

# ARTÍCULOS

Recibido 14.03.2013. Aprobado 23.09.2013

Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Científico: Francisco J. Santos Cesário

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507>

## CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA

*Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha*

*Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain*

### RESUMEN

En el presente artículo se lleva a cabo un modelo de análisis de la incidencia de las características inherentes al trabajo sobre la satisfacción laboral. El contraste empírico tiene su origen en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración de España), siendo la metodología aplicada una regresión *stepwise*. Las variables independientes que se han considerado en el modelo de la satisfacción laboral fueron, por orden de inclusión y explicación: motivación, actividad, organización del trabajo, salario, jornada, valoración de los superiores, estabilidad, desarrollo personal, vacaciones y permisos y posibilidad de promoción. Se han obtenido como resultado todos los coeficientes de regresión positivos y significativos, siendo la bondad del modelo aceptable en la medida en que las variables independientes se derivan únicamente de características de la organización.

**PALABRAS CLAVE** | Expectativas, motivación, organización, satisfacción laboral, rendimiento.

### RESUMO

No presente estudo foi desenvolvido um modelo de análise dos efeitos das características inerentes ao trabalho sobre a satisfação no trabalho. O contraste empírico tem a sua origem nos resultados do Inquérito de Qualidade de Vida no Trabalho - 2010 (Ministério do Trabalho e Imigração de Espanha), tendo sido utilizada a metodologia de regressão *stepwise*. As variáveis independentes do modelo explicativo da satisfação no trabalho entraram da seguinte ordem: motivação, atividade, organização do trabalho, salário, jornada, valorização dos superiores, estabilidade, desenvolvimento pessoal, férias e dispensas, e possibilidade de promoção. Os resultados obtidos mostram que todos os coeficientes de regressão são positivos e significativos, sendo a bondade do modelo aceitável na medida em que todas as variáveis independentes derivam apenas das características organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE** | Expectativa, motivação, organização, satisfação no trabalho, desempenho.

### ABSTRACT

This paper determines a model to analyze the effect of the job-related features on the labour satisfaction. The empirical contrast uses the Quality of Labour Life Survey corresponding to the year 2010 (Ministry of Labour and Immigration, Spain), and the applied model is the stepwise regression. The independent variables which explain the labour satisfaction are by importance: motivation, activity, labour organization, wage, working day, boss valuation, stability, personal development, holidays and permissions, and promotion possibilities. Results show that all the regression coefficients are positive and significant and the goodness of the final model is satisfactory because the independent variables are referred only to the organization characteristics.

**KEYWORDS** | Expectations, motivation, organization, job satisfaction, productivity.

#### MARIA CARMEN SÁNCHEZ-SELLERO

csanchez@udc.es

Profesora de la Facultad de Economía y Empresa, Universidade de Coruña – Coruña, España

#### PEDRO SÁNCHEZ-SELLERO

pedross@unizar.es

Profesor de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de Zaragoza – Zaragoza, España

#### MARIA MONTSERRAT CRUZ-GONZÁLEZ

mcruz@uvigo.es

Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo – Vigo, España

#### FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ-SELLERO

javiss@uvigo.es

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo – Vigo, España

## INTRODUCCIÓN

El origen del análisis de la satisfacción en el trabajo, como variable relevante en el estudio de los recursos humanos y del comportamiento organizacional, se debe a Hoppock, que en 1935 escribió su libro "Job Satisfaction", ocupando así un lugar de privilegio en las investigaciones. Con dicho aporte intentó demostrar la relevancia de la satisfacción en el trabajo y su efecto positivo sobre la productividad del recurso humano. Respecto a este tema, que ha sido estudiado por profesionales y expertos de distintas áreas del conocimiento, cabe destacar a Locke, 1976 y Brief, 1998, que consideran la satisfacción como un estado emocional y afectivo, o George y Jones, 1999, que la relacionan con los sentimientos. Esto es, globalmente distintos autores constatan que los estados emocionales, así como la percepción sobre la organización afectan el comportamiento organizacional del individuo.

Hemos de señalar, por lo tanto, que el análisis del grado de satisfacción en el trabajo, desde distintas vertientes y modelos de factores incidentes, implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas.

Este artículo analiza la satisfacción de los trabajadores en España en el momento actual, caracterizado por una fase de recesión económica, especialmente dramática en términos de destrucción de empleo, ampliación de la pobreza y pérdida global de bienestar.

La finalidad de este trabajo consiste en explicar el *grado de satisfacción con el trabajo actual* a partir de algunas variables independientes, todas ellas inherentes al trabajo. Mediante una regresión lineal múltiple *stepwise* y con 10 variables referidas al trabajo, se desea conocer cuáles son las que ejercen mayor influencia en la variable dependiente (estableciendo una jerarquía entre ellas). En la sección 2 se repasa el concepto de satisfacción laboral, así como las variables o factores determinantes del mismo, centrándonos en las variables organizacionales. En esta sección se identifica y justifica la utilización de ese tipo de variables en los modelos que estudian la satisfacción laboral. La elección de las 10 variables independientes es un aporte original de este artículo. La sección 3 se dedica a los datos de partida, en este caso, la ECVT (año 2010, últimos datos disponibles en el segundo semestre de 2013), así como la metodología utilizada: regresión lineal múltiple *stepwise*; también se añaden los comentarios pertinentes a los resultados obtenidos, y la idoneidad del modelo. Y por último, la sección 4 se destina a las conclusiones del trabajo.

