



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL**

Trabajo Fin de Grado presentado por Nuria Arrayás Tejeda, siendo el tutor del mismo el profesor Francisco Gómez García.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Francisco Gómez García.

Dª. Nuria Arrayás Tejeda.

Sevilla. Junio de 2019



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

AUTOR:

NURIA ARRAYÁS TEJEDA.

TUTOR:

DR. D. FRANCISCO GÓMEZ GARCÍA.

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA E HISTORIA ECONÓMICA.

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA.

RESUMEN:

A lo largo de los últimos años se han realizado muchos estudios e investigaciones sobre la satisfacción laboral, ya no solo a nivel social y psicológico, sino también económico. Por ejemplo la satisfacción laboral afecta a la productividad de las empresas. No cabe duda de que mientras más satisfechos estén los trabajadores más productividad tendrá esa empresa. A lo largo de este trabajo se expondrá, en primer lugar, los determinantes y demás factores que afectan a la satisfacción laboral. A continuación, se hablará de algunas de las teorías existentes de la satisfacción laboral. Por último, se revisa el análisis empírico de la satisfacción laboral, donde se habla de sus causas y consecuencias (productividad), del llamado síndrome de burnout, y del bullying en el trabajo.

PALABRAS CLAVE:

SATISFACCIÓN LABORAL; PRODUCTIVIDAD; BURNOUT; CONCILIACIÓN LABORAL.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO 1: LA SATISFACCIÓN LABORAL: CONCEPTOS.	
1.1 Concepto de Satisfacción Laboral.....	3
1.2 Determinantes de la satisfacción laboral.....	4
1.3 Diferencia entre empleabilidad, inseguridad laboral y desempleo.....	6
1.4 Antecedentes de la satisfacción laboral.....	8
1.5 Interfaz trabajo – familia, familia – trabajo y satisfacción laboral.....	10
2 CAPITULO 2: TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.	
2.1 Teoría de las Necesidades.....	13
2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	13
2.1.2 Teoría Bifactorial de Herzberg.....	16
2.2 Relación entre las teorías X e Y de Mcgregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo.....	16
3 CAPITULO 3: LA SATISFACCIÓN LABORAL, EL SALARIO EMOCIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD.	
3.1 Causas y consecuencias de la satisfacción laboral (productividad).....	23
3.1.1 Salarios y bienestar social según Marshall.....	23
3.1.2. Salarios emocionales y bienestar individual.....	24
3.2. El síndrome de Burnout.	
3.2.1. Antecedentes históricos del síndrome de Burnout.....	25
3.2.2. Concepto de Burnout.....	25
3.3. El bullying en el trabajo y sus consecuencias.....	26
4. CONCLUSIONES.....	29
5. BIBLIOGRAFÍA.....	32

INTRODUCCIÓN.

Son cada vez más los estudios e investigaciones realizados a lo largo de los años sobre un tema de gran interés como es la satisfacción laboral. Este tema no solo es importante para las ramas de la sociología y la psicología, sino también tiene una gran importancia en la rama económica, ya que la satisfacción laboral está estrechamente ligada a la productividad.

A pesar de ser la satisfacción laboral un concepto muy subjetivo, al no tener una definición única, sino que cada autor la define de una forma, con este trabajo vamos a intentar dar respuesta a una serie de preguntas como son: ¿Cuáles son los principales factores determinantes de la satisfacción laboral? ¿Principales teorías de motivación de los empleados? ¿Cuáles son las consecuencias de la satisfacción laboral?

Este Trabajo Fin de Grado, está compuesto por tres capítulos y una conclusión final, donde se recoge la reflexión hecha por el autor al finalizar el trabajo.

En el primer capítulo, se recogen las diferentes definiciones de satisfacción laboral de algunos autores; a continuación se exponen los determinantes de la satisfacción laboral, también se definen los conceptos de empleabilidad, inseguridad laboral y desempleados, se habla también de los antecedentes de la satisfacción laboral y, para concluir, este capítulo expone un tema muy importante como es la conciliación de la vida laboral y familiar.

En el segundo capítulo, se recogen algunas de las teorías de la satisfacción laboral, como son la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, y la relación entre las teorías X e Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo.

En el tercer y último capítulo, se revisa el análisis empírico de la satisfacción laboral, donde se van a tratar temas como las causas y consecuencias de la satisfacción laboral (productividad), donde se va a hablar de salarios y bienestar social, otro tema a destacar dentro de este capítulo es el llamado síndrome de burnout, definido coloquialmente como el síndrome del “quemado” es decir, sobre lo quemado que está el trabajador en su puesto de trabajo, y por último se va a hablar de un tema que está a la orden del día en todos los ámbitos, como es el bullying, en este caso vamos a hablar del bullying en el trabajo, y como afecta esto a la satisfacción laboral.

Para terminar este trabajo recoge un apartado de conclusiones; éstas son todas las ideas y reflexiones que ha sacado el autor de dicho Trabajo Fin de Grado, una vez finalizado el mismo.

CAPÍTULO 1

LA SATISFACCIÓN LABORAL: CONCEPTOS.

1.1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.

En la actualidad, no existe una definición única sobre el concepto de satisfacción laboral. Por lo que resulta ser un concepto complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo.

Por tanto, cada autor la ha definido desde una perspectiva. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Muchinsky (1994) considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en que la persona obtiene placer de su trabajo.

Para Dormann y Zapf (2001) la satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales e individuales, de ahí la importancia de que las instituciones ajusten las necesidades de la organización con las propias de los individuos que trabajan en ellas.

Newstrom (2007) define a la satisfacción en el trabajo como “un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral”.

Para Robbins y Judge (2009) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que se viven al realizarlo.

Rosillo et. Al (2012) destacan que la concepción de la satisfacción laboral es muy extensa y dialéctica, por ello ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores. En ella han tenido influencia de manera importante las teorías de la motivación.

Chiang y Ojeda (2011) detectaron “una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”, expuestas por diferentes autores como son Smith, Kendall y Hulin , 1969 ; Locke, 1976; Mueller y McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom y Davis, 1993; Andresen et al, 2007. Además identificaron otro conjunto de investigadores cuyo concepto de la satisfacción laboral “va más allá de las emociones y es definida como una actitud generalizada ante el trabajo”, y al ser considerada una actitud supone “una

evaluación que alude simultáneamente al afecto, a la cognición y a las disposiciones contractuales”, algunos autores que exponen esta definición son: Porter, 196; Beer, 1964; Harpaz, 1983; Griffin y Baternan, 1986; Newstron y Davis, 2004; Lee y Chang, 2008 y Barraza y Ortega, 2009, estos últimos refieren que dicha actitud “se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en su comportamiento y en sus resultados”.

1.2 .LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Las organizaciones cada vez están más concienciadas con la importancia de disponer de empleados satisfechos con su trabajo y con la organización. Muchas tratan de lograr este objetivo interviniendo sobre las condiciones del contexto físico, aspectos tangibles o características de la tarea. De hecho, muchos de los estudios de Satisfacción laboral se han centrado principalmente en aquellas áreas más fácilmente medibles como pueden ser el salario, los horarios o posibilidades de promoción (Fernández et al., 1995). Tanto es así que muchos teóricos, han catalogado la satisfacción laboral como una variable económica (Gamero, 2004). En cuanto al salario, cabe reseñar la teoría de los salarios de eficiencia desarrollada por Shapiro y Stiglitz (1984) que establece que bajo ciertas condiciones, en algunos mercados, se pagan salarios por encima de los de salarios de reserva, es decir, del salario mínimo por el que un trabajador está dispuesto a trabajar. Como resultado de esto, el salario se convierte en un instrumento para determinar la productividad de las empresas. La tesis central de esta teoría de salarios de eficiencia se asienta en la relación positiva que existe entre la productividad de los empleados y los salarios que éstos perciben. En el caso que los salarios sean reducidos, la productividad disminuirá. Esto traerá como resultado un incremento de los costes de producción. Por el contrario, si la empresa ofrece sueldos más altos, la productividad aumentará trayendo como resultado una disminución en los costes de producción. De manera concreta, el modelo de salarios de eficiencia puede ser sintetizada en la siguiente función de producción:

$$Q = f(e(w) L), e'(w) > 0,$$

donde:

e = productividad de los trabajadores

w = salario real

L = número de trabajadores

La crítica general a este modelo de salarios de eficiencia, lo desarrolla Gordon (1990), quien señala su incapacidad de generalización. Akenlof (1982), sugiere que más allá del simple pago de un salario por trabajo existen convenciones y normas entre los diferentes grupos sociales, los cuales afectan su actitud. Por tanto, el trabajador desarrolla sentimientos de lealtad y compromiso hacia la organización en la que trabaja y a sus compañeros. Como resultado, el trabajador espera que la empresa actúe recíprocamente a través del pago de salarios más altos a los del mercado. Ello implica que el empleado percibe una remuneración justa por el trabajo que realiza. Akenlof y Yelen (1988) establecen que a valores mayores del denominado salario justo, el trabajador se verá escasamente motivado a incrementar su productividad. De manera que si dicha remuneración supera al salario de reserva, se generará desempleo ya que se tendrá la percepción de que el pago no corresponde con la actividad desarrollada. Romaguera (1991), critica este modelo señalando que el pago de salarios de eficiencia no es la única manera de evitar el holgazaneo de los trabajadores. Por ejemplo, el esquema de bonificaciones por productividad alienta a los empleados a mejorar su desempeño.

