

CO en las noticias

La satisfacción en el trabajo disminuye

Cada vez hay más evidencias de que la satisfacción en el trabajo en Estados Unidos disminuye. La Conference Board, que encuesta grandes números de trabajadores cada año, reporta los porcentajes siguientes de individuos que afirman estar al menos moderadamente satisfechos con sus empleos:

1987	61%
1995	59%
2000	51%
2005	52%
2006	47%

¿Cuáles son las áreas de insatisfacción más acendrada? Sólo uno de cada cinco empleados se encuentra satisfecho con los ascensos y planes de bonos de su compañía. Es sorprendente que la satisfacción tenga su máximo desplome entre aquellos con los ingresos más elevados (aunque tienen una satisfacción algo mayor que la de las personas con ingresos relativamente bajos).

Aun cuando los trabajadores estadounidenses siguen relativamente satisfechos con sus empleos, en especial si se los compara con trabajadores de otros países, esto no explica por qué están a la baja los niveles de satisfacción. Una razón puede ser que muchas empresas están reduciendo su tamaño en busca de elevar su productividad, lo que impone a los trabajadores que permanecen cargas

de trabajo mayores. Los recortes también bajan la moral de los que sobreviven al despido. ¿Por qué? Porque no sólo tienen que hacer el trabajo de los que se fueron, sino también los extrañan y se preguntan si ellos serán los siguientes despedidos. Un sondeo reciente sugiere que sólo uno de cada cuatro empleados cree que su organización es leal con ellos, por lo que no debería sorprender que las actitudes en el trabajo se degraden.

Fuente: Basado en K. Gurchiek, "Show Workers Their Value, Study Says", *HR Magazine*, octubre de 2006, p. 40. "U.S. Job Satisfaction Declines", *USA Today*, 9 de abril de 2007, p. 1B; S. Moore, L. Grunberg y E. Greenberg, "The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, julio de 2004, pp. 247-257.

todo. Si alguien le dice que ama a su empresa, no significará mucho si esa persona es positiva acerca de todo lo que hay en su vida. O bien la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Esto tal vez signifique que si usted, como gerente, conoce el nivel de satisfacción en el trabajo de alguien, sabe el máximo de lo necesario para saber como ve a la organización dicha persona.

Las actividades adicionales están diseñadas para cambiar actitudes que incluyen que la gente haga trabajo voluntario para su comunidad o preste servicio social para encontrarse cara a cara con individuos o grupos con antecedentes diversos, y también hacen ejercicios que hacen sentir a los participantes como si pertenecieran a un grupo diferente. Por ejemplo, cuando realizan el ejercicio llamado *Ojos azules-Ojos cafés*, se ven segregados y estereotipados de acuerdo con el color de sus ojos, se dan cuenta de lo que significa ser juzgado por algo sobre lo que no tienen control. Las evidencias sugieren que este ejercicio disminuye las actitudes negativas hacia los individuos que son diferentes de los participantes.³¹

Satisfacción en el trabajo

4 Definir satisfacción en el trabajo y demostrar cómo puede medirse.

Ya se ha estudiado algo acerca de la satisfacción en el trabajo. Ahora se desglosará el concepto con más cuidado. ¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo? ¿Qué tan satisfechos se encuentran los empleados con sus trabajos? ¿Qué es lo que ocasiona que un trabajador tenga un alto nivel de satisfacción en el trabajo? ¿Cómo afectan a una organización los empleados satisfechos y los insatisfechos?

Medición de la satisfacción en el trabajo

Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia.³² Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo

que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo.³³ Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: “Si considera todo lo que involucra, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Luego, quienes responden lo hacen encerrando en un círculo un número entre 1 y 5 que corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”. El otro enfoque —la suma de facetas del trabajo— es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.³⁴ Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva.³⁵ Ésta es una de las situaciones raras en que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indican que el primero es en esencia tan válido como el segundo. La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles. Por ejemplo, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que enfrenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice dónde existen problemas, lo que hace más fácil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión.

¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus trabajos?

