

TEMA 6

SATISFACCIÓ LABORAL

PSICOLOGIA DEL TREBALL
GRAU EN RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Dept. de Psicologia Social.

TEMA 6
SATISFACCIÓ LABORAL

1. Introducció
2. Models i teories de la satisfacció laboral
 - 2.1. La teoria de la discrepància
 - 2.2. La teoria del grup de referència social
 - 2.3. Model dinàmic de la satisfacció laboral
3. Satisfacció laboral i conducta organitzacional
 - 3.1. La satisfacció laboral i l'absentisme
 - 3.2. La satisfacció laboral i el canvi de treball i/o d'organització
 - 3.3. La satisfacció laboral i el rendiment
4. Bibliografia

1. INTRODUCCIÓ

La satisfacció laboral ha estat definida de diferents formes. Hi ha una sèrie de definicions que fan referència a la satisfacció laboral com un estat emocional, sentiments o respostes afectives. No obstant això, la satisfacció laboral va més enllà de les emocions i es pot definir com una actitud generalitzada davant el treball (Beer, 1964; Peiró, 1984; Bravo, 1992).

La satisfacció laboral fa referència al conjunt d'actituds que desenvolupen les persones que treballen (Harpaz, 1983). Peiró (1984) hi distingeix entre actitud en relació amb aspectes específics del lloc de treball o de l'organització, i la satisfacció amb el treball, que seria el resultat de diverses actituds que un empleat té cap al seu treball i els factors relacionats amb ell. És a dir, la satisfacció laboral és una "actitud general" resultant de moltes actituds específiques relacionades amb diversos aspectes del treball i de l'organització.

Locke (1976) va identificar nou aspectes específics o dimensions de la satisfacció laboral: **la satisfacció amb el treball**, que inclou l'interès intrínsec del treball, la varietat, les oportunitats d'aprenentatge, la dificultat, la quantitat de treball, les possibilitats d'èxit o el control sobre els mètodes. **La satisfacció amb el salari**, que fa referència a l'aspecte quantitatiu del sou, a l'equitat respecte a aquest o al mètode de distribució. **La satisfacció amb les promocions**, referida a les oportunitats de formació o la base a partir de la qual es produeix la promoció. **La satisfacció amb el reconeixement**, que inclou els elogis per la realització de la feina o les crítiques. **La satisfacció amb els beneficis**, com ara les pensions, les assegurances mèdiques o les vacances. **La satisfacció amb les condicions de treball**, com ara l'horari, els descansos i la composició física del lloc de treball. **La satisfacció amb la supervisió**, referida a l'estil de supervisió o les habilitats tècniques, de relacions humanes o administratives. **La satisfacció amb els companys**, que inclou les competències d'aquests o el suport i amistat rebudes. I, finalment, **la satisfacció amb la companyia i la direcció**, que inclou aspectes relacionats amb la política de beneficis i de salaris de l'organització.

D'aquestes nou dimensions, Locke (1976) hi distingeix entre **esdeveniments o condicions** com a fonts de la satisfacció laboral (els sis primers factors) i **agents** de la satisfacció laboral (els tres últims factors). Així mateix, Peiró (1984), hi assenyala la utilitat de diferenciar entre els esdeveniments o condicions que causen la satisfacció i els agents que fan possible l'ocurrència d'aquests esdeveniments. Hi assenyala també que els esdeveniments o condicions que causen la satisfacció laboral són el caràcter intrínsec del treball, la remuneració, la promoció, la seguretat en l'ocupació i les condicions de treball; mentre que els agents de la satisfacció laboral són el subjecte, els supervisors, els companys i els subordinats, l'empresa i els directius.