Por otro lado, se está expandiendo la idea de la gestión de otros activos intangibles como el clima organizacional para lograr empleados satisfechos. El concepto de clima organizacional está basado en atributos del entorno laboral. Las influencias externas también repercuten sobre el clima, aunque el concepto de clima organizacional o laboral es el resultado de un proceso interno de la organización. Si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el bienestar de la empresa.

Asimismo, gracias a los avances en calidad y Responsabilidad Social Corporativa han prosperado estudios que en su mayoría tratan de medir el grado de satisfacción de los empleados así como la valoración que éstos realizan de los diferentes elementos que aparentemente inciden en ella. Éstos han elaborado indicadores capaces de evaluar características intangibles o intrínsecas del contexto laboral, lo que ha incrementado su grado de credibilidad por parte de directivos o empresarios en un asunto que había sido percibido dudosa utilidad (Sánchez, 2008). Munchinsky (1983) sugiere que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con ellos mismos (en González et al., 2011):

- **Satisfacción intrínseca:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno Jiménez et al., 2010). En definitiva deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo, ofrecidas por su trabajo.

- **Satisfacción extrínseca:** proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

Otros, como Blanch et al., (2010) vinculan la satisfacción con la Organización con aspectos que van más allá del puesto de trabajo e influyen sobre la salud, como es el Bienestar Psicosocial. A modo de conclusión, las variables que componen la Satisfacción Laboral de los empleados de una empresa son infinitas, desde elementos extrínsecos e intrínsecos al propio contexto empresarial y laboral, hasta características individuales del empleado.

1.3. DIFERENCIA ENTRE EMPLEABILIDAD, INSEGURIDAD LABORAL Y DESEMPLEO.

En la actualidad, la situación laboral dificulta la reincorporación de las personas en paro, quedando más expuestas al factor de riesgo psicológico que supone el desempleo. Éste se asocia al aumento de las enfermedades mentales tales como los cuadros ansioso-depresivos, los trastornos del sueño; las conductas de riesgo como el consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias; así como los conflictos familiares y los casos de suicidio (e.g., Allebeck, 2013; Bernal, Gasparrini, Artundo y McKee; 2013; Granado, 2014; Salvador-Carrulla y Roca, 2013).

Por otra parte, la inseguridad laboral que producen las nuevas formas de trabajo, entendida como el miedo a perder el empleo, puede ocasionar en la población activa una pérdida de la satisfacción laboral (Sverke, Hellgren y Näswall, 2002); un sentimiento de angustia (Valenzuela, 2014).

Ante esta situación, se hace evidente la necesidad de buscar estrategias que reduzcan los efectos nocivos derivados del desempleo y la inseguridad laboral. Y es aquí donde cabe subrayar el concepto de empleabilidad.

La Empleabilidad es un concepto, el cual es diferente para cada uno de los teóricos. Al principio, muchos autores la entendieron como una habilidad personal para incorporarse al mundo laboral, permanecer en un empleo u obtener uno nuevo (e.g., Hillage y Pollard, 1998; Rousseau, 1997). De Grip, van Loo, y Sanders (2004) hablan de la voluntad y capacidad que tiene un trabajador para tratar de ser atractivo para las organizaciones, teniendo una actitud de anticipación y reacción a los cambios del entorno laboral.

La empleabilidad puede ser dividida en dos dimensiones (Bargsted, 2008):

(1) la empleabilidad objetiva o conjunto de aspectos objetivos, tales como la jerarquía, las condiciones del contrato, la estabilidad del mercado laboral, entre otras variables observables (Bargsted, 2017); es decir, las condiciones reales del trabajo.

(2) la empleabilidad subjetiva, como proponen Vanhercke et al (2014), entendida como la medida subjetiva de la creencia que tienen los individuos sobre la facilidad para encontrar un nuevo trabajo. (De Cuyper et al., 2011a, b, 2014; Kirves et al., 2014).

Por tanto, ante el actual aumento del desempleo y ante la inseguridad laboral que producen las nuevas formas de trabajo, parece interesante desarrollar la empleabilidad tanto en desempleados como en población activa. Así, los parados, se beneficiarían de un mayor potencial en la búsqueda de empleo y reducirían el riesgo a padecer enfermedades mentales (McArdle et al., 2007; Vanhercke et al., 2014); y, por su parte, los trabajadores, reducirían los efectos nocivos que produce la inseguridad laboral, prevendrían la pérdida de su trabajo y, en caso de pérdida, estarían preparados para afrontar proactivamente la situación de desempleo, agilizando su reincorporación (Bernston y Marklund, 2007; De Grip, van Loo y Sanders, 2004). No obstante, es necesario indicar que, aunque la empleabilidad pueda incrementar en gran medida las probabilidades de encontrar un empleo, todo dependerá de las condiciones económicas y oportunidades laborales que existan.

Para concluir este apartado, este estudio, tiene como objetivo evidenciar el papel de la empleabilidad como variable que puede influir en la inseguridad laboral y el tener/o no tener empleo y en sus efectos a nivel psicológico. Se espera contrastar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Las personas en desempleo presentarán mayor malestar psicológico e insatisfacción, así como menor autoeficacia y optimismo, en comparación con los empleados.

Hipótesis 2: Por otro lado, las personas que tengan altas puntuaciones en empleabilidad presentarán menor malestar afectivo y mayores puntuaciones en satisfacción, salud general, autoeficacia y optimismo –variables positivas en adelante– (Bernston y Marklund, 2007; De Cuyper, BernhardOettel, Bernston, De Witte y Alarco, 2008; Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007; McArdle, Waters, Briscoe y Hall, 2007), así como mayor expectativa de encontrar trabajo en los próximos meses, que los que presentan bajos niveles en empleabilidad.

Hipótesis 3: Por último, entre la población activa, suponemos que los trabajadores que perciban su situación laboral como más insegura, puntuarán más en malestar afectivo y menos en las variables positivas que quienes perciban menor inseguridad laboral (Sverke et al., 2002).

Hipótesis 4: Además, suponemos que el grado de empleabilidad influirá en los niveles de inseguridad laboral en la población activa.

1.4. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Son muchas las variables que pueden influir en la satisfacción laboral, desde las variables socio-demográficas inherentes al individuo tales como la edad, el nivel educativo y la antigüedad en la empresa (Kacmar y Ferris, 1989; Kuntz, Borja y Loftus, 1990; Lynn et al., 1998), así como el género (Clark, 1997; Lynn et al., 1998; Mason, 1995) hasta, incluso, la discapacidad física de los trabajadores (Pagán y Malo, 2009). Se han realizado numerosas investigaciones tales como la llevada a cabo por Bedeian et al. (1988), en la que no se encontraron diferencias estadísticas significativas entre ambos géneros al comparar los resultados de la satisfacción laboral entre hombres y mujeres trabajadores. Sin embargo, Clark (1997) sí llegó a demostrar, de un lado, que las mujeres experimentan un diferente nivel de satisfacción que los hombres por ser sus expectativas hacia el trabajo también diferentes; y, de otro lado, que el estado de salud del trabajador determinado por el padecimiento de una discapacidad física ejerce una influencia negativa sobre la satisfacción con su trabajo, sintiéndose más insatisfecho al tener unas expectativas menores respecto de aquellos otros que no la padecen.

Los estudios enfocados hacia la relación de la personalidad del individuo con su nivel de satisfacción laboral (Costa y McCrae, 1992; Furnham et al., 2009; Judge, Heller y Mount, 2002; Templer, 2012; Zhai, Willis, O'Shea, Zhai y Yang, 2013) se fundamentan en el modelo de los cinco factores de la personalidad (Costa y McCrae, 1992; Digman, 1990; Goldberg, 1990), comúnmente denominado Big Five (Judge, Higgins, Thoresen y Barrick, 1999). Los cinco rasgos de la personalidad que componen este modelo (Goldberg, 1990) son el neuroticismo, la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad. Furnham et al. (2009) encontraron que la variación en la satisfacción laboral viene explicada entre un 8 y un 13 por ciento por factores de la personalidad, siendo concretamente el neuroticismo, la extroversión y la responsabilidad los factores con mayor fuerza relacionados con la satisfacción laboral. Otros trabajos (Judge et al., 2002; Raja, Johns y Ntalianis, 2004) han demostrado también la existencia de una relación positiva entre satisfacción laboral y extroversión. Generalmente, las personas extrovertidas se caracterizan por ser altamente sociables,

habladores, entusiastas, enérgicos y ambiciosos, además de tener deseos materialistas, de estatus, de reconocimiento y de poder (Costa y McCrae, 1992).

Además, factores psicosociales del entorno de trabajo, tales como la información sobre las decisiones relativas al lugar de trabajo, el apoyo social (Sell y Cleal, 2011; ten Brummelhuis, Oosterwaal y Bakker, 2012), y la influencia, tienen un impacto significativo sobre el nivel de satisfacción en el trabajo (Sell y Cleal, 2011), sobre las actitudes y sobre las conductas de los trabajadores (Dineen et al., 2007). También, las relaciones interpersonales del trabajador con sus supervisores (Hammer, Kossek, Anger, Bodner y Zimmerman, 2011; Ransford, Crouter y McHale, 2008) o con los compañeros de trabajo (Dong, Mitchell, Lee, Holtom y Hinkin, 2012; Lee, 1998) constituyen una fuente de satisfacción laboral.

