

Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas

Andrés Raineri B.

Escuela de Administración

Pontificia Universidad Católica de Chile

raineri@faceapuc.cl

Abstract

Work satisfaction differences were analyzed between groups of Chilean employees as a function of their age and job level. Results showed that the older the employees the higher their work satisfaction. Results also showed that the higher the hierarchical level of employees the higher was their work satisfaction. Chile has been described as having a collectivistic culture by several authors, but this positive relationship between hierarchical level and work satisfaction resembles findings from individualistic cultures which show a similar relation between these two variables. These results distance Chile from other collectivistic cultures, such as Asian cultures, where no differences in job satisfaction attributable to hierarchical level have been found. Consequences and possible explanations for these results are discussed.

JEL Classification: M1: Business Administration.

Keywords: Job satisfaction, Age and Hierarchical Level Differences.

Mis agradecimientos a los comentaristas cuyas contribuciones constituyeron una valiosa ayuda para mejorar este trabajo.

Resumen

Se analizaron las diferencias de satisfacción laboral de una muestra de empleados de un grupo de empresas chilenas en función de su nivel jerárquico y edad. Los resultados indican una relación positiva entre nivel jerárquico y satisfacción laboral. También se encontró una relación positiva entre edad y niveles de satisfacción laboral. La relación entre nivel jerárquico y satisfacción laboral encontrada en Chile se asemeja a la relación positiva entre estas dos variables observadas en culturas individualistas como las de países anglosajones. Chile, que ha sido descrita como una cultura colectivista por algunos autores, se diferencia de otras culturas colectivistas como las asiáticas, donde no se han encontrado diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico. Se discuten consecuencias y posibles explicaciones para estos resultados.

Palabras clave: Satisfacción laboral, diferencia en edad y nivel jerárquico.

1. Introducción

Una de las actitudes más estudiadas de los empleados en las organizaciones es la satisfacción de éstos con su trabajo. Por una parte, la satisfacción laboral ha sido estudiada como una consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados. También la satisfacción laboral ha sido estudiada como un determinante de diversos indicadores de resultados de desempeño individual, tales como salud y expectativas de vida, o de resultados organizacionales, tales como tasas de ausentismo y rotación o indicadores de productividad. Por lo anterior, los esfuerzos para mejorar la satisfacción de los empleados es un objetivo relevante en la administración de empresas (Saari y Judge, 2004; Brief y Weiss, 2002; Wright, 2006).

La literatura sobre satisfacción laboral sugiere que ésta varía en función de una diversidad de variables, tanto individuales como organizacionales. Por ejemplo, el nivel jerárquico y la edad de los empleados aparecen en la literatura como variables de nivel individual que poseen una relación positiva con el nivel de satisfacción laboral de éstos (ver Robie, Ryan, Schmeider, Parra y Smith, 1998; Brush, Moch y Pooyan, 1987). En un nivel organizacional variables como el estilo de gestión de los supervisores, el contexto físico de trabajo y las remuneraciones recibidas pueden afectar el nivel de satisfacción laboral de los empleados (Sy, Cote y Saavedra, 2005; Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke y Zhou, 1995; Schaubroeck, Judge y Taylor, 1998). Sin embargo, las conclusiones de esta literatura no pueden ser transferidas directamente a otras culturas (Heine, 2008). De hecho se ha observado que las relaciones encontradas entre satisfacción laboral y algunos de sus determinantes pueden variar de un país a otro (Thomas y Au, 2002; Lok y Crawford, 2004). Por ejemplo, la relación positiva entre nivel jerárquico y satisfacción laboral encontrada en sociedades anglosajonas no se ha observado en sociedades asiáticas (Huang y Van de Vliert, 2004).

El estudio de relaciones entre determinantes y variables de comportamiento organizacional en países como Chile permite no sólo comprender la realidad local sino que además permite evaluar si las conclusiones obtenidas en otras culturas sobre las relaciones entre estas variables son o no generalizables a contextos culturales diferentes. Además, ayudan a evaluar si las explicaciones culturales propuestas para diferencias en variables de comportamiento organizacional se sostienen al efectuar mediciones similares en un tercer contexto cultural. Por ejemplo, la relación positiva entre nivel jerárquico y satisfacción laboral encontrada en sociedades anglosajonas y no observada en sociedades asiáticas por Huang y Van de Vliert (2004) ha sido explicadas por estos últimos autores como un producto del carácter colectivista de las culturas asiáticas, versus el carácter individualista de las sociedades anglosajonas.

El propósito de este estudio es efectuar un análisis exploratorio sobre la variación del grado de satisfacción de una muestra de empleados chilenos respecto a cinco facetas de su contexto laboral en función de su nivel jerárquico y edad. Para muchos autores Chile ha sido caracterizado en estudios comparativos de culturas nacionales como un país colectivista (Hofstede, 2001; Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O'Driscoll, Sánchez, Siu, Dewe, Hart, Lu, de Moraes, Ostrognay, Sparks, Wong, y Yu, 2004; Jaeger, 1986). Por esta razón, si el argumento de Huang y Van de Vliert (2004) de que el colectivismo de las sociedades asiáticas permite explicar la ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en este último tipo de sociedades es correcto, tampoco se deberían encontrar diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en Chile, que también ha sido descrito como un país colectivista. Sin embargo, para otros autores el colectivismo descrito en estudios como el de Hofstede debe ser considerado en el contexto en que ese rasgo cultural fue atribuido, un estudio de comparación entre naciones, y no necesariamente como un reflejo de las creencias de quienes componen esas sociedades (Raineri, 2003). De hecho, al preguntar a una muestra de chilenos si consideraban que la cultura laboral de su país se caracterizaba por el colectivismo o individualismo, la gran mayoría respondió que la cultura laboral en Chile se caracterizaba por el individualismo (Raineri, 2003). Por lo anterior, la ausencia o presencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en Chile puede no solo reflejar un rechazo o confirmación de la proposición de Huang y Van de Vliert (2004), sino que también pueden reflejar una relatividad de la argumentación de autores como Hofstede de que Chile es un país colectivista. Si en Chile no hay diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico, entonces esos datos apoyan la proposición de Hofstede de que Chile es un país colectivista y además apoyan la proposición de Huang y Van de Vliert (2004) de que el colectivismo genera una ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico. Por el

contrario, si en Chile aparecen diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico, entonces, o Chile no es un país colectivista y/o la proposición de Huang y Van de Vliert (2004) de que el colectivismo genera una ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico es incorrecta. El presente estudio no permitiría diferenciar entre estos dos últimos argumentos para explicar la presencia o ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en Chile.

En la sección 2 de este documento se discutirá la literatura que describe el concepto de satisfacción laboral, aquella que analiza su rol como determinante de diversas variables individuales y organizacionales, la literatura que analiza los determinantes de la satisfacción laboral y la relatividad de estas relaciones al ser analizadas a la luz de estudios transculturales. En la sección 3 se explicitan los objetivos de este estudio y su metodología para finalmente en la sección 4 presentar los resultados y en la sección 5 las conclusiones obtenidas.

2. Marco teórico

Probablemente la definición más citada en la literatura académica para describir el concepto de satisfacción laboral corresponde a Spector (1997) quien la define como “los sentimientos que las personas tienen respecto a su trabajo y diferentes aspectos de su trabajo. Es el grado en que a una persona le gusta (satisfacción) o disgusta (insatisfacción) su trabajo”. Otros autores (Brief y Weiss, 2002) complementan la definición aclarando que la satisfacción laboral tiene un componente afectivo (sentimientos y emociones) y un componente cognitivo (creencias y pensamientos). Desde esta perspectiva la satisfacción laboral puede ser concebida como un fenómeno iterativo: Evaluamos nuestras experiencias laborales (las analizamos) y en base a nuestras conclusiones generamos emociones

y viceversa, reaccionamos emocionalmente a nuestras experiencias laborales y luego las analizamos.