## Fundamentos Teóricos

Se inicia este epígrafe con varias definiciones de satisfacción en el trabajo correspondientes a distintos autores. Gamero (2005), determina que cuanto menores sean las expectativas del trabajador, más probable será que se considere satisfecho. Puede afirmarse que la satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano con el entorno de trabajo (George & Jones, 1999; Thierry & Koopman-Iwema, 1984), variable que se halla más cercana a los sentimientos que a la productividad, y se refiere a la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo (Locke, 1976). De hecho, la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo ha sido estudiada, como se ha indicado anteriormente, desde diversas perspectivas; las cuales han relacionado la satisfacción con el puesto de trabajo, con las tareas, con los jefes, con la modificación del contrato psicológico entre la empresa y el recurso humano (Rousseau & McLean-Parks, 1993; Thompson & Bunder-son, 2003), y su dinámica evolutiva adaptada a la vida laboral del recurso humano.

Puede decirse que la idea de satisfacción surge de la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador se había generado. Así pues, el trabajador estará insatisfecho tanto si cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, como si considera que el trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. (Rousseau & McLean-Parks, 1993, Barrio-Gándara, 2003). En el estudio de Guest y Conway (2002) se observa una relación positiva entre el estado del contrato psicológico y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la evaluación positiva de las relaciones de empleo.

La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. En función de dicho listado de variables, se agruparán los aportes de los diferentes autores en tres modelos asociados al concepto de satisfacción, esto es, modelos centrados en el individuo, en la situación y determinados por la interacción de ambas circunstancias (Arvey, Carter, & Buerkley, 1991; Pina-Cunha, Rego, Campos-Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Podemos considerar la satisfacción laboral como un constructo multidimensional ya que en la explicación de este concepto influyen multitud de factores o variables, aunque no todas ellas tienen la misma relevancia, como ya veremos.

En cuanto a la *satisfacción con el trabajo actual* (variable que se quiere explicar en el modelo empírico), se puede decir

(Pérez, 1997) que para medir la satisfacción en el trabajo habría que relacionar no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos, sino también, las experiencias del pasado.

Hay autores que estudian de manera conjunta las características personales y laborales. En el trabajo de Gazioglu y Tansel (2006), cuatro medidas diferentes de satisfacción en el trabajo están relacionadas con una variedad de características personales y laborales. Siguiendo el análisis sobre satisfacción que interrelaciona organización e individuo, se puede afirmar que la existencia de una relación entre la confianza en la organización y el cumplimiento del contrato psicológico, hace posible la determinación de factores organizativos que afectan a los trabajadores de la empresa y a su nivel de satisfacción, de forma que esta última puede ser conceptualizada como una función o consecuencia de las condiciones situacionales, las características personales y las interacciones entre ambos grupos de variables (Ayestarán & Valencia, 2010; Cohrs, Abele, & Dette, 2006; Franek & Vecera, 2008).

Hemos señalado en párrafos anteriores que la satisfacción laboral puede explicarse a partir de características personales y características de la organización, como factores más destacados. En el modelo empírico siguiente introduciremos sólo variables organizativas, es decir, inherentes al trabajo; por esta razón, son las que pasamos a desarrollar únicamente en la fundamentación teórica posterior. En los últimos párrafos de esta sección también analizaremos qué consecuencias conllevan sobre el rendimiento de los trabajadores o la productividad.

Existen modelos que analizan la relación del ambiente de trabajo con la satisfacción laboral, incorporando nuevas variables como el *clima organizacional*, las características del puesto de trabajo y la información social, como motivadores básicos de la satisfacción del trabajador en la empresa. Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró (2012) analizan los nexos de unión posibles entre salario, distintos activos intangibles y la satisfacción laboral en las organizaciones. Para estos autores, el concepto de *clima organizacional* se basa en atributos del entorno laboral. Si los empleados perciben un buen *clima organizacional*, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa. Por lo tanto, los cimientos de un buen clima laboral se relacionan básicamente con el adecuado funcionamiento de la organización y, más específicamente, con indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010). Así pues, queda suficientemente acreditado que el análisis del *clima organizacional* es muy relevante para la determi-

nación del grado de satisfacción en el trabajo y, a su vez, dicha satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de las características propias de la organización (Robles-García, Dierssen-Sotos, Martínez-Ochoa, Herrera-Carral, Díaz-Mendi, & Llorca-Díaz, 2005). Chiang, Martín, y Nuñez (2010) afirman que la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal. La satisfacción e insatisfacción laboral se asocian a indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, rendimiento, etc.

La *motivación laboral* son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden venir del trabajo o de su círculo personal (familia, amigos). Como se verá en el análisis empírico, la motivación será la más importante de las variables inherentes al trabajo que influyen en la satisfacción laboral. Pérez (1997) desde una perspectiva histórico-sociológica, estudia diferentes planteamientos en torno a la motivación y satisfacción laboral partiendo de las orientaciones, aspiraciones y expectativas del trabajador. Kanfer (1995) apunta que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Tanto la motivación puede afectar al rendimiento, como el rendimiento puede afectar a la motivación.