Otras variables relacionadas con la satisfacción laboral con origen en el trabajo y el entorno socioeconómico son: la formación laboral (O'Neill, 1996; Tsai et al., 2007), las reducciones de plantilla (Tsai et al., 2007) y los incentivos (O'Neill, 1996; Wiggins, 1976). El nivel de satisfacción de los empleados puede verse minorizado cuando se pasa de tiempos de bonanza económica, en los que los trabajadores pueden llevar estilos de vida muy buenos, a situaciones que en el medio plazo hagan disminuir las oportunidades de las empresas para motivar a sus trabajadores a través de recompensas intrínsecas (Wiggins, 1976).

También se han hallado relaciones positivas entre el nivel de satisfacción organizacional y los tres componentes de la justicia organizacional (Loi, Diefendorff y Yang, 2009; Nojani, Arjmandnia, Afrooz y Rajabi, 2012); a saber: la justicia distributiva, la justicia procesal y la justicia interpersonal (Nojani et al., 2012). De un lado, la justicia distributiva se refiere a la equidad en el reparto de las recompensas y resultados entre los empleados (Folger y Konovsky, 1989; Niehoff y Moorman, 1993). De otro lado, la justicia procesal se encuentra vinculada con el grado en que las personas afectadas por las decisiones de asignación de recompensas perciben que la asignación ha sido realizada de acuerdo con métodos y directrices justos (Greenberg, 1987; Niehoff y Moorman, 1993). Finalmente, la justicia interpersonal se refiere a la calidad del trato interpersonal que los empleados reciben de sus responsables (Greenberg, 1990). Concretamente, Sweeney y Quirin (2009) comprobaron que tras un proceso de reducción de plantilla, la percepción de justicia procesal e interpersonal de los empleados que permanecen en la empresa influye de manera directa en su nivel de satisfacción laboral.

1.5. LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL.

La «conciliación» es una respuesta política a una situación de incompatibilidad entre dos partes: laboral y familiar. La conciliación entre ambas partes ha sido estudiada por la psicología social. Sus análisis, centrados en la relación entre la vida familiar y laboral, se encuentran dentro de un campo de estudio conocido por conflicto trabajo-familia. Hablar de conciliación implica tener en cuenta estos tres espacios: el trabajo, la familia y su interacción.

Trabajo-familia.

La unión entre estos dos términos es diversa pero la más utilizada es la que nace por parte de los investigadores Greenhaus y Beutell (1985) en la que el conflicto trabajo-familia es definido como una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son incompatibles.

Frome, Russell y Cooper (1992) creen que trabajo y familia provocan un conflicto pero que se puede producir en ambos sentidos. Por ello se pueden distinguir dos tipos de conflictos, dependiendo de qué variable es la que predomina;

- **Conflicto trabajo-familia**, cuando la jornada de trabajo o las tareas que ello conforma provocan un conflicto con las responsabilidades familiares del trabajador/a.
- **Conflicto familia-trabajo**, es lo contrario al anterior, es decir, las cargas familiares dificultan realizar bien su trabajo.

Según posteriores investigaciones el impacto del trabajo en la vida familiar es mayor que la familiar en el empleo.

Otros autores hablan de la relación positiva entre trabajo y familia, como Greenhaus y Powell (2006) que hablan del enriquecimiento de Trabajo-familia, consistente en que al realizar un rol crea unas experiencias que ayudan a mejorar la calidad de vida al realizar otros roles. De tal manera que si eres organizado en tu casa lo trasladarás a tu trabajo o viceversa, o si eres paciente con tus hijos/as o pareja lo serás con tus compañeros/as de trabajo o clientes/as.

Por otra parte, también existe otro concepto llamado facilitación Trabajo – familia, que se define como la implicación en un dominio que puede ser la familia o el trabajo produce mejores en el otro dominio. Así que si siente afecto de la familia podrá realizar mejor su trabajo, o al revés, si en el trabajo se siente apoyado y valorado, tendrá una mejor relación con su familia.

Autores como Carlson, Kacmar y William (2000) diferencian entre conflicto Trabajo-familia, con afirmaciones que hacen referencia a si el trabajo absorbe la mayoría del tiempo del trabajador/a, y no pasa suficiente tiempo con su familia, por tanto, esto le generan sentimientos negativos, y conflicto Familia-trabajo, en el que las cuestiones se basan en si la familia le genera tanta ansiedad o tensión que dificultan su trabajo. Martínez et al. (2001) no diferencia estas dos dimensiones de trabajo y familia sino que simplemente habla de Conflicto interrol en el cual un ejemplo sería las demandas provenientes del trabajo que no le permiten al trabajador/a desconectar de éste, cuando esta con su familia.

Por otro lado se encuentran Grzywacz y Marks (2000) y Moreno Jiménez et al. (2009) los cuales no solo diferencian entre Familia-trabajo y Trabajo-familia sino que a su vez Grzywacz y Marks les da una relación positiva y negativa a cada correlación anterior. De esta forma, los primeros hablarían de una relación negativa de Trabajo-familia, relación negativa Familia-trabajo, relación positiva Trabajo-familia y una relación positiva Familia-trabajo, y los segundos lo haría de una interacción negativa de Trabajo - familia, interacción negativa Familia-trabajo, interacción positiva Trabajo - familia y una interacción positiva Familia-trabajo. Los ítems van en un mismo sentido y los cuestionarios pretenden medir lo mismo pero tienen pequeñas diferencias entre unas afirmaciones y otras. La segunda tiene afirmaciones más claras y conllevaría a una mayor comprensión del encuestado/a, con lo cual la respuesta sería más acorde con la pregunta. Además, amplía la pregunta no solo refiriéndose a la familia, sino a la pareja/familia/amigos/as. Algunos ejemplos de estas diferencias son:

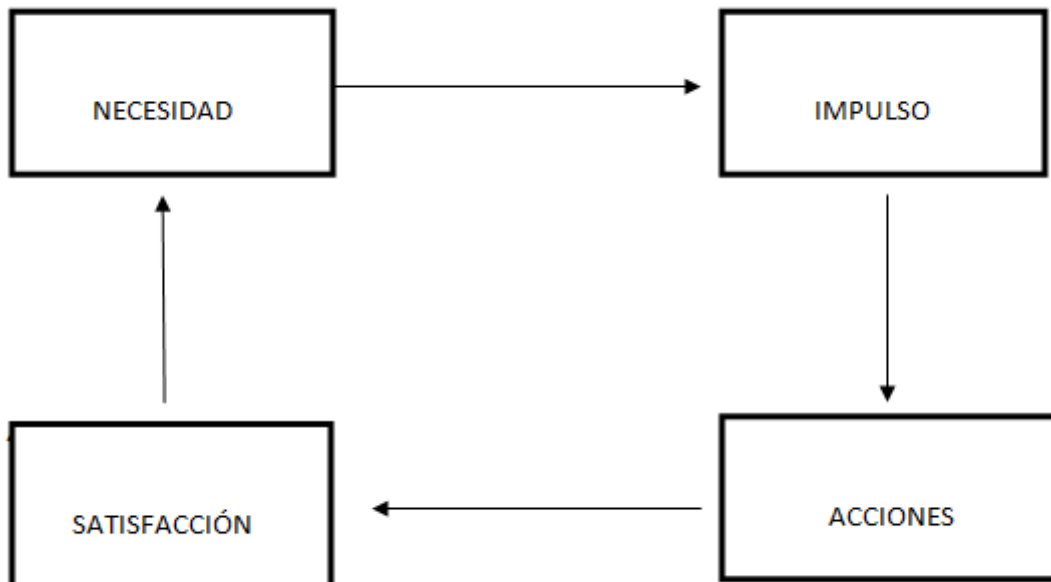
- **Relación negativa Familia-trabajo** “El estrés en casa te hace estar irritable en el trabajo.”
- **Interacción negativa Familia-trabajo** “Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral.”
- **Relación positiva Trabajo-familia** “Las tareas que desempeñas en tu trabajo te hacen ser una persona más interesante en casa.”
- **Interacción positiva Trabajo-familia** “El tener que organizar el tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa.”

CAPÍTULO 2

TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

2.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando aún no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se refiere a aquello que necesitan las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Existen varias teorías de las necesidades. Entre las más importantes tenemos la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg.



Fuente: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).

2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Una de las teorías sobre motivación más conocida es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, a partir de observaciones clínicas (Maslow, 1943). Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta

las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de reconocimiento o autoestima y necesidades de autorrealización.



Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. Un resumen de sus principales planteamientos lo encontramos en su artículo «Una Teoría de la Motivación Humana» (Maslow, Abraham), que se presenta a continuación:

a) Hay por lo menos cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autoestima y de autorrealización. Además, estamos motivados por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales (Maslow, Abraham).

b) Estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. Esto significa que el objetivo prioritario predominará el conocimiento consciente y tenderá, en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida

consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos (Maslow, Abraham).

c) Grado de satisfacción relativa. Se puede dar la impresión de que los cinco grupos de necesidades tienen entre sí una relación escalonada, de todo o nada, es decir, «si se satisface una necesidad, entonces surge otra». Esta afirmación puede producir la falsa impresión de que una necesidad tiene que satisfacerse al cien por cien antes de que surja la siguiente. En la vida real, la mayoría de humanos normales de nuestra sociedad están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo (Maslow, Abraham).

d) Función de las necesidades satisfechas. Si nos interesa lo que de verdad nos motiva y no lo que nos ha motivado o nos motivará, entonces una necesidad satisfecha no es un elemento motivador (Maslow, Abraham).

e) Necesidad de Realización Personal.