Dos aproximaciones han sido usadas por la literatura académica empírica para operacionalizar con más especificidad este concepto. Algunos autores enfatizan una aproximación global a la satisfacción laboral, en donde consideran que ésta es una reacción general de la persona a sus condiciones de trabajo (Rentsch y Steel, 1992; Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul, 1989; D'Addio, Ericsson y Frijters, 2003). Para este grupo de autores la satisfacción laboral se refiere a la reacción afectivo-cognitiva de los empleados hacia su trabajo (por ejemplo: "Cuán satisfecho estoy en general con mi trabajo"). Otros autores operacionalizan la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes hacia dimensiones más específicas del trabajo de la persona y su entorno organizacional (Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher y Smith, 2002; Hirschfeld, 2000; Pickett y Sevastos, 2003). Por ejemplo: "cuán satisfecho estoy con mi remuneración" o "cuán satisfecho estoy con mi supervisor". La medición de facetas de la satisfacción laboral permite identificar diferencias específicas de satisfacción entre grupos que no serían encontradas con un indicador general de satisfacción laboral. La mayoría de las facetas o dimensiones del trabajo, consideradas en diferentes instrumentos de medición, sobre los que una persona expresa su grado de satisfacción tienden a repetirse (van Saane, Sluiter, Verbeek y Frings-Dresen, 2003; Alonso, 2006). En un estudio comparativo de 29 instrumentos de medición de satisfacción laboral van Saane, Sluiter, Verbeek y Frings-Dresen (2003) encontraron gran similitud en las facetas específicas del concepto de satisfacción evaluadas en los principales modelos existentes. Entre las facetas incluidas con mayor frecuencia en los estudios de satisfacción laboral se encuentran las de: satisfacción con el trabajo en sí, sus condiciones y características; satisfacción con las remuneraciones, reconocimiento y beneficios, satisfacción con los supervisores y la supervisión recibida; satisfacción con los compañeros del trabajo y satisfacción con las posibilidades de

desarrollo y promoción en la empresa (Spector, 1985; Rentsch y Steel, 1992; van Saane, Sluiter, Verbeek y Frings-Dresen, 2003). Es esta operacionalización de satisfacción laboral respecto a diferentes facetas del trabajo la que se decidió usar en el presente estudio.

A. Consecuencias de la satisfacción laboral

La importancia del estudio de la satisfacción laboral proviene, en gran parte, del impacto que se le ha atribuido a ésta sobre una multiplicidad de variables organizacionales e individuales. Estudios recientes muestran que la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es más sólida de lo que se creía algunas décadas atrás (Saari y Judge, 2004). En un estudio de metaanálisis, de 316 publicaciones de investigaciones empíricas con una muestra acumulada total de más de 50.000 sujetos, sobre la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral, Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) estimaron que la correlación promedio entre satisfacción laboral y desempeño laboral era de un 0,30. Además encontraron que esta relación era aún más alta en cargos de carácter profesional, en comparación con cargos operativos. En otro estudio de metaanálisis de la literatura empírica existente Harrison, Newman y Roth (2006) encontraron que al combinar satisfacción laboral con compromiso organizacional como variables dependientes y desempeño laboral como variable dependiente obtenían una correlación promedio de 0,59. Otros estudios han encontrado una relación positiva entre satisfacción laboral y ciertas áreas de desempeño más específicas, tales como calidad en el servicio entregado a clientes (Schneider y Bowen, 1985; Karl y Peluchette, 2006), creatividad y toma de decisiones (Isen, 2001; Shipton, West, Parkes, Dawson y Patterson, 2006) y desempeño académico (Currall, Towler, Judge y Kohn, 2005).

Otros estudios han demostrado el impacto financiero que puede tener la satisfacción laboral en términos de disminuir la rotación y el ausentismo (Mirvis y Lawler, 1977) y del rol que juega

la satisfacción laboral en disminuir el ausentismo (Hackett y Guion, 1985) y la rotación (Wright y Bonett, 2007). En un metaanálisis de la literatura existente Griffeth, Hom y Gaertner (2000) estimaron la relación entre rotación y satisfacción laboral como cercana a $-0,19$, siendo ésta el mejor predictor actitudinal de rotación. Otros autores han descrito una relación positiva entre la satisfacción laboral de los empleados y los resultados financieros de las empresas (Keyes, Hysom y Lupo, 2000; Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Sin embargo, otros estudios han mostrado que la relación puede ser bidireccional, esto es, que un buen rendimiento financiero de la empresa genere niveles más altos de satisfacción laboral entre sus empleados (Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005).

B. Determinantes de la satisfacción laboral

Son muchas las variables que se ha identificado que afectan la satisfacción laboral de las personas. La mayoría de ellas corresponden a las características de la situación laboral en que la persona trabaja. La naturaleza o “características intrínsecas” del trabajo tiene un impacto muy grande sobre la satisfacción laboral de los empleados. En un estudio que dio origen a muchos años de investigación sobre la importancia de la naturaleza del trabajo en la satisfacción y motivación de los empleados Hackman y Oldham (1975) identificaron cinco dimensiones o aspectos de la naturaleza del trabajo que tenían un fuerte impacto sobre la motivación y la satisfacción laboral de las personas: El grado en que un trabajo permite al empleado utilizar y aprovechar las diversas habilidades y talentos que posee; el grado en que el trabajo ofrece a la persona suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión para planear y ejecutar su trabajo; el grado en que la ejecución del trabajo permiten a las personas obtener información clara y directa sobre su desempeño; el grado en que el trabajo permite el logro de una parte

entera e identificable de trabajo, y así “entender” en qué consiste el trabajo e identificarse con el mismo y, por último, el grado en que la persona entiende el aporte e impacto social de sus tareas.

Otra variable contextual que tiene un impacto en la satisfacción de los empleados es la remuneración de éstos. La evidencia empírica indica que las remuneraciones base y los sistemas de incentivos poseen un impacto significativo en la satisfacción laboral, además de la motivación y el desempeño de los empleados (Rynes, Gerhart y Parks, 2005; Rynes, Gerhart y Minette, 2004; Díaz-Serrano y Cabral, 2005).

Las relaciones entre personas, especialmente con los administradores o líderes y con los colegas de trabajo han mostrado también tener un impacto sobre la satisfacción laboral de los empleados (Goleman, 2005; Sims y Lorenzi, 1993). Por ejemplo, autores como Pescosolido (2002) y Sy, Cote y Saavedra (2005) han mostrado cómo el estado emocional de los líderes organizacionales afecta el estado emocional y actitudes de los empleados hacia su trabajo. La misma relación de transmisión o contagio de estados emocionales se ha documentado entre colegas o miembros de un equipo de trabajo (Bartel y Saavedra 2000). También se ha mostrado que otras variables contextuales, tan disímiles como la música (Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke y Zhou, 1995) o la ocurrencia de eventos estresantes (Schaubroeck, Judge y Taylor, 1998) pueden incidir en el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo.

También algunas características propias del trabajador, como rasgos de personalidad o intereses personales, afectan la satisfacción laboral de éstos. La evidencia muestra que la satisfacción laboral es relativamente estable en la vida de una persona, incluso si se cambia de cargo u organización (Staw y Ross, 1985). Staw, Bell y Clausen (1986) mostraron una relación positiva entre satisfacción laboral y rasgos de temperamento observados en la infancia cuarenta años antes. Rasgos tales como extraversión, prolijidad y la capacidad de autoevaluación de las personas han mostrado tener una relación

positiva con la satisfacción laboral de éstas (Judge y Bono, 2001; Judge, Heller y Mount, 2002; Judge, Locke, Durham y Kluger, 1998).

C. *Satisfacción laboral en diferentes grupos y poblaciones*

Muchos autores han encontrado diferencias significativas en la satisfacción laboral en distintos grupos poblacionales entre y al interior de países, industrias y también de empresas. Una manera en que se ha segmentado a los empleados para estudiar diferencias en satisfacción laboral es clasificándolos según el nivel jerárquico que poseen éstos al interior de sus organizaciones. La gran mayoría de las investigaciones muestran que los empleados de mayor nivel jerárquico tienen mayor satisfacción laboral que los de menor nivel jerárquico (por ejemplo, Uhrbrock, 1934; Porter y Lawler, 1965; Adams, Laker y Hulin, 1977; Burke, 1996; Johnson, 2000; Aronson, Laurenceau, Sieveking y Bellet, 2005), conclusión que fue confirmada por un metaanálisis de la literatura sobre la relación entre estas variables (Robie, Ryan, Schneider, Parra y Smith, 1998). Incluso cuando una organización no presenta diferencias en satisfacción laboral en función del nivel jerárquico, se considera que esto puede reflejar problemas en el diseño del trabajo de los supervisores, tales como insuficiente discrecionalidad, baja remuneración, sobrecarga de trabajo u otros (Aronson, Laurenceau, Sieveking y Bellet, 2005). Otros autores han argumentado que los empleados en niveles más altos muestran mayor satisfacción laboral debido a las características inherentes al trabajo de este tipo de cargos (Brush, Moch y Pooyan, 1987). La evidencia también apoya este argumento, ya que muestra que los trabajos de los administradores suelen tener mayor diversidad de tareas, ofrecen más oportunidades para participar en la toma de decisiones, tienen más discrecionalidad sobre las tareas a efectuar, poseen tareas significativas, más apoyo de carrera y mejor retroalimentación. Estas