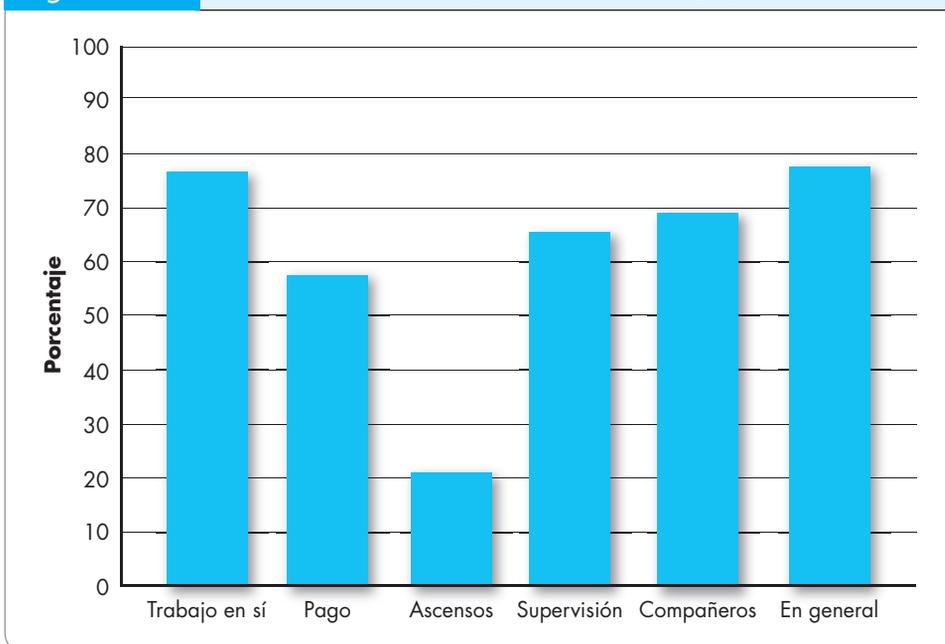
¿Está satisfecha la mayoría de la gente con su trabajo? En Estados Unidos y la mayor parte de países desarrollados, la respuesta parece ser un “sí” calificado. Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de trabajadores están más satisfechos que insatisfechos con sus empleos.³⁶ Sin embargo, deben mencionarse dos salvedades. En primer lugar, como ya se dijo, los niveles de satisfacción en Estados Unidos parecen ir en disminución.

En segundo lugar, las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable. Como se aprecia en la figura 3-2, en promedio, las personas están satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí, y con sus supervisores y compañeros. Sin embargo, tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascender. No está claro porqué a los individuos les desagradan su salario y posibilidades de obtener ascensos más que otros aspectos de sus trabajos.³⁷

¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

Piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Por qué lo era? Es muy probable que le gustara el trabajo que hacía. En realidad, de las facetas principales de satisfacción en el empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros), disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores.³⁸ En otras palabras, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

5 Resumir las causas principales de la satisfacción en el trabajo.

Figura 3-2 Niveles de satisfacción promedio en el trabajo, por faceta

Tal vez se dio cuenta que la cuestión del pago surge con frecuencia cuando se habla de la satisfacción en el trabajo. Este tema se estudiará con más profundidad enseguida. Hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo. Para las personas pobres (las que viven por debajo del umbral de la pobreza) o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable (en Estados Unidos eso ocurre cuando se perciben alrededor de \$40 000 anuales, en función de la región y del tamaño de la familia), la relación desaparece virtualmente. En otras palabras, quienes ganan \$80 000 no están, en promedio, más felices con sus trabajos que los que obtienen \$40 000. Vea la figura 3-3. Ésta muestra la relación entre el pago promedio por un trabajo y el nivel promedio de satisfacción con éste. Como se observa, no hay mucha relación entre estos factores. Los trabajos bien pagados tienen niveles promedio de satisfacción no más altos que en los que se paga mucho menos. Para ilustrar más este punto, un investigador incluso encontró que no había diferencias significativas cuando comparó la felicidad general de las personas más ricas de la lista Forbes 400 con la de los arrieros Masai de África del este.³⁹ Como se vio en el ejemplo de Google al principio del capítulo, las buenas prestaciones parecen satisfacer a los trabajadores, pero los salarios altos parecen satisfacerlos mucho menos.