En similares términos, Caballero (2002) expone que, en función de la conducta evidenciada como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, el recurso humano se inmiscuye especialmente en un determinado tipo de relaciones en el ámbito laboral que le afectan directamente a nivel motivacional. Por cuanto antecede, dicho autor identifica dos teorías de motivación que, bajo su perspectiva, han contribuido al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

1. “La teoría de los dos factores” (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Establece que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos fenómenos distintos y separados entre sí. Este modelo señala que el trabajador presenta dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación).
2. “El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo”, (Lawler, 1973) y basado en la teoría de la motivación de Lawler y Porter (1967). En este caso se centra la atención en la relación “expectativas-recompensas”, considerando distintas facetas y aspectos del trabajo; así pues, la relación entre la expectativa y la recompensa obtenida será la responsable de unos u otros niveles de sa-

tisfacción o insatisfacción laboral. Es decir, si la recompensa obtenida por el rendimiento en el trabajo excede de la que considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción, ahora bien, si la relación se produce en sentido inverso, generará necesariamente un estado de insatisfacción. En esta teoría, el término recompensa no sólo se refiere a la remuneración económica, sino que incluye un amplio abanico de resultados, ya sean *reconocimientos, ascensos, valoración de superiores*, etc.

Petrescu y Simmons (2008) investigan la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los trabajadores con su remuneración. Centran su estudio en el impacto de la remuneración sobre la satisfacción laboral individual y general. Singh y Loncar (2010) examinan las relaciones entre satisfacción con el salario, satisfacción con el empleo y cambio de empleo. Los resultados del estudio de Tremblay, Chênevert, y Hébert (2012) demostraron que las motivaciones familiares y aquellas vinculadas al desarrollo profesional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción; únicamente las buenas condiciones económicas no resultan suficientes. Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas (2002) establecen que el salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo. Para estos autores, la estabilidad en el puesto de trabajo implica una relación positiva con la satisfacción laboral así como compromiso con la organización.

Gamero (2005) afirma que la *estabilidad laboral y las posibilidades de promoción* tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción laboral. Con respecto al estudio de los factores que explican la satisfacción laboral de los trabajadores asalariados en España, las características laborales con mayor efecto marginal sobre la probabilidad de estar muy satisfecho con el empleo actual son, en este orden: la tarea, la estabilidad del empleo, la dificultad para conciliar el ámbito laboral con el familiar, la percepción sobre la recompensa económica, y las relaciones con los jefes inmediatos. A estas hemos de añadir la importante influencia del entorno físico en el que se desarrolla la tarea y el desajuste con respecto a la carga de trabajo, aunque este autor le conceda una menor relevancia o significación.

Gamero (2007, 2010) parte de dos hipótesis generales. Primero supone que un empleo no es sólo una combinación de salario y un número de horas de trabajo, hay otros factores relevantes. Como segunda hipótesis mantiene que los juicios de satisfacción laboral son una expresión que llama *ex-post* de la preferencia del trabajador por el empleo que ocupa actualmente respecto a otro que es "ideal". Este empleo de referencia reúne las características de lo que el individuo considera como el empleo "deseado" u "óptimo" para sí mismo.

En otra línea de investigación se hallan los análisis de Westover y Taylor (2010), los cuales analizan que en un mercado global cada vez más competitivo, las organizaciones se plantean la manera de optimizar la productividad de sus empleados; en este sentido, las conclusiones de los estudios referidos proponen distintas soluciones que pasan por el fortalecimiento y la difusión de los valores fundamentales de la organización, y la creencia de que un aumento de la satisfacción laboral produce beneficios en términos de productividad del trabajador, contribuyendo a crear un compromiso de alto rendimiento.

La satisfacción se ha convertido en un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos; es un elemento fundamental, no sólo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, al constatarse que aquellos trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007).

El factor humano se encuentra en todos los momentos del hecho productivo, puesto que se requiere de la participación de las personas y de una constante relación social laboral entre ellas. Después de hacer un repaso por la literatura al efecto, Cequea y Núñez (2011) concluyen que los factores que inciden en la productividad son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el clima laboral, entre otros. Morín (2001) considera que el trabajo representa un valor importante en las sociedades occidentales contemporáneas, ejerciendo una influencia notable sobre la motivación de los trabajadores, así como sobre su satisfacción y su productividad. Comprender los sentidos del trabajo es un desafío considerable para los administradores, teniendo en cuenta las múltiples transformaciones que afectan a las organizaciones y los "mundos del trabajo". El objetivo de este autor es identificar, determinar y comentar las características que debe tener el trabajo para que tenga sentido para aquellos que lo realizan. Los momentos de transformación organizacional constituyen potencialmente una oportunidad para reorganizar el trabajo. En el estudio de las competencias individuales, los cambios organizativos y la satisfacción laboral cabe citar a De Souza, Renault, y Miranda (2005). Los problemas de motivación, la insatisfacción con el salario y las promociones, la fragilidad de la cultura organizacional, la diversidad de contratos de trabajo y la ausencia de un plan de carrera no permiten que las actitudes de compromiso se conviertan en el comportamiento organizacional de los participantes de las muestras de estudio (De Oliveira, De Souza, Cunha, & Da Silva, 2004).