2. MODELS I TEORIES SOBRE LA SATISFACCIÓ LABORAL.

La satisfacció laboral s'ha intentat explicar des de diferents teories. En la majoria dels casos, s'han utilitzat les teories motivacionals com a tals, a causa del paper central que la satisfacció juga en moltes d'elles. N'és un exemple la teoria bifactorial de Herzberg, la qual s'ha comentat anteriorment. Aquesta posició,

però, no està justificada; motivació i satisfacció, tot i que estan relacionades, no són conceptes sinònims ni descriuen el mateix fenomen. A continuació, es farà referència a les teories directament relacionades amb la satisfacció laboral.

Les teories que a continuació es comentaran s'assenten, en gran mesura, en el concepte de **discrepància o desajust** (Staw, 1984). Aquestes teories parteixen de la idea que la satisfacció depèn del grau en què coincideix el que un individu busca en el seu treball amb el que realment n'aconsegueix. Com més gran siga la distància entre el que es vol aconseguir i el que s'obté del treball, menor serà la satisfacció laboral. Aquest argument és el punt de partida de gran quantitat d'investigacions en satisfacció i comença a ser conegut a partir dels escrits de Porter i Lawler (1969) i Locke (1969).

Les discrepàncies poden ser fonamentalment de dos tipus: intrapersonals o interpersonals.

Les **discrepàncies intrapersonals** són aquelles resultants d'un procés de comparació psicològic entre la percepció de les experiències laborals reals i el "criteri de comparació" personal. Aquest criteri de comparació pot fer referència a les necessitats dels individus, als valors o a les recompenses esperades.

Alguns autors han argumentat que és el grau en què el treball satisfà les necessitats dels individus el que determina el grau de satisfacció laboral. Altres autors afirmen que és la situació laboral percebuda, referida als valors de la persona, el determinant més directe de la satisfacció laboral; un treball satisfactori seria el que dóna l'oportunitat d'aconseguir resultats valorats. Finalment, altres models fan referència únicament al que les persones esperen aconseguir del treball o les recompenses esperades, és a dir, a les seues expectatives.

Les **discrepàncies interpersonals**, per la seua banda, sorgeixen del procés de comparació que fan les persones de si mateixes amb els altres per avaluar la seua satisfacció laboral (Muchinsky, 1993). La comparació es realitza dins d'un sistema social. Una persona n'observa d'altres en llocs de treball similars i identifica el tipus i grau de compensacions que reben per les seues contribucions i com se senten de satisfetes. A continuació, es compara amb elles i d'aquesta comparació sorgeixen els propis sentiments de satisfacció (Salancik i Pfeffer, 1977).

Tot seguit, presentarem amb més detall algunes teories que tracten d'explicar la satisfacció laboral, bé com a resultat d'aquest procés de comparació intraindividual, com la teoria de la discrepància de Locke, o bé com a resultat de comparacions interpersonals o socials, com la teoria del grup de referència social.

2.1. La teoria de la discrepància (Locke, 1969, 1976, 1984).

Aquesta teoria va ser elaborada per Locke (1969, 1976, 1984), i parteix del plantejament que la satisfacció laboral és en funció dels valors laborals importants per a la persona que poden ser obtinguts a través del treball; aquests valors han de ser congruents amb les necessitats de l'individu. És a dir, ha d'existir una congruència entre els valors personals, la percepció de les possibilitats de consecució dels valors laborals que li ofereix el treball i les necessitats d'aquesta persona.

Per a Locke (1984), les necessitats són condicions necessàries per a la supervivència i el benestar de l'individu. Hi ha dos grups bàsics de necessitat: les físiques i les psicològiques. Els valors són aquells aspectes que l'individu considera bons o beneficiosos i vol obtenir o mantenir. Mentre que les necessitats són innates i objectives, els valors són adquirits i subjectius. Els valors tenen dos atributs, el contingut o allò que és valorat, i la intensitat o el grau amb que és valorat. En aquest sentit, Locke (1976, 1984) argumenta que els valors d'una persona estan ordenats en funció de la seua importància, de manera que cada persona manté una jerarquia de valors. Les emocions són considerades per Locke com la forma amb què s'experimenta l'obtenció o la frustració d'un valor donat (Locke, 1976).

