusió, la satisfacció laboral és considerada com una actitud provinent del procés d'influència social i, també com un fenomen que té el seu origen en el context social, especialment en el lloc de treball (Griffin i Bateman, 1986; Lima, Vala i Monteiro, 1994).

Així, la satisfacció és un fenomen construït socialment (Peiró i Prieto, 1996).

5.2. Teoria dels esdeveniments situacionals (Quarstein, McAfee i Glassman)

En aquesta teoria (Quarstein, McAfee i Glassman, 1992), la satisfacció laboral és el resultat de dos factors:

- les característiques de les situacions i
- els esdeveniments situacionals.

El primer factor, les característiques de les situacions, pot ser analitzat per l'individu abans que accepti exercir el seu lloc de treball (per exemple, el salari, les oportunitats de desenvolupament professional, les condicions de treball, les polítiques de l'empresa, etc.). Aquestes característiques de la feina són més fàcilment categoritzables i, per norma, són gairebé duradores i presenten una estabilitat significativa. El segon, els esdeveniments situacionals, es verifiquen una vegada s'ha iniciat l'acompliment en el lloc de treball. Aquests són propis de cada situació i mostren un caràcter clarament transitori.

En el desenvolupament de la seva teoria, aquests autors es preocupen de saber per quina raó alguns empleats que exerceixen funcions amb característiques fonamentalment favorables (per exemple, un salari adequat, perspectives de promoció, etc.) tenen una satisfacció laboral baixa i, en canvi, d'altres amb característiques semblants revelen nivells de satisfacció elevats.

En resum, tot això es deu al fet que la satisfacció laboral és el resultat de les respostes emocionals davant la situació en la qual l'empleat està (Peiró i Prieto, 1996) en la seva organització.

6. Determinants de la satisfacció laboral

Un dels investigadors més rellevants en el marc de la satisfacció laboral és Locke (1976 i 1984). Aquest autor considera que el nivell de satisfacció laboral és el sumatori ponderat d'una combinació d'aspectes que l'empleat valora en la seva feina i, a més, classifica les dimensions específiques distingint entre (1) esdeveniments/condicions i (2) agents.

Els **esdeveniments/condicions** (de la satisfacció laboral) es relacionen positivament amb l'interès intrínsec de la feina, la varietat i la quantitat d'aquesta, les oportunitats d'aprenentatge, la seva dificultat, les possibilitats d'èxit i el control sobre els procediments. Altres elements són la retribució i la distribució d'aquesta retribució en termes d'equitat, la retribució extrasalarial (les pensions, la seguretat, els serveis mèdics, les vacances), la carrera professional i el reconeixement rebut (elogis i *feedback*); també les condicions de treball com ara el disseny del lloc de treball, la llum, l'horari, els sorolls, etc. No obstant això, algunes recerques mostren una relació negativa entre satisfacció laboral i productivitat.

Els **agents** que fan possible la satisfacció laboral són l'estil de supervisió, les relacions humanes amb els superiors, les habilitats tècniques, les relacions personals amb els companys de feina, la comunicació, el suport i la companyonia, a més de la política retributiva i el repartiment de beneficis a l'empresa.

A continuació, presentaran les principals variables que tenen relació amb la satisfacció laboral i els autors que les indiquen:

- Korman (1978): inclou variables ambientals i de l'entorn del contingut del lloc, un tipus de lideratge participatiu, la retribució i les oportunitats de promoció i les seves interrelacions, el nivell professional en els grups de treball, l'acceptació dels membres i el reconeixement.
- Peiró i Prieto (1996): distingeixen tres determinants, que són les característiques del contingut del lloc, les característiques de l'ambient i els aspectes personals.
- Puchol (1997): insisteix en les relacions interpersonals, la naturalesa i les condicions físiques del treball, la promoció i les possibilitats de millora, la retribució i la seguretat.
- Leal, Alfaro, Rodríguez i Roman (1999): incideixen en la satisfacció dels empleats, en el salari, en la relació amb els superiors i els companys i en les oportunitats de promoció.

- Reiner i Zhao (1999): les característiques personals i les característiques pròpies del lloc de treball afecten la satisfacció dels empleats.
- Gazioğlu. (2002): el treball, la retribució, el sentit d'assoliment i el respecte als supervisors influeixen en la satisfacció dels empleats.
- Robbins (2004): diversos aspectes com l'atractiu de la tasca, les recompenses associades, les relacions amb els companys de feina i les condicions laborals a les quals estan exposats determinen la satisfacció dels empleats.
- García-Bernal, Gargallo, March i Rivera (2005): es postulen quatre aspectes que es relacionen entre si. Aquests, són la realització personal a la feina, les condicions de treball, les relacions interpersonals i els aspectes econòmics.