«se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser» (Maslow, Abraham).

Siendo importantes estos planteamientos, existe la apreciación actual de que la Jerarquía de Necesidades de Maslow no describe un proceso de motivación universal humano sino que, más bien, sería la descripción de un sistema de valores específico de la clase media de Estados Unidos. Otros estudios de carácter empírico, como el de Lawler y Suttle (1973), aplicados a 187 administradores en dos organizaciones distintas durante un periodo de 6 a 12 meses, encontraron evidencia empírica de la existencia de dos niveles de necesidades biológicas y otras, y que las necesidades biológicas emergen solo cuando éstas no se ven razonablemente satisfechas, lo cual puede ser congruente con la idea del grado de satisfacción relativa que hemos dicho anteriormente. Además, encontraron que, en un nivel superior, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con el individuo; en ciertos individuos, las necesidades sociales o de afiliación predominaron, mientras que, en otros, las necesidades de autorrealización fueron más fuertes.

2.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg.

En su artículo «Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados?» Frederick Herzberg plantea que la psicología de la motivación es bastante compleja y reconoce que lo descifrado tiene un grado de seguridad escaso, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación, requiriéndose «ideas que han sido

puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones», y este enfoque es su aporte.

Satisfacción e insatisfacción laboral.

«Es necesario un breve repaso a mi teoría de motivación-higiene en las actitudes en el trabajo antes de poder ofrecer sugerencias teóricas y prácticas. La teoría surgió de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables. Desde entonces se han completado por lo menos otras 16 investigaciones, utilizando una extensa variedad de sujetos (incluyendo algunos en los países comunistas), haciendo de aquel trabajo original uno de los estudios más repetidos en el campo de las actitudes laborales».

Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se llega a la conclusión de que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, viceversa, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción (Herzberg, Frederick).

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de la satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral (Roussel, Patrice).

Dos necesidades diferentes de la persona.

«Podemos decir que un conjunto de necesidades se derivan de nuestra naturaleza animal: el instinto que nos lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todas las cosas que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas. El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico.

Los estímulos para ese desarrollo son las tareas que lo inducen: en un contexto industrial, son el contenido del trabajo.

Sin embargo, en la realidad industrial sigue siendo una preocupación gerencial el desarrollo de la motivación intrínseca, pero se requiere revisar las creencias acerca de las personas en la sociedad industrial actual (la gente solo trabaja para lograr

beneficios materiales; la gente solo trabaja por la remuneración); y en ese sentido es válida la direccionalidad señalada por Herzberg.

Para este propósito, las organizaciones (y empresas) actuales adoptan la disciplina de la innovación. Con los nuevos paradigmas de la economía del conocimiento las organizaciones deben aprender lo necesario para ser eficaces e innovar, para hacer cosas nuevas es necesario contar con personas altamente motivadas y constituidas como comunidades (conjunto de individuos que comparten un propósito común). Sabemos que la búsqueda de la realización personal y la fidelidad con los propósitos procuran placer en el trabajo: estimulan la pasión, la paciencia y la perseverancia, imprescindibles para crecer como persona y en el ámbito de la organización. Sin embargo, en el ámbito industrial y laboral la gente es incapaz de definir resultados relacionados con sus pasiones, a menos que los líderes cultiven un ambiente donde esas pasiones se puedan llevar a cabo sin peligro. Muchos tienen talento, pero el aprendizaje real requiere disciplina, proceso mediante el cual logramos nuestro pleno potencial gracias al compromiso, la pasión, la paciencia y la perseverancia (Drucker, Peter).

2.2. RELACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS X E Y DE MCGREGOR, LA FORMA DE RETRIBUIR Y LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN SU TRABAJO.

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo (Asgary y col., 2014; Jain, 2014).

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como por ejemplo: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesila, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015). Dichas teorías trajeron una diversidad de críticas desde su creación, pero también han sido reconocidas por quienes creían en sus

principios y contenidos (Wrege, 1977; Warner-Burke, 2011; Weisbord, 2011; Asgary y col. 2014; Davison y Smothers, 2015). Después de 60 años, se puede decir que McGregor fue, uno de los escritores humanistas más importantes de mediados del siglo XX y con mucha influencia en el tema de las relaciones humanas (Carson, 2005; Head, 2011; Schein, 2011; Smothers, 2011; Sorensen y Minahan, 2011; Busse, 2014; Chiva, 2014; Stirpe y Zárraga-Oberty, 2016), sus ideas siguen vigentes, y sus conceptos han sido utilizados como base para el estudio de los estilos de liderazgo, involucramiento, motivación de las personas y logro de metas y resultados.

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal. Es importante resaltar que de las diversas prácticas de gestión de recursos humanos que existen, se ha seleccionado para el desarrollo de esta investigación únicamente el tema de compensaciones, por la relevancia que tiene en las personas y en las empresas, como lo mencionaron Milkovich y col. (2014). Dessler (2015: 330) y Bohlander y col. (2018: 345) muestran que: “los componentes de los pagos se dividen en dos: los monetarios y los no monetarios”, pues son elementos que de alguna manera impactan directamente en la motivación de las personas, como lo señalan Griffin y col. (2017: 172). Por su parte, Dessler (2015: 330) y Buckley y col. (2015) expusieron que: “el dinero es lo que motiva a las personas”, mientras que Hellriegel y Slocum (2009: 271), señalaron que “las personas son inherentemente perezosas y por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos, ya sean monetarios o no monetarios”.

Un factor importante para estudiar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, además de la satisfacción laboral, es la motivación, principalmente por la estrecha relación que tiene con el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, tanto en los aspectos de índole personal, como en los de índole profesional, que de alguna manera afectan su realización en el trabajo; pues un empleado satisfecho y motivado va a presentar mejores resultados, comportamientos y conductas, a favor de la organización, que uno que no está satisfecho (Griffin y col., 2017).

Según Hellriegel y Slocum (2009: 271): “la teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes, que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana”, los supuestos de la teoría X fueron predominantes en los sistemas y organizaciones del

mundo antiguo. La teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño. Refleja una creencia de las personas para evitar el trabajo, donde la administración debe de contrarrestar esa actitud en sus empleados, por medio de prácticas con mayor control y vigilancia. Asume que los trabajadores son tímidos, y que siempre están listos para mencionar alguna excusa si no se cumple con algún objetivo, apenas satisfacen sus necesidades básicas, y no aspiran a aumentar la productividad.

Por su parte, Larsson y col. (2007), mencionaron los supuestos más significativos de dicha teoría, que se pueden enumerar de la siguiente manera:

- a) a las personas les desagrada trabajar y lo evitarían de ser posible; (aunque no siempre es así, ya que hay personas a la que les apasiona su trabajo).
- b) la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada y amenazada a trabajar para lograr los objetivos organizacionales;
- c) el promedio de las personas prefieren ser dirigidas, tratan de evitar la responsabilidad, tienen pequeñas ambiciones, su prioridad es la seguridad y la quieren antes que otras cosas.

Mientras que Hellriegel y Slocum (2009: 271), señalaron que: “debido a los sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener dominio de sí mismas”, y se espera que en diferentes situaciones y ocasiones sean dirigidas por un superior o por el ideal de cumplir una regla o alcanzar una meta.

En lo que respecta a la teoría Y, Hellriegel y Slocum (2009: 272), la definen como: “el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana”. Algunos aspectos relacionados con el soporte de la teoría Y, consisten en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren “sobresalir, deseosos y capaces de hacer y actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor” (Head, 2011). Larsson y col. (2007) y McGregor (2007: 65), indicaron que la teoría Y señala que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que los castigos no son la única forma de motivar a las personas a cumplir los objetivos de la compañía.

El compromiso con los objetivos es la base para llegar a los logros. El promedio de las personas aprende, dentro de sus posibilidades, a buscar mayor responsabilidad y

capacidad de ejercitar un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la resolución de problemas dentro de la organización. Estas ideas buscaban “crear oportunidades, liberar el potencial, quitar obstáculos, estimular el crecimiento” (McGregor, 1985: 48), tanto a los directivos, ejecutivos, empleados administrativos, o bien en general, a todas las personas. Pero no se pretendía que en las empresas que se aplicaba el modelo de la teoría X, transitaran al modelo de la teoría Y, y que se lograra el cambio de un día para otro, sino que las empresas modificaran gradualmente su forma de ver a los empleados; ni viceversa, pues las personas estaban acostumbradas a ser dirigidas y controladas en sus trabajos, ya que todas las necesidades, fuera de lo físico y de lo seguro, se debían atender en otro lugar que no fuera en el lugar de trabajo. Se requiere el cambio y la participación tanto del personal administrativo como de los otros empleados.