características del trabajo son las que aparentemente generan mayores niveles de satisfacción entre los administradores (Tremblay y Roger, 2004; Conte, Dean, Ringenbach, Moran, Landy, 2005; Wright y Kim, 2004). Otra segmentación de empleados en la que se han encontrado diferencias de satisfacción laboral es según el sexo de éstos. Clark (1997) encontró, a pesar de diferencias objetivas que desfavorecen las condiciones laborales de las mujeres, que en una amplia muestra de trabajadores en Inglaterra las mujeres se sentían más satisfechas que sus pares varones en el trabajo. Similares diferencias entre hombres y mujeres han sido encontradas en otros países como Estados Unidos (Bender y Heywood, 2006) y Australia (Long, 2005). Sin embargo, la literatura sobre satisfacción laboral entre hombres y mujeres no es concluyente. Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) encontraron que las diferencias positivas de satisfacción laboral que favorecen a las mujeres no se repiten en países de Europa del este, Europa latina y Asia. Sin embargo, no todos los estudios efectuados en países anglosajones muestran mayores niveles de satisfacción laboral en las mujeres por sobre los hombres. Por ejemplo, Burke (1996) encontró en una muestra de empleados de empresas del sector de servicios profesionales, que los hombres mostraban niveles más altos de satisfacción laboral que las mujeres. Burke también encontró que los hombres tenían cargos de nivel jerárquico superiores. Cuando Burke controló las diferencias de nivel jerárquico, todas las diferencias de satisfacción laboral entre sexos desaparecieron.

También ha sido confirmada en diversos estudios una relación positiva entre edad y satisfacción laboral (Brush, Moch y Pooyan, 1987). Sin embargo, no hay consenso en la literatura respecto a las razones que permiten explicar esta última relación. Kalleberg y Loscocco (1983) proponen como posible explicación para las diferencias en la satisfacción laboral en función de la edad la posibilidad de que los empleados de mayor edad tienden a acceder a los trabajos de mayor nivel jerárquico o más interesantes. Otras explicaciones alternativas que han sido propuestas son las vivencias

de mayor satisfacción general con la vida que surge en etapas de vida de mayor edad (Janson y Martin, 1982) o en etapas de desarrollo de carrera posteriores donde los planes de vida o carrera esbozados anteriormente en la historia vital se suelen cumplir (Van Maanen y Katz, 1976). Las diferencias entre segmentos de empleados son un terreno que la literatura sobre satisfacción laboral requiere de un mayor desarrollo.

D. Satisfacción laboral y cultura

La mayoría de la literatura empírica sobre satisfacción laboral ha sido efectuada con muestras de países principalmente anglosajones. Las conclusiones de esta literatura sobre la variación en satisfacción laboral en función de categorías específicas de empleados no pueden ser transferidas directamente a otras culturas (Heine, 2008). De hecho, estudios transculturales muestran que los niveles generales de satisfacción laboral varían de país en país y que las variaciones entre grupos pueden ser diferentes al interior de cada país (Palich, Hom y Griffeth, 1995; Lincoln y Kalleberg, 1985; Huang y Van de Vliert, 2004; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000). En un estudio comparativo realizado en 39 países, con una muestra de más de 120.000 personas, Huang y Van de Vliert (2004) encontraron que el nivel jerárquico se relaciona positivamente con satisfacción laboral en países con puntajes altos en rasgos culturales de individualismo, pero no en países asiáticos, que se caracterizan por rasgos culturales de colectivismo. Estudios como el de Huang y Van de Vliert (2004) hacen dudar de la generalización de resultados obtenidos en investigaciones sobre satisfacción laboral entre países o regiones con rasgos culturales diferentes. Además confirman la importancia de estudiar las diferencias en satisfacción laboral de grupos específicos de trabajadores al interior de las poblaciones estudiadas.

Existe un déficit en la literatura de estudios que analicen las variaciones de satisfacción laboral en contextos culturales distantes

de la cultura anglosajona y que mire diferencias de satisfacción laboral entre grupos específicos de personas al interior de estas poblaciones. El propósito de este estudio es analizar el grado de satisfacción de una muestra de empleados chilenos respecto a cinco facetas de su contexto laboral en función de su nivel jerárquico y edad.

Chile (y otros países latinoamericanos) poseen realidades culturales diferentes a las de los países anglosajones en las que se han efectuado la mayoría de los estudios sobre comportamiento organizacional y satisfacción laboral en particular. Diversos estudios han caracterizado a Chile como un país colectivista (Hofstede, 2001; Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O'Driscoll, Sánchez, Siu, Dewe, Hart, Lu, de Moraes, Ostrogna, Sparks, Wong y Yu, 2004; Jaeger, 1986). Por ejemplo, en los estudios de Hofstede Chile aparece en el percentil 77 de colectivismo. Esto es, Chile clasificó en el lugar 33 de 40 países en individualismo, donde Estados Unidos ocupaba el primer lugar.

El hallazgo de Huang y Van de Vliert (2004) de ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en sociedades asiáticas y su argumento de que el colectivismo de la cultura de estas sociedades genera esa ausencia de diferencias sugiere que en otras sociedades clasificadas como colectivistas tampoco se deberían encontrar diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico. Como Chile ha sido caracterizado como un país colectivista, si el argumento de Huang y Van de Vliert (2004) es correcto, también debería observarse una ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico.

El propósito de la presente investigación es evaluar satisfacción laboral en una muestra de empleados de empresas operando en Chile y analizar si la satisfacción laboral de éstos varía en función de su nivel jerárquico y edad. Se evaluaron cinco dimensiones de satisfacción laboral: Satisfacción con las características del trabajo, satisfacción con los supervisores, satisfacción con las remuneraciones, satisfacción con las

posibilidades de promoción y satisfacción con los colegas o pares en el trabajo. Como se mencionó con anterioridad estas cinco dimensiones son las más frecuentes de encontrar en los principales modelos de satisfacción laboral (van Saane, Sluiter, Verbeek y Frings-Dresen, 2003; Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher y Smith, 2002; Spector, 1985; Hackman y Oldham, 1975; Rentsch y Steel 1992; Fried, 1991; Jung, Dalessio y Johnson; 1986).

3. Método

La metodología más usada por los investigadores para evaluar los niveles de bienestar o satisfacción experimentados por las personas son las encuestas (Frey y Stutzer, 2002). Se efectuó una medición de la satisfacción laboral de empleados varones, de diferentes niveles jerárquicos y edad, en una muestra de empresas chilenas. La medición de la satisfacción laboral se efectuó usando un cuestionario. El uso de cuestionarios de opinión como método para evaluar características del lugar de trabajo no está exento de potenciales sesgos. El más común de éstos es el sesgo de “deseabilidad social” o tendencia de los respondientes a magnificar el dominio o presencia de atributos que consideren socialmente valorados. También son posibles sesgos generados por el temor a recibir represalias si son honestos al entregar evaluaciones negativas, o el deseo de complacer entregando evaluaciones excesivamente positivas (Fletcher y Baldry, 2000; Silverman, Pogson y Cober, 2005). Es posible disminuir estos sesgos reduciendo la ansiedad de los evaluados al entregar instrucciones en que se enmarca la medición en un contexto de desarrollo y no de evaluación (Bailey y Fletcher, 2000; Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev y Gudanowski, 2001; Fletcher y Baldry, 2000; Johnson, 2002; Hetland y Sandal, 2003). También contribuye a disminuir estos sesgos el asegurar a los evaluados que no existen respuestas correctas o incorrectas y pidiendo honestidad al responder, incorporar instrucciones en las

que se enfatice la confidencialidad y el anonimato de las opiniones y pedir honestidad para que la información entregada sea de utilidad (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Todas estas sugerencias se entregaron a los respondientes en las instrucciones del cuestionario para aminorar la posibilidad de ocurrencia de los potenciales sesgos descritos.