Activitats

Les activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es tracta que realitzeu una avaluació, mitjançant exemples, de la satisfacció/in-satisfacció laboral, dels empleats de la vostra empresa, a partir del model de Bruggemann i Büssing.

Satisfacció / In-satisfacció laboral	Exemples
Satisfacció progressiva	
Satisfacció estable	
Satisfacció conformista	
Insatisfacció constructiva	
Insatisfacció fixa	
Pseudosatisfacció	

2) Activitat 2. A partir de la teoria de l'ajust laboral (Dawis), indiqueu en quins aspectes esteu ajustats en la vostra empresa i en quins aspectes esteu desajustats. Expliqueu-ne el perquè.

Aspectes en els quals estàs ajustat en la teva empresa	Aspectes en els quals estàs desajustat en la teva empresa
1 2 3 4 Etc.	1 2 3 4 Etc.
Per quins motius estàs ajustat?	Per quins motius estàs desajustat?
1 2 3 4 Etc.	1 2 3 4 Etc.

3) Activitat 3. Descriviu alguna situació que us hagi succeït des del model de la satisfacció de facetes (Lawler).

Situació	Exemples
[A = B, satisfacció]	
[A > B, insatisfacció]	
[A < B, sentiment de culpa i no equitat]	

4) Activitat 4. Quant als determinants de la satisfacció laboral, expliqueu els que us afecten més a vosaltres mateixos. Dit d'una altra manera, quins són els que considereu més importants per a la vostra persona?

Explicació

Bibliografia

- Boada, J.; Tous, J.** (1993). «Análisis dimensional de escalas evaluadoras de satisfacción laboral: limitaciones conceptuales y metodológicas». A: L. Munduate; M. Baró (comp.). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pàg. 409-424). Sevilla: Eudema.
- Bravo, M. J.; Peiró, J. M.; Rodríguez, I.** (1996). «Satisfacción laboral». A: J. M. Peiró; F. Prieto (eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. 1, pàg. 344-393). Madrid: Síntesis.
- Bruggemann, A.** (1974). «Zur Unterscheidung verschiedener Formen von 'Arbeitszufriedenheit'» [«The differentiation of different forms of 'work satisfaction'»]. *Arbeit und Leistung* (núm. 28, pàg. 281-284).
- Bruggemann, A.** (1976). «Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit» [«An empirical investigation of different forms of work satisfaction»]. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (núm. 30, pàg. 71-74).
- Büssing, A.** (1991). «Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit» [«Structure and dynamics of work satisfaction: Conceptual and methodical reflections for investigating different forms of work satisfaction»]. A: L. Fischer (ed.). *Arbeitszufriedenheit* [«Work satisfaction»] (pàg. 85-114). Gotinga: Hogrefe.
- Büssing, A.** (1992). «A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany». *Work & Stress* (núm. 6, pàg. 239-259).
- Büssing, A.** (1995). «Work and leisure: A study of subjective concepts in health care». A: M. Hagberg; F. Hofmann; O. Stofiel; G. Westlander (eds.). *Occupational health for health care workers* (pàg. 22-28). Landberg: Ecomed.
- Büssing, A.** (1996). «Motivation and satisfaction». A: M. Warner (ed.). *International encyclopedia of business and management* (vol. 4, pàg. 3.548-3.559). Londres: Thomson Business Press.
- Büssing, A.** (2002). «Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations». *South African Journal of Industrial Psychology* (núm. 28, pàg. 36-42).
- Cantisano, G.; Lisbona, A.; Palací, F.; Alonso, E.** (2004). «La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo». *Psicothema* (núm. 16, pàg. 363-368).
- Chiavenato, I.** (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colòmbia: McGraw-Hill.
- Crites, J. O.** (1969). *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. Nova York: McGraw-Hill.
- Davis, K.; Newstrom, J. W.** (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mèxic: McGraw-Hill.
- Dawis, R. V.; Dohm, T. E.; Jackson, C. R. S.** (1993). «Describing work environments as reinforcer systems: Reinforcement schedules versus reinforcer classes». *Journal of Vocational Behavior* (núm. 43, pàg. 5-18).
- Dawis, R. W.; Lofquist, L. H.** (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R. W.; England, G. W.; Lofquist, L. H.** (1964). «A theory of work adjustment». *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* (núm. XV, pàg. 1-27).
- De Elena, J. A.; González, L.** (1993). «Un modelo de antecedentes, correlatos y consecuentes del constructo implicación en el trabajo (*job involvement*)». A: L. Munduate; M. Baró (comp.). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pàg. 355-365). Sevilla: Eudema.
- Festinger, L.** (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- García, M.; Vera, J. J.; Sáez, M. C.** (1995). *Psicología, Trabajo y Organizaciones. Aspectos psicosociales del comportamiento humano en las organizaciones*. Barcelona: PPU-DM.
- García-Bernal, J.; Gargallo, A.; March, M.; Rivera, P.** (2005). «Job satisfaction: empirical evidence of gender differences». *Women in Management Review* (núm. 20, pàg. 279-288).