Los supuestos que McGregor presentó, dejaron muchas ideas para hacer investigación y seguir analizando, revisando y discutiendo el tema desde diversas perspectivas. Aunque en el momento en que se dio a conocer no había muchas validaciones realizadas, con el paso del tiempo empezaron a aparecer aportaciones interesantes, tal como se muestra en algunos trabajos realizados sobre el tema (Tabla 1).

Autor (Año)	Tema
Allen (1974)	Revisión de conceptos e implicaciones gerenciales
Schein (1975)	Presenta una serie de argumentos a favor de la teoría Y
Mendenhall y Oddou (1983)	Enfoque desde la perspectiva de desarrollo organizacional
Neuliep (1987)	Teorías X y Y en la comunicación persuasiva
Neuliep (1996)	El administrador y la perspectiva ética en el uso de la teorías X y Y
Barsade y col. (2000)	62 CEOs, una actitud positiva es influencia en el desempeño
Bobic y Davis (2003)	Factores relevantes relacionados con la teoría X
Sager (2008)	Las teorías X y Y, y el estilo de comunicación
Dartey-Baah (2009)	El comportamiento y liderazgo
Warner-Burke (2011)	El desarrollo y aspectos relevantes de la teoría Y
Lerner (2011)	El legado de McGregor y su teoría
Russ (2011)	Las teorías X y Y y la comunicación participativa
Smothers (2011)	Las teorías X y Y y su relación con el liderazgo
Sahin (2012)	Las teorías X y Y y el compromiso afectivo
Russ (2013)	Las teorías X y Y y la aprehensión de la comunicación
Dasgupta y col. (2014)	Prácticas de gerenciales y las actitudes de los colaboradores
Gürbüz y col. (2014)	La influencia de las teorías X y Y en las actitudes de los trabajadores
Eisenberg y col. (2015)	Estilo de liderazgo en administradores polacos
Lawter y col. (2015)	Desempeño laboral del trabajador, individual y grupal
Sager (2015)	Las teorías X y Y y el estilo de comunicación de los supervisores

Tabla 1. Relación Cronológica de estudios empíricos que utilizan las teorías X e Y.

Fuente: Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo ; ISSN 2007-7521. 13(1): 95-107 (Jul-Dic 2018)

CAPÍTULO 3

LA SATISFACCIÓN LABORAL, EL SALARIO EMOCIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD.

En este apartado nos vamos a centrar sobre todo en las causas y las consecuencias de la satisfacción laboral (productividad), vamos a hablar también del llamado síndrome de burnout, el cual trata sobre el desgaste laboral, es decir, lo “quemadas” que se encuentran las personas con respecto al trabajo, y para terminar este apartado vamos a hablar del Bullying en el trabajo y sus consecuencias.

3.1. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (PRODUCTIVIDAD).

En la Inglaterra de finales del siglo XIX, Marshall profundizó y desarrolló el concepto de productividad. Se buscaba mejorar las condiciones de vida de la mayoría, pero sin modificar la estructura de propiedad privada y competencia existente. Esto marcaría un antes y un después en lo que se refiere al estudio de la determinación de los salarios para la escuela neoclásica, ya que estos quedarían explicados a través de la teoría de la productividad marginal (Rubio, 1996). El modelo se explica de la siguiente forma:

Del lado de la demanda, un factor trabajo homogéneo e infinitamente divisible garantiza, a través del paradigma de maximización del beneficio, la igualación entre productividad marginal y salario real :

- $B = 1 - C$; donde: $I = xp$; $p = p f(x)$; $x = F(K,L)$; $C = Lw + Kr$
- El beneficio será: $B = f\{F(K,L) F (K,L) - Lw - Kr$
- Y la condición de primer orden de maximización del beneficio respecto a los inputs (entradas) de capital y trabajo se obtiene:

$$\frac{\partial B}{\partial L} \left(\begin{matrix} \backslash \\ | \\ \backslash \end{matrix} \right) \Big|_{I=0 \rightarrow FL} = w p \left(\begin{matrix} \backslash \\ | \\ \backslash \end{matrix} \right) \Big|_{(1)}$$

Y del lado de la oferta, la elección renta-ocio (el trabajador maximizará su utilidad dado un determinado salario de mercado: $\max u = u(Y,0)$, donde Y :renta; 0 :ocio) da lugar a un ajuste de las horas trabajadas al salario real.

3.1.1. Salarios y bienestar social según Marshall.

Marshall en su objeto de estudio se vio influenciado por la interpretación materialista de los diferentes problemas sobre la calidad de vida de las sociedades. Por experiencias propias a lo largo de su vida, el joven que había cambiado sus perspectivas vitales gracias a haber disfrutado de una formación de primera clase, estaba llegando a la conclusión de que los mayores obstáculos para el desarrollo mental y moral humano eran de tipo material (Nasar, 2012). Más allá de las diferentes interpretaciones del concepto de bienestar, el autor reflejó esto en sus resultados sobre el concepto de mejoramiento de la pobreza y las condiciones de vida de las economías. Para él, la forma más correcta de mejorar el nivel de vida de las personas dada la estructura socioeconómica existente pasaba por un aumento de los ingresos

de los trabajadores lo que conllevaba un aumento de la productividad marginal del trabajo y el aumento en la eficiencia productiva.

En términos matemáticos: un aumento de FL en la condición (1) –la variable que representa la productividad marginal del trabajo– inmediatamente se ve reflejado en un aumento al otro lado de la ecuación en (w/p) el salario real–.

Como conclusión a lo anterior, el mismo Marshall, dijo: “El hombre gana dinero para obtener bienestar material” (Marshall, 1890).

3.1.2. Salarios emocionales y bienestar individual.

Lo que el análisis marshalliano de la productividad marginal deja de lado es que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor. Si el objetivo es aumentar la felicidad de una sociedad, el mecanismo a utilizar no puede ser solamente aumentar la retribución monetaria a los trabajadores. La felicidad de una sociedad no se encierra exclusivamente en el aumento indefinido de las capacidades de compra. Es claro que el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus. Sin embargo, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas (Davis y Newstrom, 2003).

Lo que quiere decir esto es que el dinero lógicamente es valioso, ya que mientras más dinero poseemos más bienes y servicios podemos cubrir, pero esta validez del dinero disminuye, cuando ya tenemos cubiertas las necesidades que queremos satisfacer.

Por este motivo, el modelo de salarios emocionales sostiene que efectivamente el dinero genera en algún punto menos satisfacción que otro tipo de retribuciones. Por lo anterior, ha sido de especial interés para los analistas de este tipo de modelos definir un mecanismo alternativo que logre satisfacer a los trabajadores más allá de la satisfacción que se les otorga.

Las propuestas están encaminadas, por tanto, a rehacer la estructura de pagos y ofrecer retribuciones no monetarias. Aquí la importancia a este tipo de mecanismos está definida por la población económicamente activa de un país. Ellos son quienes les dan un mayor o menor valor a los determinados tipos de compensaciones dependiendo de sus motivaciones personales.

Es necesario mantener un equilibrio entre el interés de los trabajadores y el interés empresarial para lograr dicha meta, se debe considerar cómo mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales.

El rendimiento de la estructura empresarial de una economía se basa en las habilidades y conocimientos de las personas que las componen. Son las personas las que desarrollan lealtad y motivación para el cumplimiento de los objetivos y expectativas de los empresarios, no los bienes de capital.

El análisis del modelo va más allá, pues comprende lo que sucede durante el proceso productivo y no solo el análisis de inputs y outputs como en el modelo marshalliano de determinación salarial (Cose, 1992). Mientras se produce, se generan lazos de cooperación entre trabajadores y el empresario que potencian el desempeño económico de estas. Ahí radica la importancia de cuidar y mantener a aquellas personas en sus puestos de trabajo, mediante acuerdos y convenios que impliquen satisfacción para ellas, a la vez que consiguen ganancia y rentabilidad para la empresa.

Como conclusión a esto, de cara al empresario, es importante mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, para que generen ganancias y aumente la productividad.

3.2. EL SÍNDROME DE BURNOUT.

3.2.1. Antecedentes históricos del síndrome de burnout.

El psiquiatra Freudenberg (1973-1974) fue quien adoptó por primera vez el término de Burnout el cual lo describe como un estado físico y psicológico que experimentaban algunas personas que trataban con drogadictos, después de un año notó que estas personas sufrían una pérdida progresiva de energía la cual los llevaba a la ansiedad y la depresión hasta llegar a un punto que presentaban agresividad hacia sus pacientes, el tipo de trabajo de los voluntarios era muy exigente, tenso y comprometido ya que trabajaban un número de horas muy alto y con un salario muy escaso lo que les volvía a estas personas menos sensibles y culpaban a los pacientes de los problemas que padecían.

Freudenberg para describir estos tipos de conducta eligió la palabra Burnout para referirse a aquellas personas que no conseguían los objetivos esperados pese al esfuerzo que realizaban.

Existe una diferencia clave entre el Burnout como estado y como proceso, ya que el Burnout como estado es un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés, mientras que el Burnout como proceso, se describe como un particular mecanismo de afrontamiento al estrés que implica fases en su desarrollo (Rodríguez-Marin, 1995; Gil-monte y Peiró, 1977).