A. *Muestra*

Se usó un muestreo estratificado por cuoteo al interior de cada empresa para asegurar un similar número de casos en cada categoría de edad y nivel jerárquico. La variable “nivel jerárquico” consideró dos niveles. En un primer nivel se clasificaron las personas asignadas a cargos con empleados dependientes jerárquicos (jefes) y en un segundo nivel se clasificaron las personas asignadas a cargos sin empleados dependientes jerárquicos (subordinados). La variable edad se clasificó en tres categorías: Jóvenes menores de 34 años, Edad media (entre 34 y 45 años) y Mayores de 45 años. Se recolectaron encuestas usando alumnos de posgrado que trabajaban al interior de las empresas como contacto interno. Las encuestas fueron distribuidas directamente por *email* a los respondientes o por mano cuando esto no era posible. Se entregaron instrucciones para responder el cuestionario en un entorno de privacidad y tranquilidad y se pidió honestidad en sus respuestas. Además se les ofreció a los respondientes anonimato y confidencialidad en el análisis y difusión de los resultados agregados de sus respuestas. Se recolectaron las respuestas en sobres cerrados dirigidos al investigador, cuando no podían ser enviadas de regreso por *email*. En el presente estudio no se logró contar con suficientes casos de mujeres como para tener una muestra balanceada y comparable a la de los hombres. Debido a su escasa presencia en la muestra disponible no se incluyeron mujeres, ya que como se discutió anteriormente éstas pueden mostrar diferentes niveles de satisfacción laboral al de los hombres. La

muestra por cuoteo finalmente quedó constituida por un mínimo de 50 y un máximo de 71 casos en cada categoría de cruce entre un nivel jerárquico y un nivel de edad. El número final de casos de la muestra fue de 363 empleados varones provenientes de 65 empresas chilenas, con un promedio de 5,58 respondientes por empresa. Las empresas representaban un amplio espectro de actividades productivas, comerciales y de servicios. La edad de los sujetos de la muestra fue amplia y fluctuó entre 19 y 67 años.

B. Instrumento

El cuestionario se desarrolló sobre la base de la creación de ítems originales basados en las descripciones de las dimensiones de satisfacción laboral efectuadas por varios autores (Spector, 1997; Meliá y Peiró, 1989, y Pérez, 1997) y a la adaptación de ítems provenientes de los cuestionarios descritos por Warr, Cook y Wall (1979), Pace y Foules (1994), Spector (1997) y Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher y Smith (2002). Tal como se mencionó, las cinco dimensiones de satisfacción laboral para las que se diseñaron o adaptaron preguntas estaban presentes en todos los cuestionarios mencionados y éstas fueron: satisfacción con las características del trabajo, satisfacción con los supervisores, satisfacción con las remuneraciones, satisfacción con las posibilidades de promoción y satisfacción con los colegas o pares en el trabajo. Se adaptaron y redactaron preguntas en un lenguaje que fuese sencillo y comprensible para todo tipo de respondientes, incluso aquellos de bajo nivel de educación. En un estudio piloto se eliminaron y modificaron preguntas que pudieran ser de difícil comprensión para los respondientes o que tuvieran una redacción inadecuada. Cada pregunta estaba compuesta por un enunciado descriptivo de la dimensión de satisfacción que evaluaba (ver anexo 1). Además este enunciado estaba acompañado por una escala Likert con puntajes desde el 1 (muy insatisfecho) hasta el 5 (muy

satisfecho) en la que se le pedía al respondiente que evaluara sus sentimientos y opiniones sobre su cargo y contexto organizacional.

4. Resultados

A. Análisis preliminar del cuestionario

Para evaluar la confiabilidad de las dimensiones del cuestionario aquí usado se estimó el indicador Alfa de Crombach para cada dimensión. Nunnally (1978) ha indicado 0,70 como un coeficiente aceptable de confiabilidad. Todas estas escalas aparecen con coeficientes de confiabilidad aceptables excepto la escala de satisfacción con la supervisión, la que aparece levemente bajo el límite de aceptabilidad. El Alfa de Crombach para cada dimensión fue de:

- Características de trabajo (alfa = 0,79),
- Remuneración (alfa = 0,71),
- Promoción (alfa = 0,81),
- Colegas (alfa = 0,78),
- Supervisión (alfa = 0,62).

Cuando un coeficiente alfa es bajo, como en el caso de la dimensión de supervisión, es posible que existan subdimensiones del fenómeno subyacente no detectadas por el agrupamiento de ítems bajo una única dimensión. Esta explicación es plausible para el relativamente bajo coeficiente alfa de la dimensión de supervisión encontrada aquí. La supervisión es una actividad compleja que involucra una diversidad de modos de relacionarse entre supervisor y subordinado. Esta dimensión del presente cuestionario medía alguna de estas maneras de relacionarse. Por ejemplo aquí se medía el respeto en el trato, la entrega de información y la frecuencia de reconocimiento social. Es probable que muchos supervisores desarrollen

adecuadamente algunas, pero no todas de estas maneras de relacionarse con sus supervisados, y por ende éstos posean diferentes grados de satisfacción hacia diferentes aspectos de su relación con sus supervisores. Esto último explicaría el bajo coeficiente alfa de esta dimensión. Debido a lo anterior los análisis posteriores que se presentan respecto a la dimensión de supervisión deben ser considerados con cautela. Futuras investigaciones pueden y deben precisar la existencia de diferentes dimensiones de supervisión susceptibles de ser evaluadas por los subordinados con diferentes niveles de satisfacción hacia éstos.

B. Descriptores básicos de los niveles de satisfacción laboral en los grupos analizados

Los promedios y desviación estándar de las cinco dimensiones de satisfacción laboral aparecen en la tabla 1. En esta tabla la edad de los sujetos de la muestra se segmentó en tres categorías (menores de 34 años, entre 34 y 45 años y mayores de 45 años). Las respuestas de los sujetos en casi todas las escalas abarcó la casi totalidad del rango posible de respuestas.

Para analizar la capacidad predictiva de la edad de los sujetos y el nivel jerárquicos de éstos sobre la satisfacción laboral de los mismos se efectuó un análisis múltiple de varianza para mediciones repetidas. Una de las principales ventajas del análisis múltiple de varianza es que permite encontrar relaciones significativas entre variables en segmentos o categorías específicas de sujetos. Por ejemplo, la literatura muestra que existe una relación positiva entre bienestar personal e ingresos sólo para ingresos inferiores a US\$ 10.000, sin embargo no hay relación entre estas variables sobre los US\$ 10.000 (Frey y Stutzer, 2002). El análisis múltiple de varianza permite encontrar, en muestras como las de este estudio, diferencias significativas en la variable dependiente para rangos restringidos de las variables dependientes.

Tabla 1
Estadísticos básicos para las dimensiones de satisfacción laboral,

GRUPO: EDAD: ¹ DIMENSIÓN:	JEFE			SUBORDINADOS		
	J1	J2	J3	S1	S2	S3
Características del Trabajo						
Promedio	4,24	4,04	4,40	3,29	3,76	3,88
Desviación estándar	0,75	0,67	0,61	0,97	0,75	0,97
Mínimo	1,50	2,50	2,50	1,00	2,00	1,25
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Supervisión						
Promedio	4,08	3,85	4,27	3,54	3,70	3,98
Desviación estándar	0,77	0,86	0,63	0,86	0,73	0,78
Mínimo	1,50	1,50	2,25	1,75	2,00	2,25
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Remuneración						
Promedio	3,99	3,80	4,09	3,20	3,61	3,80
Desviación estándar	0,82	0,85	0,70	0,89	0,85	1,00
Mínimo	1,50	1,25	2,00	1,50	1,25	1,25
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Promoción						
Promedio	3,48	3,34	3,60	2,95	2,93	3,13
Desviación estándar	1,03	0,97	0,91	1,10	0,93	1,11
Mínimo	1,00	1,25	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Colega						
Promedio	4,36	4,00	4,15	4,01	4,05	4,18
Desviación estándar	0,60	0,74	0,72	0,79	0,66	0,70
Mínimo	2,75	1,50	2,00	1,75	2,00	2,25
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

¹ J1: Jefe joven (< 34 años), J2: Jefe edad media (entre 34 y 45 años), J3: Jefe edad mayor (>45 años).

S1: Subordinado joven (< 34 años), S2: Subordinado media (entre 34 y 45 años), S3: Subordinado mayor (>45 años).

Con este propósito se clasificaron los casos en una tabla de dos por tres celdas: tres grupos de edad por dos rangos jerárquicos. Los seis grupos resultantes fueron: J1=Jefe joven (< 34 años), J2=Jefe edad media (entre 34 y 45 años), J3=Jefe edad mayor (>45 años), S1=Subordinado joven (< 34 años), S2=Subordinado media (entre 34 y 45 años) y S3=Subordinado mayor (> 45 años). Las mediciones repetidas correspondieron a las cinco dimensiones de satisfacción laboral evaluadas.

Los resultados de este análisis indicaron un efecto significativo de las variables intersujetos “categoría de edad” ($F=5,43$; $gl=2$; $p < 0,005$) y “nivel jerárquico” ($F=62,94$; $gl=1$; $p < 0,000$), de la variable intrasujetos “satisfacción laboral” (Wilks' Lambda = 0,536; $F=76,03$; $gl=4$; $p < 0,000$), de la interacción entre “satisfacción laboral” y “categoría de edad” (Wilks' Lambda=0,938; $F=2,85$; $gl=8$; $p < 0,004$) y de la interacción entre “satisfacción laboral” y “nivel jerárquico” (Wilks' Lambda=0,908; $F=8,94$; $gl=4$; $p < 0,004$). La interacción triple entre “satisfacción laboral”, “categoría de edad” y “nivel jerárquico” no resultó significativa (Wilks' Lambda=0,976; $F=1,09$; $g=8$; $p<0,370$).