En términos genéricos conceptuales, se puede afirmar que la satisfacción laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo por cuenta ajena, en la medida en que cuanto mayor sea la confianza del trabajador con la empresa, mayor será

la implicación de éste. Así lo reflejan distintas Teorías de Reciprocidad, basadas en la percepción que tiene el trabajador del cumplimiento por parte de la empresa de las expectativas que él tenía al principio (Noguera, 2002; Temple, 2003). Muchos estudios reflejan las complejas relaciones de los factores psicosociales y la motivación no sólo con resultados positivos en el ámbito empresarial al hacer que los trabajadores rindan mejor (Grant & Sumanth, 2009), sino también con el propio bienestar de la persona que trabaja (Rego, Souto y Pina, & Cunha, 2009).

Como se puede observar, son muchos los autores que examinan la relación entre la satisfacción laboral y las variables personales y organizacionales, y que éstas difieren según las distintas actividades, puestos de trabajo y perfiles de cualificación que presentan los trabajadores de una empresa. Aunque en este repaso teórico nos hemos centrado básicamente en las características organizativas, hay que reconocer la existencia de características personales y del entorno que también influyen en la satisfacción en el trabajo, y que afectan en último término, al desempeño (productividad) de los trabajadores.

## METODOLOGÍA Y ANÁLISIS EMPÍRICO

Para el contraste empírico de los fundamentos teóricos analizados en el presente artículo utilizaremos los últimos microdatos de la Encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT), facilitados por el Ministerio de Trabajo e Inmigración correspondientes al año 2010 (ECVT, 2012), con la finalidad de explicar el *grado de satisfacción con el trabajo actual* a partir de 10 variables independientes, todas ellas inherentes al trabajo. El ámbito geográfico de esta encuesta es todo el territorio español, exceptuando Ceuta y Melilla, y el ámbito poblacional está delimitado por la población ocupada de 16 y más años que reside en viviendas familiares.

El cuestionario de la ECVT está formado por distintos bloques, en respuesta a la existencia de múltiples objetivos en la investigación. Estos bloques son:

1. Datos sociodemográficos: se recoge la edad, el sexo y el nivel de estudios
2. Situación laboral
  - 2.1. Ocupación: engloba variables que describen el puesto de trabajo
3. Calidad de vida en el trabajo
  - 3.1. Satisfacción en el trabajo
  - 3.2. Organización del trabajo
  - 3.3. Entorno laboral
  - 3.4. Relaciones laborales
  - 3.5. Tiempo de trabajo
  - 3.6. Seguridad en el trabajo

- 3.7. Formación académica y profesional
- 3.8. Compensación por el trabajo
- 3.9. Conciliación de la vida laboral y la vida familiar
- 3.10. Actitudes y opiniones
- 3.11. Negociación colectiva
- 3.12. Asociacionismo
- 3.13. Movilidad laboral y geográfica

La muestra de la ECVT se diseñó mediante un muestreo trietápico estratificado. Como estratos se han considerado el cruce de comunidad autónoma y tramo de tamaño de municipio, según clasificación siguiente:

1. Capitales de provincia
2. Municipios de más de 100.000 habitantes y municipios importantes en relación a la provincia
3. Municipios de más de 50.000 habitantes y menos de 100.001
4. Municipios de más de 10.000 habitantes y menos de 50.001
5. Municipios de menos de 10.001 habitantes

En cada estrato definido se seleccionaron, en primera etapa, una muestra de secciones censales con probabilidades proporcionales al tamaño de cada sección; en segunda etapa, se seleccionó, de cada sección censal elegida en la primera, una muestra de viviendas con probabilidad igual para cada una de las viviendas de la sección; por último, y dentro de cada vivienda seleccionada en segunda etapa, se eligió aleatoriamente un ocupado residente en la misma.

## Análisis y modelo explicativo

Aunque la encuesta la forman 8061 personas, al eliminar la falta de respuesta en algunas preguntas, queda en 5841. Para extender los resultados a la población, se ha ponderado por los factores de elevación correspondientes. La metodología utilizada -regresión lineal múltiple *stepwise*- se justifica no solamente por el tipo de variables implicadas sino también por la propia finalidad del estudio. También se comprobarán algunos resultados que confirman la idoneidad del método aplicado.

La variable dependiente es el *grado de satisfacción con el trabajo actual* (GStrabajoactual) y las variables independientes son 10 (todas ellas cuantitativas, toman valores de 0 a 10): grado de satisfacción con la actividad, grado de satisfacción con la organización del trabajo, grado de satisfacción con el salario, grado de satisfacción con la motivación, grado de satisfacción con la jornada, grado de satisfacción con la valoración de superiores, grado de satisfacción con la estabilidad, grado de satisfacción con el desarrollo personal, grado de satisfacción con vacaciones y permisos, y grado de satisfacción con la posibilidad de promociones.