Locke (1969, 1976) assenyala que la satisfacció laboral resulta de la percepció que un lloc de treball compleix o permet el compliment de valors laborals importants per a la persona, i que condiciona al grau en què aquests valors són congruents amb les seues necessitats. Aquest autor distingeix diverses facetes laborals, (el salari, les promocions, condicions físiques del treball, la supervisió, relació amb els companys, etc.) que donaran lloc a experiències diferents en el treball (Rice, Gentile i McFarlin, 1991). Distingeix també tres elements relatius a les facetes que són importants per entendre el procés de discrepància associat a la satisfacció laboral. Aquests elements són la satisfacció amb les facetes, la descripció de les facetes i la importància de les facetes.

La **satisfacció amb les facetes** fa referència a avaluacions afectives de les facetes laborals individuals. Les **descripcions de les facetes** es refereixen a percepcions lliures d'afecte relatives a les experiències associades amb aspectes específics de la feina. Finalment, la **importància de les facetes** fa referència a la importància personal o el valor que la persona posseeix respecte a la faceta laboral individual. D'aquesta manera, Locke (1969, 1976) afirma que la descripció de les facetes interactua amb la seua importància per a la persona en el procés de determinació de la satisfacció amb elles.

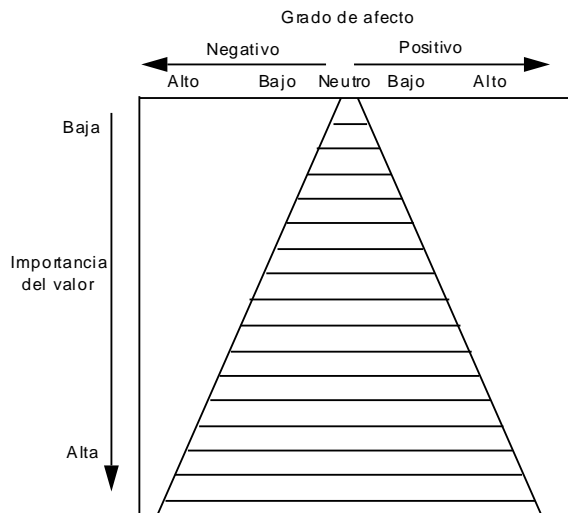
En referència al concepte de discrepància (Locke, 1984), hi ha dos factors subjectius que són determinants crítics de la satisfacció laboral. El primer d'ells és la discrepància entre la quantitat d'una faceta particular que la persona sent que té en el treball i la que li agradaria tenir; el segon factor és el grau d'importància personal o valor que el treballador assigna a cada faceta del treball (McFarlin i Rice, 1992).

Si prenem un exemple de Rice et al. (1991), en el cas que un treballador atorgue una gran importància a una faceta laboral, per exemple la promoció, la descripció d'aquesta faceta i la satisfacció amb ella estaran altament relacionades; és a dir, el treballador se sentirà altament satisfet o altament insatisfet pel que fa a la promoció si aquesta és important per a ell. No obstant això, en el cas contrari, si la promoció no és important o no és valorada pel treballador, la relació entre descripció i satisfacció de la faceta serà feble; la persona no se sentirà ni altament insatisfeta ni altament satisfeta si no considera important aquesta faceta laboral.

Com es veu en aquesta teoria, la discrepància vindria determinada pels valors que els treballadors associen a cada faceta del treball; per tant, la satisfacció laboral depèn del valor associat a cada faceta del treball i el compliment d'aquesta faceta en el treball respecte al nivell que desitja la persona. La

importància associada a una faceta laboral donada determina la intensitat relativa de la satisfacció laboral produïda pel grau de discrepància existent entre les percepcions i els valors. D'aquesta manera, com més important siga una faceta laboral, major variabilitat hi haurà en la resposta afectiva, és a dir, en la satisfacció laboral resultant (vegeu figura 7.1.).