La tabla 2 muestra los resultados de comparaciones múltiples *post-hoc* pareadas con el estimador Bonferroni entre los promedios de las seis categorías de empleados en cada dimensión de satisfacción laboral. El estimador Bonferroni incorpora un ajuste más restrictivo para comparaciones múltiples para disminuir la aparición de posibles efectos significativos producto de la casualidad cuando se ejecutan muchas comparaciones simultáneas.

Tabla 2

Diferencia promedio¹ obtenidas en comparaciones múltiples post-hoc pareadas con el estimador Bonferroni entre los promedios de las seis categorías de empleados en cada dimensión de satisfacción laboral.

PAR COMPARADO ²		TRABAJO	SUPERVISIÓN	REMUNERACIÓN	PROMOCIONES	COLEGAS
J1	J2	0,193 n/s	0,229 n/s	0,181 n/s	0,138 n/s	0,359 n/s
J1	J3	-0,169 n/s	-0,198 n/s	-0,107 n/s	-0,119 n/s	0,208 n/s
J2	J3	-0,363 n/s	-0,427*	-0,288 n/s	-0,257 n/s	-0,151 n/s
S1	S2	-0,472*	-0,166 n/s	-0,407 n/s	0,027 n/s	-0,034 n/s
S1	S3	-0,593***	-0,441*	-0,595**	-0,179 n/s	-0,167 n/s
S2	S3	-0,121 n/s	-0,276 n/s	-0,187 n/s	-0,207 n/s	-0,133 n/s
J1	S1	0,945***	0,536**	0,781***	0,523 n/s	0,344 n/s
J1	S2	0,473*	0,370 n/s	0,374 n/s	0,550 n/s	0,310 n/s
J1	S3	0,352 n/s	0,094 n/s	0,187 n/s	0,344 n/s	0,177 n/s
J2	S1	0,751***	0,307 n/s	0,601**	0,385 n/s	-0,015 n/s
J2	S2	0,279 n/s	0,141 n/s	0,194 n/s	0,413 n/s	-0,049 n/s
J2	S3	0,159 n/s	-0,135 n/s	0,006 n/s	0,206 n/s	-0,182 n/s
J3	S1	1,114***	0,734***	0,888***	0,642**	0,136 n/s
J3	S2	0,642***	0,568***	0,481*	0,669**	0,102 n/s
J3	S3	0,521***	0,293 n/s	0,294 n/s	0,463 n/s	-0,031 n/s

¹La diferencia promedio se obtuvo restando el primer promedio del segundo promedio de cada par en el orden presentado.

²J1: Jefe joven (< 34 años), J2: Jefe edad media (entre 34 y 45 años), J3: Jefe edad mayor (>45 años), S1: Subordinado joven (< 34 años), S2: Subordinado media (entre 34 y 45 años), S3: Subordinado mayor (>45 años).

*** Análisis es significativo al nivel de 0,001.

** Análisis es significativo al nivel de 0,01.

* Análisis es significativo al nivel de 0,05.

n/s Análisis no significativo.

Al analizar las comparaciones entre grupos para cada una de las dimensiones de satisfacción laboral en la tabla 2 se observa que las diferencias de satisfacción entre grupos varían según la dimensión que se analice: la categoría de cargo y la edad a la que el grupo pertenece. Las diferencias entre grupos al interior de cada dimensión de satisfacción muestran que en las dimensiones de satisfacción con el trabajo, la supervisión y la remuneración se encuentran la mayoría de las diferencias significativas. En la dimensión de satisfacción con las promociones hay unas pocas diferencias entre grupos y no hay

diferencias significativas entre ningún grupo en la dimensión de satisfacción con los colegas.

Si se observan los resultados de las comparaciones entre grupos de diferentes edades al interior de un mismo nivel jerárquico se encuentra que casi no hay diferencias de satisfacción entre grupos de jefes. La única excepción a lo anterior ocurre en la comparación de los grupos de jefes edad media y jefes edad mayor en la dimensión de satisfacción con el supervisor. En este último caso, los jefes de edad mayor mostraron un nivel de satisfacción más alto con sus supervisores. Si se observan las comparaciones entre grupos de subordinados aparecen muchas más diferencias significativas. Entre los grupos de subordinados jóvenes y subordinados edad mayor hay diferencias significativas en las dimensiones de satisfacción con el trabajo, supervisión y remuneración. También hay diferencias entre los grupos de subordinados jóvenes y subordinados edad media en la dimensión de satisfacción con el trabajo. Los datos de este estudio muestran que las diferencias de satisfacción laboral entre grupos de diferentes edades son más frecuentes entre los subordinados que entre los jefes. En general estas diferencias muestran que los grupos de subordinados de mayor edad indican un mayor grado de satisfacción con las dimensiones de trabajo, supervisión y remuneración.

Al comparar grupos de la misma edad pero de diferentes niveles jerárquicos se observa que la mayoría de las diferencias significativas se dan entre jefes jóvenes y subordinados jóvenes, específicamente en las dimensiones de trabajo, supervisión y remuneración. No hay diferencias significativas entre jefes edad media y subordinados edad media. La única diferencia significativa entre jefes edad mayor y subordinados edad mayor es en la dimensión de satisfacción con el trabajo. Los datos de este estudio muestran que las diferencias de satisfacción laboral entre grupos de la misma edad pero de diferente nivel jerárquico se dan entre las personas jóvenes, donde quienes poseen un mayor nivel jerárquico muestran más satisfacción.

El resto de las diferencias significativas de las comparaciones Bonferroni se observan al comparar grupos que difieren tanto en la edad y la categoría de cargo. Hay diferencias significativas entre jefes jóvenes y subordinados edad media en la dimensión de trabajo, entre jefes edad media y subordinados jóvenes en las dimensiones de trabajo y remuneración, de jefes edad mayor con subordinados jóvenes y subordinados edad media en las dimensiones de trabajo, supervisión, remuneración y promociones. Al comparar grupos que difieren tanto en la edad como en el nivel jerárquico aparecen más diferencias significativas de quienes poseen simultáneamente mayor edad y nivel jerárquico por sobre quienes poseen simultáneamente menor edad y nivel jerárquico.

En síntesis, los resultados del análisis de varianza sugieren que hay diferencias entre grupos de diferente edad y nivel jerárquico en el grado de satisfacción laboral en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas: trabajo, supervisión, remuneración y promociones y no hay diferencias en satisfacción laboral en la dimensión de satisfacción con los colegas. También los resultados muestran que es mayor la satisfacción laboral de las personas mayores y en cargos de alto nivel jerárquico. Por último, las diferencias de satisfacción explicadas por la edad se acentúan en los grupos de más bajo nivel jerárquico y las diferencias de satisfacción explicadas por el nivel jerárquico se acentúan en los grupos de menor edad.

5. Conclusiones

A. Relación con estudios previos

Los resultados de este estudio indican que en esta muestra de empresas chilenas el grado de satisfacción laboral de los empleados depende tanto de la edad como del nivel jerárquico de éstos y de la dimensión de satisfacción laboral que se considere. Estos resultados

parcialmente debilitan la argumentación de algunos autores de que las diferencias en la satisfacción laboral en función de la edad pueden ser explicadas porque los empleados de mayor edad poseen mejores trabajos (Kalleberg y Loscocco, 1983), ya que estas diferencias se mantienen cuando se controla por edad. Sin embargo, no se pueden descartar otras explicaciones alternativas como fuente de esta relación, tales como las vivencias que surgen a partir de diferentes etapas de vida (Janson y Martin, 1982) o etapas de carrera (Van Maanen y Katz, 1976). Por ejemplo, una persona de mayor edad, que ha cumplido con sus responsabilidades parentales, podría descubrir nuevas satisfacciones en el ejercicio de su trabajo.