El dinero sí motiva a las personas, como se verá en el capítulo 6; pero lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices. Una encuesta reciente efectuada por UCLA y el Consejo Americano para la Educación reveló que los nuevos empleados colocaban a “estar bien en las finanzas” en primer lugar de una lista de 19 metas, por arriba de temas como ayudar a otros, construir una familia o triunfar en una carrera académica. Quizá su meta no sea ser feliz. Pero si lo es, el dinero no hará demasiado para que la consiga.⁴⁰

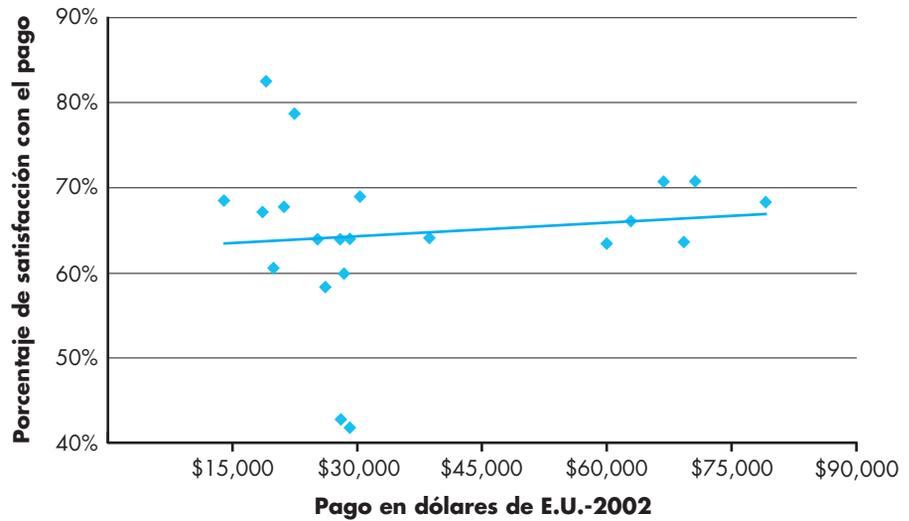
La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo. Las investigaciones

Autoevaluaciones fundamentales

Conclusiones más importantes que los individuos tienen sobre sus aptitudes, competencia y utilidad como personas.

Figura 3-3

Relación entre el salario promedio en un trabajo y la satisfacción de los empleados en éste



Fuente: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw y B. L. Rich, "Can Happiness Be 'Earned'? The Relationship between Pay and Job Satisfaction", documento de trabajo, University of Florida, 2005.

revelan que los individuos que tienen **autoevaluaciones fundamentales** positivas –aquellos que creen en su utilidad interna y capacidad básica– están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones fundamentales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estancan en empleos aburridos y repetitivos que quienes tienen autoevaluaciones fundamentales positivas.⁴¹

¿MITO o CIENCIA?

“Los trabajadores felices son productivos”

Este enunciado por lo general es verdadero. La idea de que “los trabajadores felices son productivos” surgió en las décadas de 1930 y 1940, en mucho como resultado de los descubrimientos realizados por los estudios de Hawthorne en Western Electric. Basados en sus conclusiones, los gerentes se dedicaron a trabajar para hacer más felices a sus empleados por medio de centrarse en las condiciones y el ambiente de trabajo. Después, en la década de 1980, una revisión influyente de dicha investigación sugirió que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no era particularmente intensa. Los autores de la revisión incluso llegaron tan lejos como calificar a la relación como “ilusoria”.⁴²

En tiempos más recientes, el análisis de más de 300 estudios corrigió algunos errores de aquella primera revisión. Se estimó que la correlación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo era moderadamente intensa. Esta conclusión tam-

bién parece ser generalizable a contextos internacionales. La correlación es mayor para trabajos complejos que dan a los empleados más discrecionalidad para actuar basados en sus actitudes.⁴³

Es importante reconocer que la causalidad inversa puede ser cierta –que es probable que los trabajadores productivos sean felices o que la productividad lleve a la satisfacción.⁴⁴ En otras palabras, si usted hace un buen trabajo se siente intrínsecamente bien respecto de éste. Además, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento que obtiene, su nivel salarial y la probabilidad de ascender. A su vez, estas recompensas incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

Quizá sea el caso que ambos argumentos sean verdaderos: Que para ciertas personas la satisfacción conduzca a niveles altos de desempeño, y para otras sea su buen desempeño el que genera que estén satisfechas. ■

Figura 3-4

Respuestas a la insatisfacción en el trabajo



Fuente: Reimpreso con autorización de *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 15, no. 1, p. 83. © V. H. Winston & Sons, Inc., 360 South Beach Boulevard, Palm Beach, FL 33480. Todos los derechos reservados.

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

6 Identificar las cuatro respuestas de insatisfacción del empleado.

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia– es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La figura 3-4 ilustra la estructura de estas cuatro respuestas, que difieren una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas se definen como sigue:⁴⁵

- **Salida:** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad.** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño —productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

salida Insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido a salir de la organización.

voz Insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

lealtad Insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.

negligencia Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.

Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción en el trabajo confluye con la baja rotación.⁴⁶ Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales. Estos mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general. A continuación se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo.

Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste Como se concluye en el recuadro de ¿Mito o Ciencia?, es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito de la administración. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa.⁴⁷ Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño.⁴⁸ Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

La satisfacción en el trabajo y el COSR Parece lógico aceptar que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados.⁴⁹ Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el COSR, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel.⁵⁰ Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción influye en el COSR pero a través de la percepción de justicia.

Un aspecto de primera importancia para la Oficina para el Desarrollo de la Diversidad de Nissan Motor Company en Japón, es ayudar a sus empleadas a desarrollar sus carreras. Nissan ofrece a las mujeres, como las trabajadoras de la línea de montaje que se aprecian en la fotografía, servicios de asesoría personal sobre su carrera y programas de capacitación para desarrollar las aptitudes pertinentes. Las mujeres también pueden visitar la intranet corporativa de Nissan para leer entrevistas con "modelos" de mujeres que han hecho contribuciones sustanciales a la compañía. Nissan piensa que la contratación de más mujeres y el apoyo que reciban en sus carreras contribuirá a hacer a la empresa más competitiva.



¿Por qué los empleados más satisfechos contribuyen más al COSR? Las investigaciones indican que las percepciones de justicia explican la relación, al menos en parte.⁵¹ ¿Qué significa esto? Básicamente, la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos.⁵² Si usted no siente que su supervisor, los procedimientos de la organización o las políticas de pago sean justas, lo más probable es que su satisfacción disminuya en forma significativa. Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y cuando se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente Como se dijo en el capítulo 1, es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a éstos, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de los clientes. Para los trabajadores que están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”.

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.⁵³ ¿Por qué? En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.⁵⁴

Algunas compañías guían su actuación con base en estas evidencias. Negocios orientados al servicio tales como FedEx, Southwest Airlines, Four Seasons Hotels, American Express y Office Depot, están obsesionados con satisfacer a sus clientes. Para lograrlo, también se enfocan en fomentar la satisfacción de sus empleados, con el reconocimiento de que ésta encontrará el camino para contribuir con la meta de lograr clientes satisfechos. Estas empresas buscan contratar empleados optimistas y amistosos, los capacitan acerca de la importancia que tiene el servicio al cliente, re-

Las organizaciones de servicio saben que los clientes satisfechos y leales dependen del modo en que los empleados de la línea del frente se relacionen con aquellos.

Singapore Airlines se ha labrado una reputación entre los viajeros de todo el mundo por el servicio extraordinario que da a sus clientes. La filosofía de la aerolínea, “la gente es primero”, se aplica tanto a los empleados como a los clientes. Al reclutar sobrecargos, la aerolínea selecciona a personas cálidas, hospitalarias y a las que hace felices el hecho de atender a otros. Por medio de la capacitación exhaustiva, Singapore moldea a las aspirantes para que se centren en la satisfacción total de los clientes.



compensan el servicio adecuado, proporcionan climas laborales positivos y dan seguimiento regular a la satisfacción de sus trabajadores por medio de encuestas de actitud.

La satisfacción en el trabajo y el ausentismo Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil.⁵⁵ Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones que dan con facilidad incapacidades por enfermedad, animan a todos sus empleados –inclusive aquellos que estén muy satisfechos– a tomarse días libres. Si se supone que se dispone de una cantidad razonable de intereses variados, su trabajo será satisfactorio, y a pesar de eso faltan al trabajo para disfrutar de un fin de semana de 3 días o broncearse durante un verano cálido, ya que esos días se disfrutaban sin ninguna penalización.