Figura 7.1. Relació de la importància del valor amb l'afecte (Locke, 1984)



Aquesta teoria ha generat una escassa investigació i molts dels estudis realitzats no donen un suport general al model. Un aspecte de la teoria que ha rebut suport empíric és la idea de discrepància; això és, la discrepància entre el que una persona espera obtenir en el treball i el que obté prediu la satisfacció laboral (Rice, McFarlin i Bennett, 1989; Wanous i Lawler, 1972). No obstant això, els estudis que han provat el paper modulador de la importància de les facetes han obtingut resultats mixtos; mentre que en uns casos aquesta hipòtesi ha rebut confirmació empírica (McFarlin i Rice, 1992), en altres no s'ha corroborat aquest efecte (Rice et al., 1989).

Com a conclusió, es pot ressaltar que aquesta teoria, basada en la discrepància i en la importància de les facetes laborals, posa en evidència que els processos de comparació psicològics exerceixen un important paper en la determinació de la satisfacció laboral respecte a facetes laborals específiques.

2.2. La Teoria del grup de referència social.

La Teoria del grup de referència social manté que el balanç que realitza la persona per determinar la satisfacció laboral té com a punt de referència el punt de vista i les característiques del seu grup o categoria socioeconòmica. La idea central és que l'individu tendeix a avaluar les característiques de la seua situació laboral en termes del seu marc de referència. D'aquesta manera, la "satisfacció laboral és una funció de (o està positivament relacionada amb) el grau en què les característiques del lloc de treball s'ajusten a les normes i desitjos dels grups que l'individu considera com a guia per a la seua avaluació del món i per a la seua definició de la realitat social (Korman, 1978, p.160)".

Una investigació realitzada per Hulin (1966) sobre la satisfacció laboral d'empleades administratives de 300 oficines, en la qual es recollien dades sobre el seu nivell econòmic, el grau d'atur existent en el seu entorn, els barris pobres i la situació general de les comunitats en què estaven establertes les diferents oficines, mostrava relacions clares de caràcter negatiu entre el nivell econòmic de l'entorn social i la satisfacció de les empleades. D'aquesta manera, les empleades que vivien en un entorn social amb un nivell socioeconòmic superior tendien a estar menys satisfetes amb el seu treball. Aquestes dades suposen una confirmació, sota certes condicions, de les prediccions i de les teories del grup de referència com a marc per a la valoració del treball i com a criteri que influeix en el tipus d'actituds que el treballador desenvolupa davant seu. A més, en aquest treball es mostra que el marc social de cada treballador pot estar constituït per grups concrets o per l'ambient social general en què l'individu es desenvolupa.

Dins d'aquest context teòric, un problema central per a la investigació consisteix precisament en l'estudi dels processos que intervenen en l'elecció o acceptació, per part dels individus dels grups de referència, que els serveixen com a base per avaluar-se a si mateixos i altres objectes socials, com el seu treball (Pettigrew, 1967). Encara que són molts els punts foscos en relació amb aquest problema, algunes aportacions resulten interessants. Festinger va assenyalar, fa ja bastants anys, que les persones es fixen en aquelles persones que són semblants a elles per valorar (Festinger, 1950). Altres investigacions han assenyalat que una sèrie de factors resulten també importants a l'hora de triar el grup o grups de referència, i cal esmentar, entre ells, la classe social, la raça o l'hàbitat (rural o urbà).

En general, les teories presentades fins aquí se centren fonamentalment en l'individu, en les seues necessitats i valors i en les comparacions que realitza entre ell mateix i els altres. No obstant això, el model que es presenta a continuació, encara que inclou el concepte de discrepància en la conceptualització de la satisfacció laboral, adopta una perspectiva dinàmica per abordar aquest fenomen.