Estos resultados también muestran que en diferentes niveles jerárquicos la satisfacción laboral de los empleados varía de manera diferente según la edad. Al comparar grupos de diferentes edades en cargos de jefaturas las diferencias encontradas son muy pocas y pequeñas, al comparar grupos de diferentes edades en cargos de subordinados se encuentran más diferencias y mayores. En otras palabras las diferencias de satisfacción según la edad encontradas entre subordinados son mayores que las diferencias de satisfacción según la edad encontradas entre jefaturas. En ambos niveles jerárquicos las diferencias significativas son todas en la misma dirección: Las personas de mayor edad indican un mayor grado de satisfacción con varias dimensiones del trabajo en comparación con las personas más jóvenes. Estos resultados son coincidentes con los de estudios previos que muestran una relación entre edad y nivel de satisfacción laboral (Brush, Moch y Pooyan, 1987; Kalleberg y Loscocco, 1983; Janson y Martin, 1982; Van Maanen y Katz, 1976), sin embargo sugieren que en niveles jerárquicos altos la relación es mucho menos pronunciada que en niveles jerárquicos bajos.

En general todas las diferencias significativas en nivel de satisfacción laboral, producto del nivel jerárquico, son en la misma dirección: A mayor nivel jerárquico, mayor satisfacción laboral. Estos resultados son consistentes con la literatura previa (Uhrbrock, 1934; Porter y Lawler, 1965; Adams, Laker y Hulin, 1977; Burke,

1996; Johnson, 2000; Aronson, Laurenceau, Sieveking y Bellet, 2005). Sin embargo, los resultados de este estudio también indican que las mayores diferencias de satisfacción laboral, producto del nivel jerárquico, se dan entre personas jóvenes. Las diferencias producto del nivel jerárquico son menores en personas de mayor edad.

Las diferencias de satisfacción laboral atribuibles al nivel jerárquico de los empleados pueden ser explicados por la naturaleza jerárquica de las organizaciones y las concepciones tradicionales de los roles de supervisores y subordinados (Wright y Kim, 2004). Debido a su posición en la estructura organizacional los supervisores tienen un mayor acceso a la información, mayores oportunidades de participación y las empresas ponen mayores esfuerzos por retener a este tipo de empleados en comparación con sus subordinados. Esto último es demostrable al comparar salarios para ambas categorías jerárquicas u otros beneficios no monetarios en casi cualquier organización.

Como se mencionó con anterioridad, estudios en sociedades como las asiáticas indican que las diferencias en satisfacción laboral entre niveles jerárquicos son menores o inexistentes en este tipo de sociedades (Palich, Hom y Griffeth, 1995; Lincoln y Kalleberg, 1985; Huang y Van de Vliert, 2004). En particular Huang y Van de Vliert (2004) atribuyen al carácter colectivista de las sociedades asiáticas la ausencia de diferencias en satisfacción laboral entre niveles jerárquicos. Debido a que Chile ha sido identificado por Hofstede (2001) y otros autores como uno de los países más colectivistas era posible esperar una ausencia similar de diferencias en satisfacción laboral entre niveles jerárquicos. Sin embargo, la relación positiva entre satisfacción laboral y niveles jerárquicos encontrados en la muestra chilena se asemejan a la relación entre estas variables encontrada en culturas individualistas como la anglosajona. Surgen al menos dos posibles explicaciones para esta inconsistencia entre los datos de este estudio y de estudios como los de Palich, Hom y Griffeth (1995), Lincoln y Kalleberg (1985) y

Huang y Van de Vliert (2004). Una primera explicación podría ser la obsolescencia de las mediciones de cultura laboral en Chile, como la de Hofstede que se desarrolló a partir de muestras tomadas en las décadas de 1960 y 1970. Como se mencionó con anterioridad la opinión preponderante entre los chilenos es que la cultura laboral de su país se caracteriza por el individualismo (Raineri, 2003). De hecho, el colectivismo descrito en estudios como el de Hofstede debe ser considerado en el contexto en que ese carácter fue atribuido: un estudio de comparación entre naciones y no necesariamente reflejan las creencias de quienes componen esas sociedades (Raineri, 2003).

Otra hipótesis alternativa para explicar la relación positiva entre satisfacción laboral y niveles jerárquicos encontrados en la muestra chilena es que la argumentación de Huang y Van de Vliert (2004) de que la ausencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en culturas colectivistas se debe al carácter colectivista de las mismas, sea un argumento incorrecto. Quizás otras variables, por sí mismas o en interacción con el colectivismo, permitan explicar por qué en las culturas colectivistas asiáticas aparece una ausencia de diferencias en satisfacción laboral entre niveles jerárquicos mientras que en Chile sí hay una relación positiva a pesar de ser una cultura colectivista. Quizás otros rasgos culturales atribuidos a la cultura de trabajo en Chile son los que permiten explicar las diferencias en satisfacción laboral entre niveles jerárquicos a pesar del carácter colectivista de la misma. Por ejemplo, el autoritarismo o el clasismo encontrado en la cultura laboral chilena (Raineri 2003) podrían generar una mayor satisfacción laboral para quienes ejercen cargos que permitan tener control de autoridad o cargos que impliquen una mayor valoración social. Sin embargo, mayor simplicidad posee la explicación de Wright y Kim (2004) de que las diferencias de satisfacción laboral atribuibles al nivel jerárquico de los empleados pueden ser explicados por el mayor acceso a la información, mayores oportunidades de participación y los mayores esfuerzos que las

empresas ponen por retener a empleados de mayor nivel jerárquico en comparación con sus subordinados. Futuros estudios deberán diferenciar la capacidad de estos diversos argumentos para explicar la presencia de diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico en Chile.

B. Limitaciones del estudio

Las limitaciones de este estudio provienen tanto de su instrumento como de la muestra usada. Las características de la muestra impiden que estos resultados sean generalizables a todo tipo de organizaciones, así como a la población laboral chilena. Las muestras intencionales por cuoteo son muestras no probabilísticas que no permiten realizar generalizaciones a la población desde la cual éstas son obtenidas. Cuando se requiere contar con un número de casos específicos en cada categoría de variables este tipo de muestreo facilita el acceso a una muestra como la requerida. Además, la muestra se ve limitada por el carácter de conveniencia de la recolección de datos. El carácter de conveniencia de la muestra refleja la dificultad para obtener datos de este tipo en el mercado local. Sin embargo, esta dificultad ocurre en otros países también, ya que este tipo de muestras ha sido reportado como una de las de más frecuente uso en la literatura internacional en el área de gestión de empresas (Zhilin, Xuehua y Chenting, 2006). El carácter de conveniencia de la recolección de datos dificulta aún más la generalización de los resultados del estudio fuera de la muestra. A pesar de lo anterior la contribución del estudio al confirmar algunos hallazgos de la literatura internacional y contribuir con algunas precisiones adicionales siguen siendo una contribución relevante al mostrar particularidades de la relación entre satisfacción laboral, edad y nivel jerárquico al interior de la muestra aquí usada.

Una ventaja del cuestionario usado en este estudio es su sencillez y rapidez de administración. Sin embargo, el instrumento

requiere de un mayor desarrollo y de un mayor análisis de sus propiedades psicométricas. La validez de contenido del cuestionario se fundamenta en el origen de sus ítems. Como se mencionó, éstos se desarrollaron en base a las descripciones de las dimensiones de satisfacción laboral efectuadas por varios autores (Spector, 1997; Meliá y Peiró, 1989, y Pérez, 1997) y a la adaptación de ítems provenientes de los cuestionarios descritos por Warr, Cook y Wall (1979), Pace y Foules (1994), Spector (1997) y Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher y Smith (2002). Además, las cinco dimensiones de satisfacción laboral aquí usadas son descritas o incorporadas en los estudios e instrumentos antes mencionados. A pesar de lo anterior, el cuestionario requiere de un proceso más formal de validación de contenido, por ejemplo, a través del uso de un panel de expertos.

También el instrumento requiere de un mayor análisis y desarrollo a partir de las propiedades psicométricas de sus dimensiones aquí estudiadas. Quizás la principal debilidad psicométrica sea el bajo coeficiente alfa encontrado en la dimensión de supervisión. Cuando este coeficiente es bajo para la dimensión de un cuestionario, es posible que existan subdimensiones del fenómeno subyacente no detectadas por el agrupamiento de ítems bajo una única dimensión. Esta explicación es plausible para el relativamente bajo coeficiente alfa de la dimensión de supervisión encontrada aquí. La supervisión es una actividad compleja que involucra una diversidad de modos de relacionarse entre supervisor y subordinado. Esta dimensión del presente cuestionario medía alguna de estas maneras de relacionarse. Por ejemplo, aquí se medía el respeto en el trato, la entrega de información y la frecuencia de reconocimiento social. Es probable que muchos supervisores desarrollen adecuadamente algunas, pero no todas, de estas maneras de relacionarse con sus supervisados y, por ende, éstos posean diferentes grados de satisfacción hacia diferentes aspectos de su relación con sus supervisores. Esto último explicaría el bajo coeficiente alfa de esta dimensión. Debido a lo anterior, los análisis

posteriores que se presentan respecto a la dimensión de supervisión deben ser considerados con cautela. Futuras investigaciones pueden y deben precisar la existencia de diferentes dimensiones de supervisión susceptibles de ser evaluadas por los subordinados con diferentes niveles de satisfacción hacia éstos.