El aporte original de este trabajo es la combinación de variables independientes que hemos elegido para formar parte del modelo de regresión *stepwise*, es decir, las 10 variables que pretendemos que expliquen la satisfacción laboral. Al tomar valores de 0 a 10, las tratamos como cuantitativas. Aunque la relación de todas ellas con la variable dependiente se prevé positiva, como se comprobará más adelante, el interés reside en establecer una jerarquización entre ellas, y de este modo ordenarlas de mayor a menor influencia sobre la satisfacción.

Elegimos este procedimiento de regresión en pasos sucesivos porque cuando existe un elevado número de posibles variables independientes conviene saber cuáles son las variables relevantes. Sólo se incorporan las variables que contribuyan de forma significativa al ajuste del modelo. La contribución de cada variable se establece contrastando, a partir del coeficiente de correlación parcial, la hipótesis de independencia entre esa variable y la variable dependiente.

En este método *stepwise*, una variable es incorporada al modelo si el nivel crítico asociado a su coeficiente de correlación parcial al contrastar la hipótesis de independencia, es menor que 0,05 (probabilidad de entrada); quedando fuera del modelo si ese nivel crítico es mayor que 0,10 (probabilidad de salida).

## Resultados y Discusión

En la Tabla 1 aparecen las medias y las desviaciones típicas, tanto para la variable dependiente como para las variables independientes; la variable grado satisfacción salario – GSsala-

rio- es la segunda con menor puntuación media, reflejo de la situación de crisis actual, que afecta al recorte de los salarios, y por tanto, puede ser el motivo del descontento de los trabajadores en lo que respecta a esta variable.

TABLA 1. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica
GS trabajo actual	7,3845	1,75104
GS actividad	7,7247	1,74923
GS desarrollo personal	7,4884	1,97447
GS motivación	7,0505	2,31005
GS salario	5,8812	2,31639
GS jornada	7,2256	2,25128
GS vacaciones, permisos	7,4696	2,31126
GS estabilidad	7,3655	2,53147
GS organización trabajo	6,9721	2,13245
GS posibilidad promociones	5,2229	3,18466
GS valoración superiores	7,1555	2,20254

Nota: GS (abreviatura de Grado satisfacción), N=5841

Fuente: Elaboración propia a partir de ECVT (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010).

En la Tabla 2 figuran las correlaciones entre las variables. GSmotivación es la variable que presenta la mayor correlación con GSstrabajoactual.

TABLA 2. Correlaciones entre las variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. GS trabajo actual	1,000										
2. GS actividad	0,636	1,000									
3. GS desarrollo personal	0,617	0,776	1,000								
4. GS motivación	0,666	0,624	0,656	1,000							
5. GS salario	0,453	0,303	0,311	0,370	1,000						
6. GS jornada	0,434	0,341	0,328	0,340	0,306	1,000					
7. GS vacaciones, permisos	0,416	0,327	0,315	0,342	0,297	0,440	1,000				
8. GS estabilidad	0,413	0,305	0,314	0,326	0,306	0,358	0,536	1,000			
9. GS organización trabajo	0,571	0,449	0,438	0,536	0,316	0,303	0,268	0,280	1,000		
10. GS posibilidad promoción	0,367	0,272	0,317	0,364	0,284	0,157	0,175	0,214	0,391	1,000	
11. GS valoración superiores	0,552	0,436	0,437	0,541	0,319	0,280	0,280	0,285	0,584	0,396	1,000

Nota: Todas las variables son grado satisfacción (GS), todas las correlaciones son significativas ( $p < 0,001$  unilateral)

Fuente: Elaboración propia a partir de ECVT (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010).

La Tabla 3 recoge el valor de R, R<sup>2</sup> en cada paso. El error típico de los residuos disminuye (pasa de 1,30559 a 1,06353). Las 10 variables independientes explican un 63,2% de la varianza de la variable GStrabajoactual. Una forma de valorar el efecto resultante de aplicar estos criterios de selección consiste en observar el cambio que se va produciendo en R<sup>2</sup> a medida que se van incorporando variables al modelo. Un cambio grande en R<sup>2</sup> indica que esa

variable (en este caso GSmotivación) contribuye de forma importante a explicar lo que ocurre con la variable dependiente. En la tabla también aparece el estadístico F, que contrasta la hipótesis de que el cambio en R<sup>2</sup> es cero en la población, y el nivel crítico asociado al estadístico F. El estadístico de Durbin-Watson vale 1,969 con lo que se asume independencia entre los residuos; éste es uno de los supuestos del modelo de regresión lineal.