- Gazioglu, S.** (2002, gener). «Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors». Economic Research Center, Middle East Technical University, ERC Working Papers in Economics 03/03.
- Griffin, R. W.; Bateman, T. S.** (1986). «Job satisfaction and organizational commitment». A: C. L. Cooper; I. Robertson (eds.). *International Review Industrial and Organizational Psychology*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F.** (1976). «¿Cómo motiva Ud. a sus empleados?». A: E. A. Fleishmann; A. R. Bass (eds.). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal* (pàg. 269-285). Mèxic: Trillas.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B.** (1959). *The motivation to work*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Korman, A. K.** (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Lawler, E.** (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks.
- Lawler, E.** (1981). *Pay and organizational development*. Nova York: Wesley.
- Lawler, E. E.; Hall, D. T.** (1970). «Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation». *Journal of Applied psychology* (núm. 54, pàg. 305-313).
- Lawler, E. E.; Porter, L. W.** (1967). «The effect of performance on job satisfaction». *Industrial relations: A journal of Economy and Society* (núm. 7, pàg. 20-28).
- Lleial, A.; Alfaro, A.; Rodríguez, L.; Roman, M.** (1999). *El Factor Humano en las Relaciones Laborales*. Madrid: Piràmide.
- Lima, M. L.; Vala, J.; Monteiro, M. B.** (1994). «A satisfação organizacional – Confrontos de Modelos». A: J. Vala; M. B. Monteiro; L. Lima; A. Caetano (eds.). *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pàg. 101-122). Lisboa: Celta Editora.
- Locke, E. A.** (1976). «The nature and causes of job satisfaction». A: M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A.** (1984). «Job satisfaction». A: M. Gruneberg; T. Wall (eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Montalbán, F. M.; Bellido, A.; Gómez, A.; Bravo, M.** (1993). «Satisfacción y calidad de vida laboral en visitantes médicos». A: L. Munduate; M. Baró (comp.). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pàg. 323-334). Sevilla: Eudema.
- Muchinsky, P. M.** (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la psicología Industrial y organizacional..* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Peiró, J. M.** (1995). *Psicología de la Organización* (vol. 1 i 2). Madrid: UNED.
- Peiró, J. M.; Prieto, F.** (eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. 1 i 2). Madrid: Síntesis.
- Price, J. L.; Muller, C. W.** (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press.
- Puchol, L.** (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Quarstein, V.; McAfee, R. B.; Glassman, M.** (1992). «The situational occurrences theory of job satisfaction». *Human Relations* (núm. 42, pàg. 859-873).
- Reiner, M. D.; Zhao, J.** (1999). «The determinants of jobs Satisfaction among United States Air Forces Security Police». *Review of Personnel Public Administration* (núm. 19, pàg. 5-18).
- Robbins, S. P.** (2004). *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Pearson.
- Salancik, G. R.; Pfeffer, J.** (1977). «An examination of need-satisfaction models of job attitudes». *Administrative Science Quarterly* (núm. 22, pàg. 427-456).
- Salancik, G. R.; Pfeffer, J.** (1978). «A social information processing approach to job attitudes and task design». *Administrative Science Quarterly* (núm. 23, pàg. 224-253).

Smith, P. C.; Kendall, L. M.; Hulin, C. L. (1969). *The Measurement satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y organizacional: investigación y práctica*. Mèxic: Manual Moderno.

Wanous, J. P.; Lawler, E. E. (1972). «Measurement and meaning of job satisfaction». *Journal of Applied Psychology* (núm. 56, pàg. 95-105).

Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