C. *Implicancias prácticas*

Resultados de estudios como éste ayudan a profesionales del área de recursos humanos a analizar e intervenir en sus organizaciones en base a los aspectos positivos del funcionamiento de éstas e identificar áreas problemáticas, por ejemplo, a través de mejoras que permitan aumentar las tasas de retención del personal. Las encuestas de opinión de los empleados han sido ampliamente usadas como herramienta de cambio en las organizaciones. La técnica de “análisis participativo de resultados de encuestas” (*survey feedback* análisis) en donde los empleados son retroalimentados y participan en el análisis de los resultados de los cuestionarios que ellos mismos respondieron, ha demostrado ser efectiva para impulsar procesos de cambio. Esto es especialmente cierto cuando esta técnica es acompañada de un proceso de identificación de objetivos a ejecutar y de la implementación de acciones concretas que llevan al logro de esos objetivos (French, Bell y Zawacki, 2007).

En términos prácticos, resultados como los aquí encontrados sugieren a investigadores y practicantes que deberían controlar sus estudios de satisfacción laboral en función de nivel jerárquico y la edad de los encuestados. En particular, este estudio ofrece una oportunidad para los administradores de empresas para comparar resultados particulares de una empresa con los de una muestra de otras empresas locales y así identificar y abordar problemas en los diferentes aspectos de satisfacción laboral.

Las evaluaciones de satisfacción laboral efectuadas por los empleados en base a encuestas por lo general varían de manera

amplia y sistemática. Estas variaciones ocurren no sólo entre y al interior de países, sino también entre y al interior de organizaciones. Es importante entender que algunas de estas variaciones son producto de propiedades estructurales inherentes a todas las organizaciones, como lo son las variaciones en función del nivel jerárquico, y otras variaciones son producto de características demográficas independientes de las características organizacionales, como son las variaciones de satisfacción laboral dependiente de la edad de las personas. Otras variaciones en satisfacción laboral pueden ser explicadas en función de las dimensiones de satisfacción evaluadas. Por ejemplo, las evaluaciones de satisfacción con las remuneraciones son por lo general inferiores a las evaluaciones de otras dimensiones de satisfacción laboral, y las evaluaciones de satisfacción con los pares son por lo general superiores a las de otras dimensiones de satisfacción laboral (Spector, 1997). La existencia de variabilidad sistemática en las encuestas de satisfacción laboral, como la recién descrita, sugiere la necesidad de analizar los datos de un grupo en particular a la luz de tendencias estructurales o demográficas como las aquí descritas.

Anexo 1

Ítemes correspondientes a cada dimensión de satisfacción laboral estudiada

Trabajo

- Las condiciones y el ambiente físico en que hace su trabajo.
- La realización personal que le entrega su trabajo.
- La calidad del trabajo que usted ejecuta.
- Lo interesante y desafiante que es su trabajo.

Supervisión

- El tacto y respeto con que su supervisor pone disciplina.
- La oportunidad y frecuencia con que su supervisor lo felicita cuando usted hace un buen trabajo.
- Cuán bien informado lo mantiene su supervisor sobre su situación en la empresa.
- La libertad que le da su organización para trabajar sin sentirse excesivamente supervisado.

Remuneración

- Los beneficios adicionales que la organización ofrece a sus empleados por sobre los sueldos o salarios.
- El respeto de la organización por los horarios y condiciones de trabajo.
- Cuán bien le paga la organización por su trabajo.
- Los descansos que la organización provee durante el trabajo.

Promociones

- Las posibilidades de promoción que existen en esta organización.
- El sistema que se usa en esta organización para evaluar el desempeño
- La capacitación que permite tener esta organización.

- Las posibilidades de desarrollo de carrera que ofrece esta compañía.

Colegas

- La capacidad o habilidad técnica de sus colegas.
- La calidad del trato interpersonal que poseen sus colegas.
- La amabilidad y cordialidad que tienen sus colegas entre sí.
El apoyo y ayuda que sus colegas se ofrecen entre sí en el trabajo.

Referencias

- ADAMS, E.F., D.R. LAKER y C.L. HULIN (1977), "An investigation of the influence of job level and functional specialty on job attitudes and perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 335-343.
- ALONSO, P. (2006), "Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración", *Boletín de Psicología*, N°. 88, Noviembre, pp. 49-63.
- ARONSON, K.R., J. LAURENCEAU, N. SIEVEKING y W. BELLET (2005), "Job Satisfaction as a Function of Job Level", *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, N° 3, pp. 285-291.
- BARTEL, C. y R. SAAVEDRA (2000), "The Collective Construction of Work Group Moods", *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 197-231.
- BAILEY, C. y C. FLETCHER (2002), "The impact of multiple source feedback on management development: findings from a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, volume 23, Issue 7, pp. 3-867.
- BEEHR, T.A., L. IVANITSKAYA, C.P. HANSEN, D. EROFEEV y D.M. GUDANOWSKI (2001), "Evaluation of 360 Degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, N° 7, Nov., pp. 775-788.
- BENDER K. y J. HEYWOOD (2006), "Job Satisfaction of the Highly Educated: The Role of Gender Academic Tenure, and Earnings", *Scottish Journal of Political Economy*, 53:2, pp. 253-279.
- BRIEF, A.P. y H.M. WEISS (2002), "Organizational behavior: affect in the workplace", in Fiske, S.T., Schachter, D.L. and Zahn-Waxler, C. (Eds), *Annual Review of Psychology, Annual Reviews*, Palo Alto, CA, Vol. 53, pp. 279-307.

- BRUSH, D., M. MOCH y P. POOYAN (1987), "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 8, Nº 2, April, pp. 139-155.
- BURKE, R.J. (1996), "Sources of job satisfaction among employees of a professional services firm." *Psychological Reports* 78, pp. 1231-1234.
- CLARK, A. (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?", *Labour Economics* 4, pp. 341-372.
- CONTE, J.M., M.A. DEAN, K.L. RINGENBACH, S.K. MORAN y F.L. LANDY (2005), "The Relationship Between Work Attitudes and Job Analysis Ratings: Do Rating Scale Type and Task Discretion Matter?", *Human Performance*, Vol. 18, Nº 1, pp. 1-21.
- CURRALL, S., A. TOWLER, T. JUDGE y L. KOHN (2005), "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes", *Personnel Psychology* 58 (3), pp. 613-640.
- D'ADDIO, A.C., T. ERIKSSON y P. FRIJTERS (2003). "An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals baseline satisfaction levels may differ", Centre for Applied Microeconometrics (CAM), Department of Economics, University of Copenhagen, 16, 2003, available at: <http://www.econ.ku.dk/CAM/Files/workingpapers/2003/2003-16.pdf>.
- DIAZ-SERRANO, L. y J. CABRAL (2005), "Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union: empirical evidence from fourteen countries", *Economics Department Working Paper Series* Nº 1560405, Department of Economics, National University of Ireland, Maynooth.
- FLETCHER, C. y C. BALDRY (2000), "A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, Nº 3, September 2000, pp. 303-319.
- FRENCH, W., C.H. BELL y R.A. ZAWACKI (2007), "Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración efectiva del Cambio", Sexta Edición, McGraw-Hill, México.

- FREY, B. y A. STUTZER (2002), "What Can Economists Learn from Happiness Research?", *Journal of Economic Literature*, 40:2, pp. 402-35.
- FRIED, Y. (1991), "Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 690-697.
- GOLEMAN., D. (2005), "Liderazgo que obtiene resultados", HBR, noviembre.
- GRIFFETH, R.W., P.W. HOM y S. GAERTNER (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26, p. 463.
- HACKETT, R.D. y R.M. GUION (1985), "A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, pp. 340-381.
- HACKMAN J. y G. OLDFHAM (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- HARRISON D., D. NEWMAN y P. ROTH (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 2, pp. 305-325.
- HARTER, J.K., F.L. SCHMIDT y T.L. HAYES (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, April; 7(2), pp. 268-279.
- HEINE, S. (2008), "Cultural Psychology", Norton, New York.
- HETLAND, H. y G. SANDAL (2003), "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, N° 2 / June 2003, pp. 147-170.