3.2.2. Concepto de Burnout.

Desde el punto de vista psicosocial el burnout es la respuesta a altos niveles de estrés laboral el cual se evidencia por ciertas características como son la pérdida de ilusión por el trabajo, la baja realización personal, las conductas negativas con las personas con las que se relaciona (clientes) o la organización en sí, el cual es causado por un agotamiento emocional y físico (Maslach, 1982 Pág.160)

El término Burnout es definido como “una respuesta a las presiones emocionales crónicas producto del trato con otros seres humanos, particularmente cuando estos son problemáticos. Puede ser considerado como un tipo de estrés laboral el cual se manifiesta de la interacción proveedor de ayuda-receptor de ayuda” (Maslach, 1982 Pág.160)

El síndrome de Burnout es un síndrome de cansancio emocional, despersonalización reducida al logro personal que puede ocurrir en individuos que de alguna manera trabajan con personas. (Maslach y Jackson, 1982 Pág. 164)

Además de la definición de Maslach (1982) varios autores definen al Burnout como un proceso.

“En el cual las actitudes y conductas de los trabajadores cambian de forma negativa en respuesta a la tensión laboral” (Cherniss, 1980 pag.167)

“Una pérdida progresiva del idealismo, de la energía y del anhelo de alcanzar objetivos que aparece en los profesionales de ayuda como resultado de condiciones de trabajo” (Edelwick y Brodsky, 1980 pag.167)

“Una respuesta a un estrés crónico con tres componentes: a) cansancio emocional y/o físico, b) descenso de la productividad laboral, y c) despersonalización” (Perlman y Hartman, 1982 pag.167)

“El Síndrome de Burnout es un estado de fatiga físico, emocional y mental producido por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes” (Pines y Aronson, 1988 pag.167)

“Un síndrome relacionado con el trabajador que se manifiesta de la percepción de una significativa discrepancia entre esfuerzo y recompensa (Farber, 1991 pag.167)

Aunque no exista una definición universalmente aceptada, podemos decir que el Síndrome de Burnout es la respuesta a un nivel crónico de estrés laboral la cual engloba un sinnúmero de actitudes negativas de la persona hacia la organización. Esto afecta sobre todo a personas que trabajan prestando servicios, atención al cliente, médicos, enfermeras, psicólogos, profesores, vendedores, en general aquellas personas que tienen contacto directo con otras personas, es decir, aquellas que trabajan de cara al público. (Apiquian, 2007 pag. 3)

3.1 EL BULLYING EN EL TRABAJO Y SUS CONSECUENCIAS.

El acoso psicológico en el trabajo o mobbing, se define como el intento repetido y sistemático de dañar a alguien por parte de un individuo o grupo de individuos, donde las víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre las víctimas y sus acosadores (Einarsen, 2000). Estos comportamientos negativos, lejos de tratarse de ataques contra la integridad física de la persona, se traducen en actuaciones sutiles como el aislamiento o la exclusión del grupo, la minusvaloración del desempeño o la búsqueda de situaciones que ridiculizan a la persona (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

La gravedad del proceso y sus consecuencias ha llevado un gran número de investigadores a estudiar las causas que provocan estas situaciones, planteándose tres ejes causales: (Einarsen, 2000; Salin, 2003):

- 1) Basado en los rasgos de personalidad de la víctima y el acosador,
- 2) basado en las características inherentes a la interacción humana en las organizaciones, y
- 3) basado en las características del entorno laboral y social.

El tercer eje causal, centra sus esfuerzos en demostrar la existencia de factores dentro de la organización que propician, o no evitan, que se produzcan situaciones de mobbing (Agervold & Mikkelsen, 2004; Ashforth, 1994; Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996; Salin, 2003; Vartia, 1996; Vartia & Hyyti, 2002; Zapf et al., 1996). En este sentido, algunos investigadores han centrado sus estudios en el análisis de las relaciones existentes entre los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral y la presencia de mobbing (Agervold, 2009; Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez & Sánchez-Meca, 2007; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz Garrosa & Morante, 2005).

Uno de los sectores más afectados por las situaciones de mobbing, según la última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (Parent-Thirion, Fernández-Macías, Hurley & Vermeylen, 2007), es el sector de la hostelería y la restauración (8,6% de incidencia), por lo que conviene analizar los factores de riesgo psicosocial que, a priori, pueden relacionarse más directamente con la aparición de situaciones de mobbing en las organizaciones que participan en el mismo.

El sector de la restauración se ha caracterizado siempre por su ambiente de trabajo agresivo en el que prevalecen los ataques físicos y psicológicos (Johns & Menzel, 1999). Incluso, parece existir una cultura organizativa permisiva con la intimidación y el acoso psicológico al considerarlos como algo característico y natural de este entorno laboral (Mathisen et al., 2008). Sin embargo, recientemente algunos autores han rechazado esta afirmación y han comenzado a investigar las causas y las consecuencias del mobbing en este tipo de organizaciones (Hoel & Einarsen, 2003; Pratten, 2003).

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2008), los trabajadores del sector de la restauración están sometidos a numerosos riesgos físicos, tales como un alto nivel de exigencia física en el trabajo, lo que implica permanecer de pie y adoptar posturas incómodas durante muchas horas; transportar y levantar cargas pesadas; exposición prolongada a niveles altos de ruido; realización de actividades a temperaturas no adecuadas; cortes, quemaduras, resbalones o exposición a sustancias peligrosas, entre otros.

A estos riesgos se le suma los de naturaleza psicosocial como las jornadas laborales por encima de lo permitido legalmente; las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar; la carga de trabajo excesiva y la presión de tiempo (alrededor de un 75% de los trabajadores del sector de la hostelería y la restauración, menciona la obligación de trabajar a un ritmo muy elevado; un 66% tiene que trabajar con plazos ajustados; alrededor de un 48% afirma que no tiene tiempo suficiente para finalizar el trabajo);; el contacto permanente con clientes que pueden derivar en situaciones de violencia; o la falta de formación y educación de los trabajadores del sector.

Incluso, algunos autores han mencionado la presencia de un estilo de liderazgo inadecuado como fuente de muchos abusos en el sector de la restauración (Johns & Menzel, 1999).

Conclusiones

La Satisfacción laboral en un concepto que debe estar muy presente en los gerentes de las empresas, ya que si lo que pretenden es que su empresa sea productiva y rentable, deben empezar por mantener contentos a sus empleados. Esa es la clave para mantener a los clientes contentos y ser rentables y productivos, ya que si los empleados están satisfechos, harán mejor su trabajo y tratarán mayor a los clientes, al estar más motivados y entregados con su trabajo y, como consecuencia, esto hará que los consumidores estén también más satisfechos.

Podemos decir que hay una relación directa entre felicidad-productividad-rentabilidad. No solo se hace feliz a los trabajadores con aumentos en sus salarios, si no que existen actividades o acciones que las empresas tienen la capacidad de realizar y que representan una inversión para ésta; esta inversión no tendrá lugar solo en el corto plazo, si no que en el futuro tendrá un mayor impacto. Esto ocasionará un incremento en el valor empresarial, ya que cada vez serán más las personas que quieran trabajar allí.

En el capítulo 1, se habla de cuatro hipótesis sobre cómo evidenciar el papel de la empleabilidad como variable que puede influir en la inseguridad laboral y el tener/o no tener empleo y en sus efectos a nivel psicológico:

1. Lógicamente las personas desempleadas tienen una decadencia psicológica mayor que las personas empleadas, al no tener trabajo.
2. Las personas con altas puntuaciones en empleabilidad, gozarán de un mayor bienestar psicológico y encontrarán trabajo antes que las personas con baja puntuación.
3. Es cierto también que, de entre las personas que forman la población activa, aquellas que tienen una situación laboral más insegura tendrán un mayor malestar afectivo.
4. Por último, está claro que el nivel de inseguridad laboral va a influir en los trabajadores.

En cuanto al tema de la conciliación de la vida familiar y laboral, es un factor importante, entre otros muchos, a la hora de alcanzar la satisfacción laboral, ya que para que una persona esté motivada y satisfecha en su puesto de trabajo, debe tener tiempo también para disfrutar de su familia, es decir de sus hijos y pareja, ya que si esto no es así estará muy quemado/a en su trabajo (síndrome de burnout) a la vez que esto también desembocará en problemas familiares. Es por esto que muchas empresas, a la hora de buscar a sus trabajadores, quieren a personas jóvenes y que no tengan cargas familiares.

Otro factor importante para motivar a los empleados es el salario, este desde nuestro punto de vista, debe de ser acorde al riesgo y a la jornada laboral del trabajador, así como al puesto de trabajo y al nivel de estudios que tenga el empleado, el salario no tiene por que ser monetario solo, está también el llamado salario en especie, el cuál muchas empresas hoy en día utiliza para mantener motivados y satisfechos a los trabajadores, este salario en especie consiste en la remuneración a través de una prestación distinta del dinero, que ha de tener una traducción económica para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia, quedando excluidos del mismo

los bienes que proporcione la empresa al trabajador para el estricto cumplimiento de la prestación laboral. Algunos ejemplos de salario en especie serían:

- La puesta a disposición del trabajador de una vivienda o alojamiento a título gratuito.
- La entrega al trabajador de cheques restaurante o la posibilidad de disfrutar del servicio de comedor de las instalaciones de la empresa con la finalidad de cubrir total o parcialmente el coste económico de las comidas.
- La concesión o puesta a disposición del trabajador de un vehículo también puede ser una forma de salario en especie.