2.3. Model dinàmic de la satisfacció laboral.

L'interès, des d'aquesta perspectiva (Brüggemann, 1974; Büssing, 1993), no és només la quantitat de satisfacció laboral de la persona, sinó també la seua qualitat. Per exemple, no és el mateix estar satisfet amb el treball perquè ofereix oportunitats de desenvolupament i promoció, que estar satisfet perquè no hi ha cap altra alternativa en el mercat de treball i resignar-se a mantenir-se en el lloc actual. Les implicacions respecte a la conducta laboral d'aquesta concepció de la satisfacció són evidents. Des d'aquesta perspectiva, la satisfacció laboral ha de ser interpretada com el producte d'un procés d'interacció entre la persona i la seua situació de treball, i variables com el control i el poder per regular aquesta interacció, és a dir, la possibilitats d'exercir influència en la situació de treball, són molt importants (Büssing, 1993). El model que s'exposa a continuació s'emmarca dins d'aquesta perspectiva.

El Model Dinàmic de la Satisfacció Laboral va ser elaborat per Brüggemann (1974) i Brüggemann, Groskurth i Ulich (1975). Aquest model se centra en la consideració de les diferents formes que pot adoptar la satisfacció laboral i la

seua qualitat. En aquesta línia, Büssing (1993) assenyala que aquest model suposa una concepció dinàmica de la satisfacció laboral, tant a nivell conceptual com a nivell d'investigació. L'autor assenyala que, des d'aquesta perspectiva, els anteriors models són considerats com a estàtics i representen un punt de vista insuficient del fenomen, en què primen els aspectes quantitius de la satisfacció laboral davant els aspectes qualitius.

Per Büssing (1991), la satisfacció laboral ha de ser interpretada com un producte del procés d'interacció entre la persona i la seua situació de treball, en què juguen un paper important variables com ara el control o el poder per regular aquesta interacció i, per tant, les possibilitats d'influir en la situació laboral. En aquest sentit, la satisfacció laboral és el resultat d'un procés de major complexitat que el mostrat per les teories tradicionals de caràcter estàtic.

A la figura 7.2 s'hi presenten els determinants generals de la satisfacció laboral i les connexions funcionals entre ells (Brüggemann, Groskurth i Ulich 1975). Com es pot observar, la quantitat i la qualitat de la satisfacció laboral ve determinada per la congruència o discrepància entre el valor real i el valor nominal de les característiques de la feina. Per **valor real** s'entén el grau en què aquestes característiques estan en el context de treball. Al seu torn, el **valor nominal** fa referència a l'objectiu que la persona espera obtenir de les característiques del treball. D'aquesta manera, el valor real ve determinat per l'existència d'aquestes característiques en el context de treball i, al seu torn, aquest factor ve determinat pel subsistema social, el subsistema tecnològic i l'estructura de poder. D'altra banda, el valor nominal ve determinat pel criteri establert per la persona, pel que fa a les característiques de treball que desitja trobar-hi. Les expectatives respecte d'aquestes característiques depenen dels motius, necessitats i aspiracions generals de la persona; al seu torn, aquests factors estan determinats per diferències transculturals, orientació cap al treball i valors, nivell educatiu, mobilitat, sexe, edat, etc.

Figura 7.2. Connexió funcional dels determinants generals de la satisfacció laboral (Bruggemann, Groskurth i Ulich 1975)



A partir d'aquest marc general, el model de les diferents formes de la satisfacció laboral se sustenta en tres variables bàsiques, sis formes de satisfacció laboral i diferents passos per arribar a unes formes de satisfacció o altres.

La variables del model són: 1) les diferències entre el valor real de la situació de treball i el valor nominal de la persona, 2) els canvis en el nivell d'aspiracions i 3) les conductes per afrontar els problemes.

D'aquesta manera, la persona pot arribar a diferents formes de satisfacció laboral. Aquest procés consta de tres passos: en el primer, el factor clau és l'ajust entre les expectatives, les necessitats i els motius, d'una banda, i la situació de treball, per l'altra. En el segon pas, el factor clau seran els canvis en el nivell d'aspiracions i, finalment, en el tercer pas, l'element diferenciador és la conducta de solució de problemes o afrontament.