**TABLA 3. Resumen del modelo<sup>k</sup> (en distintos pasos)**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
				Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	
1	0,666 <sup>a</sup>	0,444	1,30559	0,444	4665,915	1	5839	0,000	
2	0,723 <sup>b</sup>	0,523	1,20913	0,079	969,844	1	5838	0,000	
3	0,753 <sup>c</sup>	0,566	1,15343	0,043	578,477	1	5837	0,000	
4	0,771 <sup>d</sup>	0,595	1,11489	0,029	411,432	1	5836	0,000	
5	0,781 <sup>e</sup>	0,610	1,09451	0,015	220,386	1	5835	0,000	
6	0,786 <sup>f</sup>	0,619	1,08209	0,009	135,759	1	5834	0,000	
7	0,791 <sup>g</sup>	0,626	1,07127	0,008	119,426	1	5833	0,000	
8	0,793 <sup>h</sup>	0,629	1,06711	0,003	46,528	1	5832	0,000	
9	0,794 <sup>i</sup>	0,631	1,06443	0,002	30,391	1	5831	0,000	
10	0,795 <sup>j</sup>	0,632	1,06353	0,001	10,964	1	5830	0,001	1,969

a. Variables predictoras: (Constante), Grado satisfacción motivación

b. Variables predictoras: (Constante), a la anterior se añade Grado satisfacción actividad

c. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción organización trabajo

d. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción salario

e. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción jornada

f. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción valoración superiores

g. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción estabilidad

h. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción desarrollo personal

i. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción vacaciones, permisos

j. Variables predictoras: (Constante), a las anteriores se añade Grado satisfacción posibilidad promociones

k. Variable dependiente: Grado satisfacción trabajo actual

Fuente: Elaboración propia a partir de ECVT (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010).

En la Tabla 4 aparecen los coeficientes estandarizados Beta. Proporcionan una información muy útil sobre la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión. Una variable tiene tanto más peso en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente Beta (el más alto corresponde a GSmotivación, 0,211). En este sentido, sería recomendable identificar los factores causantes de un lugar de trabajo atractivo para que los trabajadores presenten mayor motivación y mayor grado de satisfacción con la actividad, varia-

bles que presentan los mayores pesos en la explicación de la variable GStrabajoactual del modelo empírico expuesto. La variable GSalario ocupa la 4<sup>a</sup> posición en importancia (coeficiente Beta igual a 0,129) en la ecuación de regresión, lo que nos lleva a estar de acuerdo con otros autores como Tremblay, Chênevert, y Hébert (2012) cuando afirman que únicamente las buenas condiciones económicas no resultan suficientes para explicar la satisfacción.

Los signos de los coeficientes B son todos positivos, de tal modo, que por ejemplo un aumento de un punto en GSmotiva-

ción hace aumentar el GStrabajoactual 0,160 puntos, manteniendo constantes las demás variables independientes. Las pruebas *t* y sus niveles críticos sirven para contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la población. En todos los casos  $p < 0,05$ , con lo cual, los coeficientes son significativamente distintos de cero y, por tanto, contribuyen de forma significativa a explicar lo que ocurre con la variable dependiente.

El nivel de tolerancia de una variable se obtiene restando a 1 el coeficiente de determinación  $R^2$  obtenido al regresar esa variable sobre el resto de variables independientes. Valores de

tolerancia pequeños (próximos a cero) indican que esa variable puede ser explicada por una combinación lineal del resto de variables (multicolinealidad). *Los factores de inflación de la varianza* (FIV) son los inversos de los niveles de tolerancia. Cuanto mayor es el FIV de una variable, mayor será la varianza del coeficiente de regresión; por ello, un problema de multicolinealidad (tolerancias pequeñas, FIV grandes) es la inestabilidad de las estimaciones de los coeficientes de regresión. En la tabla 4 las tolerancias no son pequeñas, no se deriva un problema de multicolinealidad.

TABLA 4. Coeficientes de regresión parcial y niveles de tolerancia en modelo<sup>a</sup> (paso final)

Modelo*	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de multicolinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	0,766	0,074		10,378	0,000		
GS motivación	0,160	0,009	0,211	17,520	0,000	0,436	2,291
GS actividad	0,201	0,013	0,201	15,258	0,000	0,363	2,752
GS organización trabajo	0,122	0,009	0,149	13,989	0,000	0,559	1,788
GS salario	0,097	0,007	0,129	14,252	0,000	0,774	1,292
GS jornada	0,074	0,007	0,095	10,187	0,000	0,724	1,381
GS valoración superiores	0,086	0,008	0,108	10,191	0,000	0,559	1,789
GS estabilidad	0,050	0,007	0,072	7,363	0,000	0,660	1,515
GS desarrollo personal	0,079	0,012	0,089	6,581	0,000	0,344	2,903
GS vacaciones, permisos	0,042	0,008	0,056	5,561	0,000	0,623	1,605
GS posibilidad promociones	0,016	0,005	0,030	3,311	0,001	0,769	1,300

a. Variable dependiente: Grado satisfacción trabajo actual (GS trabajo actual)

Nota: GS (abreviatura de Grado satisfacción), \* El modelo corresponde al modelo 10 (paso último) de la tabla 3.

Fuente: Elaboración propia a partir de ECVT (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010).

Los resultados anteriores se asemejan a los del análisis de regresión realizado por [Ellickson y Logsdon \(2001\)](#) aunque difiera el tamaño de la muestra (menor en el de estos autores). En esa investigación, los factores tales como oportunidades de promoción, satisfacción con la remuneración, entre otros, son significativos y positivos en relación con la satisfacción laboral global. Sin embargo, las variables demográficas son pobres predictoras de la satisfacción en el trabajo.