Una ilustración excelente de la forma en que la satisfacción lleva directamente a la asistencia al trabajo, si el efecto de otros factores es mínimo, es el estudio efectuado en Sears Roebuck.⁵⁶ Se disponía de datos sobre la satisfacción de empleados de las oficinas centrales de Sears en Chicago y Nueva York. Además, es importante mencionar que la política de la empresa era no permitir que los empleados se ausentaran por razones evitables sin que sufrieran un castigo. Una tormenta de nieve inusitada, por ocurrir el 2 de abril en Chicago, generó la oportunidad de comparar la asistencia a las oficinas en dicha ciudad con la asistencia en la ciudad de Nueva York, donde el clima fue muy agradable. La dimensión interesante en este estudio es que la tormenta de nieve dio a los trabajadores de la ciudad de Chicago una excusa natural para no ir a trabajar. La tormenta desquició el sistema de transporte de la ciudad y las personas sabían que podrían faltar a trabajar ese día sin que los castigaran. Este experimento natural permitió comparar la asistencia de los empleados satisfechos e insatisfechos de las dos ciudades: una donde se esperaba que fueran a laborar (con las presiones normales que experimenta la asistencia); y otra donde eran libres de elegir si presentarse o no, sin que implicara un castigo. Si la satisfacción conduce a la asistencia, en ausencia de factores externos, los empleados más satisfechos deberían de haber ido a trabajar en Chicago, mientras que los insatisfechos se habrían quedado en casa. El estudio reveló que para ese 2 de abril en particular las tasas de ausentismo en Nueva York fueron tan altas para los grupos de trabajadores satisfechos como para los insatisfechos. Pero en Chicago, los empleados con niveles altos de satisfacción tuvieron una asistencia mucho mayor que los poco satisfechos. Estos descubrimientos son exactamente los que se hubieran esperado si la satisfacción se correlacionara de modo negativo con el ausentismo.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo.⁵⁷ Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente.⁵⁸

La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado.⁵⁹ En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de

sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio que llamaremos *comportamiento desviado* en el lugar de trabajo (o *apatía de los empleados*).⁶⁰ La clave es que si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo, y no siempre es fácil predecir con exactitud *cómo* lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientras que la de otro será perder el tiempo navegando en Internet, tomar insumos del trabajo para llevarlos a casa y usarlos para fines personales, etc. En pocas palabras, las evidencias indican que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “la van pasando” de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control de asistencia, deja la causa raíz inalterada. Si los empleadores desean controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción en el trabajo, harán mejor si atacan la fuente del problema –la insatisfacción– en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.

Es frecuente que los gerentes “no entiendan” Dada la evidencia que acabamos de estudiar, no ha de sorprender que la satisfacción en el trabajo afecte el renglón de las utilidades. Un estudio realizado por una empresa de consultoría clasificó a organizaciones grandes como de moral alta (en las que más del 70 por ciento de empleados expresaba tener satisfacción general con su trabajo) y de moral media o baja (menos del 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo de moral alta crecieron 19.4 por ciento, en comparación con el 10 por ciento para las del grupo de moral media o baja. A pesar de estos resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción que tengan en su empleo los trabajadores. Otros más sobreestiman el grado en que estos están satisfechos, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad sí lo hay. Un estudio de 262 grandes empleadores reveló que 86 por ciento de los altos directivos pensaban que su organización trataba bien a sus empleados, pero sólo 55 por ciento de estos estaba de acuerdo en ello. Otro estudio descubrió que 55 por ciento de los gerentes creía que la moral era buena en su empresa, en comparación con el 38 por ciento de trabajadores que lo percibía así.⁶¹ En primer lugar, los gerentes necesitan atender la satisfacción en el trabajo y luego medirla, en vez de suponer que todo va bien.

Implicaciones globales

¿La satisfacción en el trabajo es un concepto estadounidense?



Mostrar si la satisfacción en el trabajo es un concepto relevante en países distintos de Estados Unidos.

La mayor parte de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo han sido realizadas en Estados Unidos. Por ello es válida la pregunta de si este es un concepto estadounidense. Las evidencias sugieren con fuerza que éste *no* es el caso; las personas en otras culturas forman juicios sobre la satisfacción en el trabajo. Además, parece que entre las distintas culturas hay factores similares que provocan y surgen de dicha satisfacción. Por ejemplo, ya se dijo que el salario tiene una relación positiva pero relativamente débil en lo que se refiere a la satisfacción. Dicha relación parece ocurrir en otras naciones industrializadas, como ocurre en Estados Unidos.

¿Los empleados en las culturas occidentales están más satisfechos con sus trabajos?

Aunque la satisfacción en el trabajo parece ser un concepto relevante entre las culturas, no significa que no haya diferencias culturales al respecto. La evidencia sugiere que los trabajadores en las culturas occidentales tienen niveles más elevados de satisfacción con su empleo que los de las culturas orientales.⁶² En la figura 3-5 se muestran los resultados de un estudio global de dichos niveles en 15 países (el estudio incluyó 23 naciones, pero para fines de presentación sólo se reportan los resultados de los 15 más grandes). Como se observa en la figura, los niveles más altos de satisfacción parecen ocurrir en Estados Unidos y Europa Occidental. ¿Se debe a que los