Les sis formes de satisfacció laboral resultants són, doncs, les següents:

1. La **satisfacció laboral progressiva**: l'individu se sent satisfet amb el seu treball i incrementa el seu nivell d'aspiracions amb vista a aconseguir cada vegada majors nivells de satisfacció.
2. La **satisfacció laboral estabilitzada**: l'individu se sent satisfet amb el seu treball i manté el seu nivell d'aspiracions.
3. La **satisfacció laboral resignada**: l'individu sent una insatisfacció laboral i redueix el seu nivell d'aspiracions per adequar-se a les condicions de treball.
4. La **insatisfacció laboral constructiva**: l'individu sent insatisfacció i manté el seu nivell d'aspiracions buscant formes de solucionar i dominar la situació sobre la base d'una tolerància suficient a la frustració.
5. La **insatisfacció laboral fixa**: l'individu sent insatisfacció amb el seu treball, manté el seu nivell d'aspiracions i no intenta dominar la situació per resoldre els seus problemes.
6. La **pseudosatisfacció laboral**: l'individu sent insatisfacció amb el seu treball, sent frustració i veu els problemes com a insolubles tot mantenint el seu nivell d'aspiracions. El que fa és distorsionar la seua percepció o desmentir la situació negativa de treball.

Com es pot apreciar, apropar-se al fenomen de la satisfacció laboral des d'aquesta perspectiva en dóna una visió molt més rica. D'altra banda, les implicacions pràctiques des d'aquesta perspectiva són molt interessants. Així, una puntuació alta en satisfacció pot indicar situacions molt diferents depenent de la forma concreta de satisfacció a la qual faça referència. Cal assenyalar que els estudis realitzats per Büssing (1989, 1990, 1991, 1993) inclouen aquests aspectes diferencials en la concepció de la satisfacció laboral i donen suport empíric al model.

3. SATISFACCIÓ LABORAL I CONDUCTA ORGANITZACIONAL

La satisfacció laboral és una actitud que presenta relacions significatives amb nombrosos fenòmens laborals rellevants, com ara l'absentisme, el canvi de treball i el rendiment, entre d'altres. El present apartat es dedicarà a l'anàlisi d'aquestes relacions.

3.1. La satisfacció laboral i l'absentisme

És de sentit comú que la persona a qui no li agrada la seua feina, se n'absenta o hi falta més sovint que les persones que no tenen aquesta experiència. Els estudis inicials realitzats al voltant d'aquesta temàtica són nombrosos i mostren, en general, que els treballadors que estan menys satisfets són els que amb més probabilitat s'absenten del seu treball (Muchinsky, 1977; Porter i Steers, 1973).

No obstant això, aquesta relació entre satisfacció i absentisme està matisada en funció de les diferents situacions laborals. Diferents facetes de la satisfacció mantenen relacions diferents amb l'absentisme; així doncs, la satisfacció amb la feina n'és el predictor més consistent (Hackett, 1989).

La política de l'empresa també hi exerceix una gran influència, i és una de les causes explicatives en els estudis en què hi ha una escassa relació entre la satisfacció laboral i l'absentisme. En aquests casos pot ocórrer:

1. Que l'empresa permeta absències freqüents, de manera que aquesta política resulta satisfactòria per als subjectes. És a dir, la companyia que permet les absències podria incrementar-ne la satisfacció.
2. L'existència de poques recompenses o sancions unides a l'absentisme probablement fa que no hi haja relació entre la satisfacció i les absències. Els autors pensen que una relació significativa entre satisfacció i absentisme es donarà només si les recompenses estan basades en l'assistència.