Distintos autores han analizado y concluido que las características propias de la organización explican mejor la satisfacción laboral que las características personales del trabajador. Entre ellos citamos a [Mpeka \(2012\)](#) en cuyo estudio demostró que los compañeros de trabajo, remuneración, promoción, supervisión y trabajo en sí, tienen una influencia significativa en la sa-

tisfacción en el trabajo, mientras que la edad y el género no. [Sánchez y Sánchez \(2013\)](#) han probado distintos modelos que dividen en tres grupos: en un primer grupo se incluyen sólo las características personales, en un segundo grupo características de la organización, y en un tercer grupo, ambas características. El interés reside en conocer cuál de estos tipos de variables explica mejor la satisfacción laboral, para ello utilizan modelización lineal general (ANOVA) y regresión *stepwise*. Con esta metodología determinan que las variables referidas al trabajo proporcionan mejores resultados para explicar la satisfacción laboral.

Considerando que las variables organizacionales son las que mejor explican la satisfacción laboral (como así hemos constatado en la revisión de la literatura), en este trabajo hemos utilizado, al igual que [Mpeka \(2012\)](#) y [Sánchez y Sánchez \(2013\)](#), va-

riables organizacionales o propias del trabajo, y además, al igual que en aquellos, son también todas ellas significativas. La diferencia está en la combinación de variables organizacionales elegidas.

## CONCLUSIONES

A la vista del análisis y propuesta del marco teórico de la investigación, se puede afirmar que los factores incidentes sobre la satisfacción de los trabajadores de una empresa o institución son numerosos; desde los elementos intrínsecos a los extrínsecos, pasando por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial hasta el contexto macroeconómico general. El estudio aquí realizado se ha centrado básicamente en los factores propios del trabajo como determinantes de la satisfacción laboral.

En este trabajo, utilizando los microdatos de la *ECVT del año 2010*, se ha llevado a cabo una regresión (*stepwise*) con la finalidad de explicar la variable *GStrabajoactual*. Consideramos adecuado el modelo, dado que identifica pesos en las variables según el porcentaje añadido en la explicación de la variable dependiente (cambio en  $R^2$ ). La incorporación de las variables al modelo se realiza en distintos pasos, para alcanzar el mejor ajuste posible que explique la variable *GStrabajoactual*. Las 10 variables independientes se refieren a características de tipo organizacional, por orden de importancia en el modelo, son las siguientes: *GSmotivación*, *GSactividad*, *GSorganizacióntrabajo*, *GSsalario*, *GSjornada*, *GSv.superiores*, *GSestabilidad*, *GSdesarrollopersonal*, *GSvacaciones,permisos*, y *GSposibilidadpromociones*. De todas ellas, la que tiene mayor coeficiente Beta (0,211), es decir, la que tiene mayor peso en la ecuación de regresión es la variable *GSmotivación*. Todos los coeficientes de regresión son significativos ( $p < 0,05$ ) y positivos, lo que nos lleva a interpretar que, ante un incremento unitario en cualquiera de las variables independientes, se observa un incremento de la variable satisfacción en el trabajo. El estadístico de Durbin-Watson (1,969) indica que los residuos son independientes y, además, mediante los niveles de tolerancia, se comprueba que no existe multicolinealidad (dos de los supuestos necesarios para que la regresión lineal sea válida). El coeficiente de determinación en el modelo final vale 0,632, resultado que puede considerarse bueno.

Entre características personales y organizacionales, son los factores organizacionales los que ejercen mayor influencia en la satisfacción laboral. Así lo avalan la mayoría de estudios a este respecto. Partiendo de esta premisa, hemos planteado un modelo empírico que tiene como novedad el número y la elección de variables organizacionales (10) que pretenden explicar

el *grado de satisfacción con el trabajo actual*. Este modelo lo consideramos satisfactorio si se tiene en cuenta que en la regresión se han incorporado únicamente variables organizativas. De las 10 variables explicativas, la motivación es la que ejerce mayor peso en la ecuación de regresión.

Como consecuencia práctica, y puesto que las variables organizacionales son las que ejercen mayor influencia en la satisfacción laboral, se deben promover activamente actuaciones destinadas a la mejora en todas ellas, con el fin de facilitar un mejor desempeño en el trabajo.

No se debe de perder de vista que el concepto de satisfacción laboral se encuadra en el tema de calidad de vida en el trabajo -de hecho, la base de datos utilizada en este trabajo así se llama, ECV-. La calidad de vida en el trabajo afecta a actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual, como motivación, creatividad, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, etc. Compartimos la reflexión de *Chiavenato (1999)* que establece que la calidad de vida en el trabajo conduce a dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en el logro de bienestar y satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad. Nosotros nos atrevemos a añadir que tanto la productividad individual del trabajador como la productividad empresarial son dos conceptos que están en estrecha relación.