- HIRSCHFELD, R. (2000), "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?", *Educational and Psychological Measurement*, 60, p. 255.
- HOFSTEDE, G. (2001), "Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations Thousand Oaks CA", Sage Publications, 2001.
- HUANG, X. y E. VAN DE VLIERT (2004), "Job Level and National Culture as Joint Roots of Job Satisfaction", *Applied Psychology*, 53(3), July, pp. 329-348.
- IRONSON, G.H., P.C. SMITH, M.T. BRANNICK, W.M. GIBSON y K.B. PAUL (1989), "Construction of a Job in General Scale: a comparison of global, composite, and specific measures", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 193-200.
- ISEN, A. (2001), "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11, N°. 2, pp. 75-85.
- JAEGER, A.M. (1986), "Organization development and national culture: Where's the fit?", *Academy of Management Review*, 11, pp. 1787-1790.
- JANSON, P. y J.K. MARTIN (1982) "Job satisfaction and age: A test of two views", *Social Forces*, 60, pp.1089-1102.
- JOHNSON, J. (2000), "Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate", *Public Personnel Management*, Vol, 29 N° 1 Spring, pp. 119-128.
- JUDGE, T.A., y J.E. BONO (2001), "Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 80-92.

- JUDGE, T.A., D. HELLER y M.K. MOUNT (2002), "Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 530-541.
- JUDGE, T.A., E.A. LOCKE, C.C. DURHAM y A.N. KLUGER (1998), "Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 17-34.
- JUDGE, T.A., C.J. THORESEN, J.E. BONO y G.K. PATTON (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
- JUNG, K., A. DALESSIO y S. JOHNSON (1986), "Stability of the Factor Structure of the Job Descriptive Index", *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, N° 3, pp. 609-616.
- JURGENSEN, C.E. (1978), "Job preferences (What makes a job good or bad?)", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 267-276.
- KALLEBERG, A y K. LOSCOCCO (1983), "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction", *American Sociological Review*, 48, pp. 78-90.
- KARL K. y J. PELUCHETTE (2006), "How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13, pp. 2-13.
- KEYES C., S. HYSOM y K. LUPO (2000), "The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line", *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 4, N° 2, pp. 143-153.
- KIRKMAN, B.L. y D.L. SHAPIRO (2001), "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 3, pp. 557-569,

- LINCOLN, J.A. KALLEBERG (1985), "Work Organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, 50, pp. 738-760.
- LOK, P., y J. CRAWFORD (2004), "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23, 4, pp. 321-338.
- LONG, A. (2005), "Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia", *The Economic Record*, Vol. 81, N° 255, December, 2005, pp. 303-321.
- MELIÁ, J.L., y J.M. PEIRÓ (1989), "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23", *Psicologemas*, 5, pp. 59-74.
- MIRVIS, P.H. y E.E. III LAWLER (1977), "Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes" *Journal of Applied Psychology*, 62, 1, pp.1-8.
- NUNNALLY, J. (1978), "Psychometric theory", New York: McGraw-Hill.
- OLDHAM, G.R., A. CUMMINGS, L.J. MISCHEL, L.J. SCHMIDTKE y J. ZHOU (1995), "Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses", *Journal of Applied Psychology*, 80(5), pp. 547-64.
- PACE, W. y D. FOULES (1994), "Organizational Communication", Third edition. Prentice Hall, New York.
- PALICH, L., P. HOM y R. GRIFFETH (1995), "Managing in the international context: Testing the cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises", *Journal of Management*, 21, pp. 671-690.
- PÉREZ RUBIO, J. (1997), "Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis", REIS. Vol. 80, pp. 133-167.
- PESCOSOLIDO, A.T. (2002), "Emergent leaders as managers of group emotion", *Leadership Quarterly*, 13, pp. 583-599.

- PICKETT, R. y P. SEVASTOS (2003), "The application of a facet scale job satisfaction model for environmental health officers in Australia and Scotland", *International Journal of Environmental Health Research* 13, pp. 149-167 (June).
- PODSAKOFF, P.M., S.B. MACKENZIE, J.Y. LEE Y N.P. PODSAKOFF (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N° 5, pp. 879-903.
- PORTER, L. W. y E. LAWLER (1965), "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior", *Psychological Bulletin*, 64, pp. 23-51.
- RAINERI, A. (2003) "El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile", *Estudios de Administración*, Vol. 10 N° 2, pp. 28-57.
- RENTSCH J. y R. STEEL (1992), "Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire". *Educational Psychology Measurement*, 52, pp. 357-367.
- ROBIE, C.R., A.M. RYAN, R.A. SCHMEIDER, L.F. PARRA y P.C. SMITH (1998), "The relation between job level and job satisfaction", *Group and Organization Management*, Vol. 23, N° 4, pp. 470-495.
- RYNES, S., B. GERHART y L. PARKS (2005), "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology*, 56 pp. 571-600.
- RYNES, S., B. GERHART y K. MINETTE (2004), "The Importance Of Pay In Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say And What They Do", *Human Resource Management*, Winter, Vol. 43, N° 4, pp. 381-394.
- SAARI, L. y T. JUDGE (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Winter, Vol. 43, N° 4, pp. 395-407.

- SCHAUBROECK, J., T.A. JUDGE y L.A. III TAYLOR (1998), "Influences of trait negative affect and situational similarity on correlation and convergence of work attitudes and job stress perceptions across two jobs", *Journal of Management* 24(4), pp. 553-76.
- SCHNEIDER, B. y D.E. BOWEN (1985), "Employee and customer perception of services in banks: Replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 423-433.
- SCHNEIDER, B., P.J. HANGES, D.B. SMITH, y A.N. SALVAGGIO (2003), "Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance", *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, N° 5, pp. 836-851.
- SHIPTON, H. J., M.A. WEST, C.L. PARKES, J.F. DAWSON y M.G. PATTERSON (2006), "When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:4, pp. 404-430.
- SILVERMAN, S. B., C.E. POGSON y A.B. COBER (2005), "When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 Issue 2, pp. 35-147.
- SIMS, H. y P. LORENZI (1993), "The New Leadership Paradigm", Newbury Park, CA: Sage.
- SOUSA-POZA, A. y A.A. SOUSA-POZA (2000), "Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, Volume 29, Issue 6, 12, pp. 517-538.
- SPECTOR, P. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, pp. 693-713.

- _____ (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences", Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- SPECTOR, P.E., C.L. COOPER, S. POELMANS, T.D. ALLEN, M. O'DRISCOLL, J.I. SANCHEZ, O.L. SIU, P. DEWE, P. HART, L. LU, L.F.R. DE MORAES, G.M. OSTROGNAY, K. SPARKS, P. WONG y S. YU (2004), "A cross-national comparative study of work/family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America vs. the Anglo world", *Personnel Psychology*, 57, pp. 119-142.
- STANTON, J.M., E.F. SINAR, W.K. BALZER, A.L. JULIAN, P. THORESEN, S. AZIZ, G.G. FISHER y P.C. SMITH (2002), "Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged job descriptive index", *Educational and Psychological Measurement*, 62, pp. 173-191.
- STAW, B.M., N.E. BELL y J.A. CLAUSEN (1986), "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 437-453.
- STAW, B.M., y J. ROSS (1985), "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 469-480.
- SY, T., S. COTE y R. SAAVEDRA (2005), "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, N° 2, pp. 295-305.
- THOMAS, D.C. y K. AU (2002), "The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N° 2, pp. 309-326.
- TREMBLAY, M. y A. ROGER (2004), "Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers", *International Journal of Human Resource Management* 15, 6 September, pp. 996-1017.

- UHRBROCK, R.S. (1934), "Attitudes of 4430 employees", *Journal of Social Psychology*, Vol. 5, pp. 365-377.
- VAN MAANEN, J. y R. KATZ (1976), "Individuals and their careers: Some temporal considerations for work satisfaction", *Personnel Psychology*, 29, pp. 601-616.
- VAN SAANE, N., J. SLUITER, A. VERBEEK y M. FRINGS-DRESEN (2003), "Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review", *Occupational Medicine*, 53, pp. 191-200.
- WARR, P., J. COOK y T. WALL (1979), "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being", *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 129-148.
- WRIGHT, B. y S. KIM (2004), "Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics", *Review of Public Personnel Administration*, 24, pp. 18-40.
- WRIGHT, T. (2006), "The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research", *Journal of Management History*, Vol. 12, N° 3, pp. 262-277.
- WRIGHT, T. y D. BONETT. (2007), "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover", *Journal of Management*, 33(2), pp. 141-160.
- WRIGHT, P., T. GARDNER, L. MOYNIHAN y M. ALLEN (2005), "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, 58 (2), pp. 409-446.
- ZHILIN, YANG, W. XUEHUA y S. CHENTING (2006), "A review of research methodologies in international business", *International Business Review*, volume 15, Issue 6, December 2006, pp. 601-617.