D'altra banda, un empleat insatisfet no ha d'iniciar directament un procés d'absències de llarga durada, sinó que pot iniciar un procés de **retirada progressiva** en el qual, en un primer moment, es planteja una retirada psicològica (estar absent en el treball, somnolència ...), amb actituds i conductes negatives cap a aquest (accidents laborals, queixes ...), per seguir amb un procés de retirada física (retards, sortides abans d'hora, períodes de descans excessivament llargs, absències no autoritzades) (Peiró, 1987; Newstron i Davis, 1993).

En general, els estudis indiquen que la satisfacció laboral i l'absentisme de l'empleat estan negativament associats; aquesta relació és més forta quan s'utilitza com a indicador de l'absentisme la freqüència de l'absència que quan se n'utilitza la durada. En aquest sentit, la relació més consistent és la que es dona entre la satisfacció laboral global i la satisfacció amb el treball i la freqüència de l'absència.

3.2. La satisfacció laboral i el canvi de treball i/o d'organització.

Una alta satisfacció laboral està associada amb un menor canvi voluntari de treball dels empleats. És menys probable que els empleats més satisfets pensen a abandonar el treball i a buscar-ne un de nou, i és més probable que hi romanguen per més temps. Els subjectes amb menor satisfacció tenen taxes majors de canvi d'ocupació.

No obstant això, deixar un lloc de treball pot dependre d'altres variables, entre elles l'edat i l'antiguitat de la persona en l'empresa i, de manera notable, la probabilitat de trobar una alternativa acceptable en el mercat de treball. Si el subjecte percep que la probabilitat de trobar un altre treball amb millors

condicions és baixa, possiblement romandrà en la situació en què es trobe, independentment del seu nivell de satisfacció laboral, i reduirà el seu nivell d'expectatives inicial. Per contra, si hi ha la possibilitat de trobar un treball millor i el seu nivell de satisfacció és baix, tendirà a canviar de lloc de treball (Mobley et al., 1978; Peiró, 1984).

La satisfacció, per tant, és un determinant del canvi de treball, però el context econòmic també hi juga un paper important. Muchinsky i Moorw (1980) indiquen que la satisfacció és un bon predictor del canvi de treball quan l'economia és bona. Sota condicions d'atur alt, es mantindran els sentiments d'insatisfacció abans d'abandonar el treball. Sota condicions econòmiques bones, la insatisfacció laboral pot donar lloc a un ràpid canvi cap a altres llocs que estiguen disponibles.

D'altra banda, el moviment dels subjectes d'un treball a un altre pot tenir conseqüències negatives greus, especialment si aquesta taxa és alta, ja que aquest procés comporta costos importants per al subjecte i l'organització.

3.3. La satisfacció laboral i el rendiment.

L'estudi de les relacions entre el rendiment individual i la satisfacció laboral té una llarga tradició, però continua sent objecte de controvèrsia. No obstant això, la preocupació pel tema és òbvia, perquè es volen empleats satisfets i productius. Per aquest motiu, durant anys s'ha intentat esbrinar la relació existent entre satisfacció laboral i rendiment. Així, s'ha mantingut que la satisfacció causava el rendiment, que el rendiment causava la satisfacció, que són variables correlacionades més que causalment relacionades i, finalment, que aquest dos constructes no es troben relacionats.

Pel que fa a aquesta relació, hi ha autors (Thierry et al, 1984) que mantenen una doble posició a nivell teòric i empíric:

1. El rendiment causa satisfacció: aquesta idea està d'acord amb la teoria de les valències i expectatives. Amb el rendiment aconseguim el que perseguim i la satisfacció s'incrementa (correlació positiva). La seqüència és que un millor rendiment comporta recompenses psicològiques, socials i econòmiques altes; si aquestes recompenses són vistes com a justes o equitatives, es donarà un increment de la satisfacció laboral pel fet que els empleats senten que han rebut recompenses en funció del seu rendiment. D'altra banda, si les recompenses són vistes com a inadequades per al nivell de rendiment, sorgeix la insatisfacció. Aquesta perspectiva ressalta que les persones repeteixen aquest cicle de conducta mitjançant el qual es crea un bucle rendiment-satisfacció-esforç que funciona de manera contínua. La relació pot estar modulada per algunes variables de la persona, del grup de treball, del lloc i de l'organització. Aquí la satisfacció es refereix al que s'ha aconseguit.