El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Del análisis de los resultados de los distintos estudios previos se deriva, *ceteris paribus*, que a mayor satisfacción, mayor será el rendimiento laboral y por tanto, la tendencia a incrementar la productividad del trabajo y el grado de competitividad de la empresa. Todo ello debería hacer reflexionar, tanto a empresas como a instituciones públicas y privadas, en el sentido de contemplar políticas encaminadas a fomentar el avance de este tipo de satisfacción. Estas actuaciones podrían concretarse en cursos de formación dirigidos a empresarios y empleadores con la finalidad de mejorar la organización en el trabajo, una estructuración más eficaz de los turnos, permisos, condiciones laborales, etc. También podrían implementarse cursos impartidos por personal especializado dirigidos a empresarios y personal que ocupe puestos de dirección, en aras a mejorar la motivación y el desarrollo personal de sus subordinados, en definitiva, para que el clima laboral mejore. Mandar y motivar a la vez no es tarea fácil y, si se consigue, además de reflejar una buena calidad profesional y humana, reportará beneficios; tanto al trabajador que estará más satisfecho, como a la empresa por su mayor rendimiento e, incluso, a la propia persona por la satisfacción de un trabajo bien hecho.

En la coyuntura económica actual, marcada por la desrucción generalizada de empleos, los recortes salariales (en este estudio vimos que GSSalario es la segunda variable con menor puntuación media), el aumento de la jornada de trabajo, la proliferación de empleos precarios, contratos temporales, etc., no podemos esperar que el grado de satisfacción en el trabajo mejore, más bien al contrario; por lo que el análisis empírico aquí expuesto tiene plena vigencia, al tratar de buscar vías o soluciones que traten de preservar o adecuar la necesaria búsqueda de la satisfacción laboral, en un mercado laboral convulso y en proceso de transformación.

Hemos visto que la satisfacción laboral es un concepto que depende de condiciones personales, de la organización y del entorno. Es a través del tiempo como se comprenden mejor los factores que le afectan. En todo caso, trataremos de ampliar la investigación sobre la satisfacción laboral a períodos más amplios y abiertos al futuro, de manera que podamos conocer mejor la influencia que genera un período de recesión económica sobre la referida satisfacción.

## REFERENCIAS

- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: dispositional and situational influences. In: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Coords) *International review of industrial and organizational psychology*, New York: Wiley, 6.
- Ayestarán, S. & Valencia, J. (2010). ¿Cómo influyen los cambios culturales sobre el contrato psicológico entre el trabajador y la organización? *Revista de Psicología Social*, 25(2), 131-144.
- Barrio-Gándara, V. (2003). *Evaluación psicológica aplicada a diferentes contextos*. Madrid: UNED.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, 35(97), 9-16.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6, 1-2.
- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., & Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.
- Cequera, M. & Nuñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 16(53), 116-137.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. 5ª edición. México: Ed. MC Graw Hill.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-395.
- Cuadra-Peralta, A. A. & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- de Oliveira, L., De Souza, A. M., Cunha, E., & Da Silva, S. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE - eletrônica*, 3(1), janeiro-junho. Recuperado en 20 Set., 2013 de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482004000100009.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482004000100009.pdf).
- de Souza, A., Renault, L. F., & Miranda, Z. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE - eletrônica*, 4(1), janeiro-junho. Recuperado en 20 Set., 2013 de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100002.pdf).
- ECVT (2010). Encuesta de calidad de vida en el trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- Ellickson, M. C. & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Franeck, M. & Vecera, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Economía e Management*, 4, 63-76.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, 31(3), 415-444.
- Gamero, C. (2010). Satisfacción laboral de los asalariados inmigrantes. *Revista de Economía Aplicada*, 18(54), 33-56.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. 2nd ed. Reading M. A.: Addison-Wesley.
- Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends of manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. 2ª ed. New York: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers: New York.
- Kanfer, R. (1995). Motivation and performance. In N. Nicholson (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Oxford: Blackwell.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Locke, A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette M.D. (Coord) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.

- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial: el caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de CC.EE. y EE*, 52, 75-101.
- Morín, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Mpeka, R. L. (2012). A study to examine the determinants of job satisfaction for professional accountants in Tanzania. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 3(1), 15-33.
- Noguera, J. A. (2002). ¿Renta básica o trabajo básico? Algunos argumentos sobre la teoría social. *Sistema: Revista de ciencias sociales*. 166, 61-86.
- Pérez, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-167.
- Petrescu, A. I. & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Pina-Cunha, M., Rego, A., Campos-Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Souto, S., & Pina e Cunha, M. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Caral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Rousseau, D. M. & McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In: Cummings, L. L., Staw, B. M. (Eds.) *Research in organizational behavior*. Greenwich C.T.: JAI Press.
- Sánchez, M. C. & Sánchez, P. (2013). Efecto de factores personales y organizativos sobre la satisfacción laboral en España, XXVII Congreso Internacional de Economía Aplicada, Asepelt 2013, Zaragoza.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- Temple, D. (2003). *Las estructuras elementales de la reciprocidad*. Quieto: Plural Editores.
- Thierry, H. & Koopman-Iwema, A. M. (1984). Motivation and satisfaction. In: Drenth, P. J. D., Thierry, H., Willems, P. J., de Wolff, C. J. (Eds) *Handbook of work and organizational psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management*. 28(4), 571-586.
- Tremblay, M., Chênevert, D., & Hébert, A. (2012). Le rôle des conditions de travail dans la satisfaction et la loyauté des infirmières d'agence au Québec. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 67(3), 477-504.
- Westover, J. H. & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811-828.