También es importante mencionar el llamado salario emocional, ya que no solo es importante el salario económicamente hablando, sino que también es muy importante la retribución no monetaria, como por ejemplo, un horario flexible para la conciliación de la vida laboral y familiar, días libres, guardería para los hijos en el mismo lugar de trabajo, beneficios sociales (planes de pensiones, seguros médico para el trabajador y su familia..), etc.

A continuación, respecto al síndrome de Burnout, el cuál es conocido como el síndrome de encontrarse “quemado” en el trabajo, es decir tener demasiado estrés o agobio, es verdad que dependiendo del puesto de trabajo que ocupe una persona. Este nivel de estrés será más alto o más bajo, pero lo que si es cierto que para alcanzar la satisfacción laboral, esto debe desaparecer, por lo tanto, para que esto no ocurra se deberían de cumplir que las personas no trabajen más de 8 horas al día, disponer de un mes de vacaciones a repartir a lo largo del año, entre otras cosas. Es verdad que muchos trabajos como el de camarero, te absorben mucho ya que sabes cuando entras pero no cuando sales, ya que el bar tiene una hora de cierre pero como es obvio si hay clientes no los puedes echar, trabajar en días festivos, fines de semanas completas etc.

También hay personas que sufren bullying en sus puestos de trabajo, es decir, que son acosadas ya sea por los jefes, por compañeros o incluso por otros clientes:

- En el caso de por jefes por ejemplo podría ser un mal trato a la hora de hablar con ellos, no echarles cuenta a la hora de pedirle un favor ya sea por algún problema de salud suyo como de algún familiar, abusar de ellos laboralmente incrementando sus horas de trabajo pero no pagándoselas etc.
- En el caso de por otros compañeros por ejemplo podría ser a la hora de trabajar en equipo, ignorando propuestas de dicha persona, dándole de lado a la hora de hacer planes entre compañeros de trabajo, maltratar verbalmente o físicamente a dicha persona, no tener buena relación con esa persona y ayudarle en lo que este de tu mano como un simple cambio de turno por alguna necesidad de la otra parte, etc.
- En el caso de por los clientes, podría ser por ejemplo hablar con desprecio al trabajador, no intentar “ayudar o facilitar” el trabajo de éste.

En conclusión para evitar el bullying en el trabajo lo mejor es tratar con respeto a la otra persona e intentar crear un buen clima laboral, ya que la buena relación entre los trabajadores, o la relación de los trabajadores con los jefes, va a influir también en la motivación de éstos, ya que si los trabajadores no están a gusto en sus puestos de trabajo no lo van a desempeñar de forma eficiente, por lo tanto esto influiría también en la productividad.

Para concluir voy a dejar una lista de claves para mejorar la satisfacción laboral de las empresas, la cual la he extraído del blog <https://blog.grupo-pya.com/13004/> sobre retención y desarrollo del capital humano:

- Cada puesto debe estar ocupado por la persona adecuada.
- En la empresa debe haber un buen clima laboral. A nadie le gusta trabajar en un sitio en el que haya tensiones y conflictos o falta de compañerismo.
- Flexibilidad de horarios que permita una conciliación de la vida laboral y familiar. Esta es una de las medidas que más valoran los trabajadores.
- Retribuciones económicas justas, acordes con el puesto y la valía de cada profesional.
- Reconocimiento del trabajo realizado. A todo el mundo le gusta que valoren su trabajo de una manera positiva, eso hace que el trabajador se sienta útil y orgulloso de lo que hace.
- Planes de formación. Esto permite a los trabajadores seguir aprendiendo y no estancarse. Adquirirán nuevas competencias que le harán mejor profesional y aumentarán su motivación.
- La figura del líder es muy importante de cara al bienestar de una persona en su puesto de trabajo.
- Los espacios deben estar bien acondicionados, limpios, que cumplan con las normativas de seguridad laboral.
- Motivación de los trabajadores. Los trabajadores motivados son trabajadores que están a gusto con lo que hacen.

“Trata a tus empleados como seres humanos y no como un número”

Bibliografía

- Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 267-276.
- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18 (4), 336-351.
- Akerlof, G.A., Yellen, L., 1986. Efficiency wage model of the labor market. Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- Akerlof, G.A., 1982. Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics* 97(4), 543-569.
- Allebeck, P. (2013). Health Effects of the Crisis: Challenges for Science and Policy. *European Journal of Public Health*, 23(5), 721. Recuperado de <https://academic.oup.com/eurpub/article/23/5/721/450531>
- Apiquian, A. (2007). El Síndrome del Burnout en las Empresas.
- Artículo variables determinantes de la satisfacción laboral en España, Sefa Bòria- Revertera, Montserrat Crespi- Vallbonaa y Oscar Mascarilla- Miró*, Departamento Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, Barcelona, España Departamento de Teoría Económica, Universidad de Barcelona, Barcelona, España
- Asgary, N., Walle, A., and Saraswat, S. P. (2014). Ethical foundations and managerial challenges: The strategic implications of moral standards. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11(2): 89-98.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Bargsted, M. (2008). Éxito integral en la carrera laboral: congruencia entre valores y metas [Integral Success in the Work Career: Congruence between Values and Goals] (Tesis doctoral no publicada). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
- Bargsted, M. (2017). Impact of Personal Competencies and Market Value of Type of Occupation over Objective Employability and Perceived Career Opportunities of Young Professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 115123. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.003>
- Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based Nonprofit Organizations? *Voluntas*. 26(1): 355-381.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., y Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475-491.
- Bernal, J., Gasparini, A., Artundo, C. y McKee, M. (2013). The Effect of the Late 2000s Financial Crisis on Suicides in Spain: An Interrupted Timeseries Analysis. *European Journal of Public Health*, 23(5), 732. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckt083>

- Berntson, E. y Marklund, S. (2007). The Relationship between Perceived Employability and Subsequent Health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Blanch, J.M., Sahagún, M., Cantera, L., 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.
- Bohlander, G., Snell, S., and Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17ª. ed.). México. D.F. Cengage Learning Editores. 344-346 Pp.
- Brummelhuis, L. L., Oosterwaal, A., y Bakker, A. B. (2012). Managing family demands in teams: The role of social support at work. *Group & Organization Management*, 37(3), 376-403. doi:10.1177/1059601111435410
- Buckley, M. R., Baur, J. E., Hardy, III, J. H., Johnson, J. F., Johnson, G., MacDougall, A. E., and Peacock, J. (2015). Management lore continues alive and well in the organizational sciences. *Journal of Management History*. 21(1): 68-97.
- Busse, R. (2014). *Comprehensive Leadership Review - Literature, theories and research*. *Advances in Management*. 7(5): 52-66.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., y Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*. 43(3): 450-460.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. London: Sage Publications.
- Chiang y Ojeda (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres. *Revista Contaduría y Administración*, editada por la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Chiva, R. (2014). The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness. *Personnel Review*. 43(6): 937-956.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cose, R. H. (9 de diciembre de 1992). *The Institutional Structure of Production*. University of Chicago Law Occasional Paper.
- Costa, P. T., y MacCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO FFI): Professional manual Psychological Assessment Resources*.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Davison, K. and Smothers, J. (2015). How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History*. 21(2): 210-231.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U. y Mäkikangas, A. (2011b). The Role of Job Resources in the Relation between Perceived Employability and Turnover Intention: A Prospective Two-Sample Study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>

- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D. y De Witte, H. (2014). Perceived Employability and Performance: Moderation by Felt Job Insecurity. *Personnel Review*, 43(2), 536552. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2013-0050>
- De Grip, A., van Loo, J. y Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, evredenheid en inzet op het werk [Work Ethic and Job Insecurity: Measurement and Consequences for Wellbeing, Evasiveness and Commitment to Work]. En R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte y T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap* (pp. 325350). Leuven, Bruselas: Garant
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th Ed.). New Jersey, USA: Pearson Education. 373-374 Pp.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440
- Dineen, B. R., Noe, R. A., Shaw, J. D., Duffy, M. K., y Wiethoff, C. (2007). Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 50(3), 623-643.
- Dong, L. I. U., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., y Hinkin, T. R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1360-1380. doi:10.5465/amj.2010.0920
- Dormann y Zapf (2001) Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities
- Drucker, Peter. *La Disciplina de la innovación en Fundación Drucker; de Líder a Líder*. España, Gránica, 2002, pp. 73-89. Ed. Edalwick y Brodsky, 1980 pag.167
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 4(5), 379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (4), 381-401.
- Farber, (1991) *Stress and Psoriasis*.
- Fernández San Martín, M.I., Villagrasa Ferrer, J.R., Gamo, M.F., Vázquez Gallego, J., Cruz, C., Aguirre, M.V., et al., 1995. Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública* 69(6), 487-497.
- Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Frone, M. R., Russell, M., y Cooper, M. L. (1994). Relationship between job and family satisfaction: Causal or noncausal covariation? *Journal of Management*, 20(3), 565-579.
- Furnham, A., Eracleous, A., y Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779. doi:10.1108/02683940910996789
- Gamboa, J., Gracia, F., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral [Employability and Personal Initiative as a Background to Job Satisfaction]. Valencia, España: Instituto Valenciano

de Investigaciones Económicas. Recuperado de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>

Gamero Burón, C., 2004. Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. Cuadernos de Economía 27, 109-146.

Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).

González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S.M., López-Guzmán, T., 2011. Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. Estudios y Perspectivas en Turismo, 20, 1047-1068.

Gordon, R., 1990. What is new Keynesians economics? Journal of Economic Literature 28 (3), 1115-1171.

Granado, A. (2014). Crisis económica, políticas, desempleo y salud (mental) [Economic Crisis, Politics, Unemployment and (Mental) Health]. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, 34(122), 385-404. <http://dx.doi.org/10.4321/S021157352014000200010>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. doi:10.5465/AMR.1987.4306437

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.

Greenhaus, J. H., y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., y Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of workfamily enrichment. Academy of Management Review, 31(1), 72.

Grzywacz, J. G. (2000). Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? American Journal of Health Promotion, 14(4), 236-243.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., y Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. Journal of Applied Psychology, 96(1), 134-150. doi:10.1037/a0020927

Head, T. (2011). Douglas Mc. Gregor's legacy: lessons learned, lessons lost. Journal of Management History. 17(2): 202-216.

Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores. 270-274 Pp.

Herzberg, Frederick. «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados», en Hitos de la Gestión Empresarial. Op. cit., pp. 147-185.

Hillage, J., y Pollard, E. (1998). Employability: Developing a Framework for Policy Analysis. London: Department for Education and Employment.

Hoel, H., & Einarsen, S. (2003). Violence at work in hotels, catering and tourism. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.

<https://www.espacioasesoria.com/Noticias/el-salario-en-especie>

Johns, N., & Menzel, P. J. (1999). If you can't stand the heat!: Kitchen violence and culinary art. International Journal of Hospitality Management, 18, 99-109.

Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., y Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., y Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced . . . but at what cost? turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144. doi:10.5465/AMJ.2006.20785670

Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N. y Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of Perceived Employability and their Associations with Well-Being at Work: A Three-Wave Study. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 46-57. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000103>

Kuntz, K. A., Borja, M. E., y Loftus, M. K. (1990). The effect of education on foodservice manager job satisfaction. *Journal of the American Dietetic Association*, 90(10), 1398-1401

La interfaz familia-trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Larsson, J., Vinberg, S., and Wiklund, H. (2007). Leadership, quality and health: using McGregor's X and Y Theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18(10): 1147-1168.

Lee, F. K. (1998). Job satisfaction and autonomy of Hong Kong registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 27(2), 355-363.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

Locke, E., 1976. The nature and causes of job satisfaction. En: Dunnette, M. (Ed.), *Hand book of industrial and organizational psychology*. Mc. Nally, Chicago, pp. 1297-1349.

Loi, R., Diefendorff, J. M., y Yang, J. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781.

Lynn, S. A., Cao, L. T., y Horn, B. C. (1998). The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 135149.

Marshall, A. (1890). *Principios de economía*. Londres.

Martínez, C., Martínez, V., José, J., Paterna Bleda, C., y Alcázar, A. R. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género.

Maslach y Jackson. (1997). *Manual MBI inventario Burnout de Maslach. Síndrome del quemado por Estrés Laboral Asistencial*. Madrid: Tea.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maslow, Abraham.(1991) «Una teoría de la Motivación Humana». En *Hitos en la Gestión Empresarial*. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, 1994, pp. 225-245.

- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 59-68.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P. y Hall, D. T. T. (2007). Employability during Unemployment: Adaptability, Career Identity and Human and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- McGregor's Theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*. 20(2): 255-271.
- Meseguer, M., Soler, M. I., García-Izquierdo, M., Sáez, M. C., & Sánchez-Meca, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19 (2), 225-230.
- Milkovich, G., Newman, J., and Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11^a. Ed.). New York: Mc Graw Hill. 13-18 Pp.
- Moreno Jiménez, M.P., Ríos Rodríguez, M.L., Canto Ortiz, J.M., San Martín García, J., Perles Novas, 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.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., & Morante, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17 (4), 627-632.
- Muchinsky (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*.
- Nasar, S. (2012). La gran búsqueda. *Debate*.
- Newstrom jw (2007). *Organizational behavior human*.
- Niehoff, B. P., y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. doi:10.2307/256591
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., y Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905.
- O'Neill, M. A. (1996). Investing in people: A perspective from northern ireland tourism-part I. *Managing Service Quality*, 6(4), 36-40.
- Pacesila, M. (2014). The relationship between motivational theories and the current practices of motivating NGO's human resources in Romania. *Management Research and Practice*. 6(1): 5-20.
- Pagán, R., y Malo, M. Á. (2009). Job satisfaction and disability: Lower expectations about jobs or a matter of health? *Spanish Economic Review*, 11(1), 51-74.
- Perlman y Hartman, (1982) *Burnout: Summary and Future Research*. Artículo recuperado de <https://doi.org/10.1177/001872678203500402>
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 237-242.

Raja, U., Johns, G., y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.

Ransford, C. R., Crouter, A. C., y McHale, S. M. (2008). Implications of work pressure and supervisor support for fathers', mothers' and adolescents' relationships and well-being in dual-earner families. *Community, Work & Family*, 11(1), 37-60. doi:10.1080/13668800701785312 Recibido el 16 de enero de 2012; aceptado el 7 de marzo de 2012

Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo ; ISSN 2007-7521. 13(1): 95-107 (Jul- Dic 2018).

Revista Divergencia n.º 25, octubre de 2018 | Universidad Externado de Colombia

Revista Latinoamericana de Psicología Volumen 42 No 2 pp. 215-224 2010 ISSN 0120-0534

Robbins y Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*.

Romaguera, P., 1991. Wage differentials and efficiency wage models: Evidence from the Chilean economy. Working Paper 153 (marzo). Kellogg Institute, Estados Unidos.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behaviour in the new Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515-546. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.515>

Rubio, J. L. (1996). La estructura salarial y la determinación de los salarios a partir de la teoría neoclásica. *Cuadernos de Estudios Empresariales* (6), 385-388.

Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*. 34(3): 238-249.

Sahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management and Organization*. 18(2): 159-174.

Salin, D. (2003). Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organizational antecedents and gender differences. Helsinfors, Suecia: Swedish School of Economics and Business Administration.

Salvador-Carulla L., y Roca M., (2013). Mental Health Impact of the Economic Crisis in Spain. *Intern Psychia* 10(1), 8-10.

Sánchez, C., 2008. Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica* 5(1), 9-28.

Satisfacción Laboral e Interacción Trabajo – Familia.
Trabajo Fin de Grado. Grado Relaciones Laborales. Universidad de la Laguna.
Autora: Rosario Saavedra Cabrera.

Schein, E. (2011). Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist? *Journal of Management History*. 17(2): 156-164.

Sell, L., y Cleal, B. (2011). Job satisfaction, work environment, and rewards: Motivational theory revisited. *Labour*, 25(1), 1-23.

Serrano Rosa, M. A., Baena, S. y Molins-Correa, F. (2018). Diferencias entre empleabilidad, inseguridad laboral y salud en trabajadores y desempleados

[Differences between Employability, Job Insecurity and Health in Workers, and Unemployed]. *Acción Psicológica*, 15(1), 87-102. <https://doi.org/10.5944/ap.15.1.20945>

Shapiro, C., Stiglitz, J., 1984. Equilibrium Unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review* 74, 433-434.

Smothers, J. (2011). Assumption-Based Leadership: A Historical Post-Hoc Conceptualization of the Assumptions Underlying Leadership Styles. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 16(3): 44-59.

Sorensen, P. and Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*. 17(2): 178-192.

Stirpe, L. and Zárraga-Oberty, C. (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*. 35(1) 128-136.

Sverke, M., Hellgren, J. y Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>

Sweeney, J. T., y Quirin, J. J. (2009). Accountants as layoff survivors: A research note. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6), 787-795. doi:10.1016/j.aos.2008.04.005

Templer, K. J. (2012). Five-factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic asian society. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 114-129. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00459.x

Tipán Rojas Karina Patricia; 2018, El Síndrome de Burnout y su relación con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la empresa CORENA S.A de la ciudad de Quito. Universidad central del Ecuador. Facultad de ciencias psicológicas.

Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C., y Huang, I. C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), 157-169.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA /FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS/ PROGRAMA DE ECONOMÍA/ DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA/ Felicidad y Productividad/ Presentado por: Brayán Lenardo Pardo Pinto.

Valenzuela, H. C. (2014). Precariedad, precarización y trabajo precario [Precariousness, Precariousness and Precarious Work]. *Polis*, 40. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/10754>

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. y De Witte, H. (2014). Defining Perceived Employability: A Psychological Approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-20120110>

Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 113-126.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-215.

Warner-Burke, W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*. 17(2): 193-201.

Wiggins, R. L. (1976). Job satisfaction as a social concern. *Academy of Management Review*, 1(4), 48-55.

Wrege, C. D. (1977). "The Human Side of Enterprise" -Forty-Five Years Before McGregor, the Work of Richard A. Feiss, Early Explorer in Human Relations. *Academy of Management Proceedings*. 6-10.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-238.

Zhai, Q., Willis, M., O'Shea, B., Zhai, Y., y Yang, Y. (2013). Big five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in china. *International Journal of Psychology*, 48(6), 10991108. doi:10.1080/00207594.2012.732700