2. La insatisfacció causa el rendiment. Aquesta aproximació també té semblances amb la teoria de l'expectativa. És característic de qualsevol conducta motivada que busque realitzar les necessitats i motius que encara no estan satisfets. Abans s'ha assenyalat que la satisfacció està determinada pels motius que valora l'individu. Com a conseqüència, l'individu estarà insatisfet en cert grau amb allò que encara no ha aconseguit, però que és valuós per a ell, i esperarà a arribar als aspectes laborals valorats a través d'un rendiment

adequat. Els autors indiquen que, en aquest cas, es donarà una correlació negativa entre la satisfacció i el rendiment (Thierry et al, 1984), és a dir, la insatisfacció provocada per determinades necessitats i motius no coberts estimulen el rendiment per a aconseguir-ho. Naturalment, aquesta relació pot estar modulada per diferents variables. En aquest cas, el grau de satisfacció es refereix al que encara no ha estat aconseguit.

D'altra banda, s'han estudiat les condicions sota les quals s'observa que el rendiment i la satisfacció laboral estan relacionats; així, aquesta relació és més forta quan les recompenses es basen en el rendiment (els treballadors estan més satisfets) que quan es basen en les hores treballades. No obstant això, alguns intents organitzacionals per incrementar la productivitat poden servir per produir un descens de la satisfacció laboral, a causa de la intervenció d'altres aspectes, com poden ser la forta pressió per aconseguir-hi major productivitat (Muchinsky, 1993). Com a variables moduladores d'aquesta relació, també s'han assenyalat la pressió temporal experimentada i el locus de control (Norris i Niebuhr, 1984) i la percepció que les decisions del supervisor sobre la distribució de les tasques són adequades (Jabri, 1992).

Ostroff (1992) s'aproxima a l'estudi d'aquesta relació des d'una altra perspectiva i n'examina les relacions a nivell organitzacional. Segons aquest autor, les organitzacions que tenen empleats més satisfets són més productives i rendibles que aquelles en les quals els empleats estan més insatisfets. Els resultats del seu estudi donen suport a la relació entre la satisfacció laboral i el rendiment organitzacional.

Varca i James-Valutis (1993) troben que la relació entre satisfacció laboral i rendiment està modulada per les habilitats dels subjectes. D'aquesta manera, els individus amb alts nivells de satisfacció laboral i alts nivells d'habilitats laborals rellevants tenen taxes de rendiment significativament superiors a la resta d'empleats. El rendiment es pot entendre més clarament examinant la relació entre habilitats i actituds del treballador.

Finalment, Mossholder et al. (1994) plantegen que el període de temps que un subordinat ha estat directament amb el mateix supervisor immediat afecta les relacions entre el rendiment del subordinat i la satisfacció laboral. En aquest sentit, assumeixen que el rendiment prediu la satisfacció. Quan el període és més curt, el rendiment està positivament relacionat amb la satisfacció, amb la naturalesa del treball, amb el supervisor i amb els companys. Quan el període és de llarga durada, es troba una relació inversa entre el rendiment i les mateixes variables de satisfacció.

4. BIBLIOGRAFIA

Bravo, M. J., Peiró, J. M. i Rodríguez, I. (1996): "Satisfacción laboral". En Peiró, J. M. i Prieto F. (Eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Ed. Síntesis Psicología.

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley.

Locke, A. E. (1984). "Job Satisfaction". En Gruneberg, M. i Wall, T. (eds.): *Social Psychology and Organizational Behavior*. New York: Wiley and Sons.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row (2a ed. 1970).