

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlo Mario Chiroque Suárez

Miriam Lilliana Piscoya Manríquez

Asesor: PhD Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, octubre de 2013

Agradecimientos

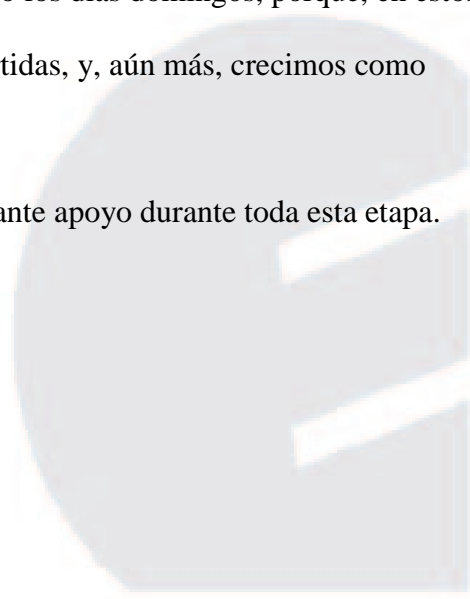
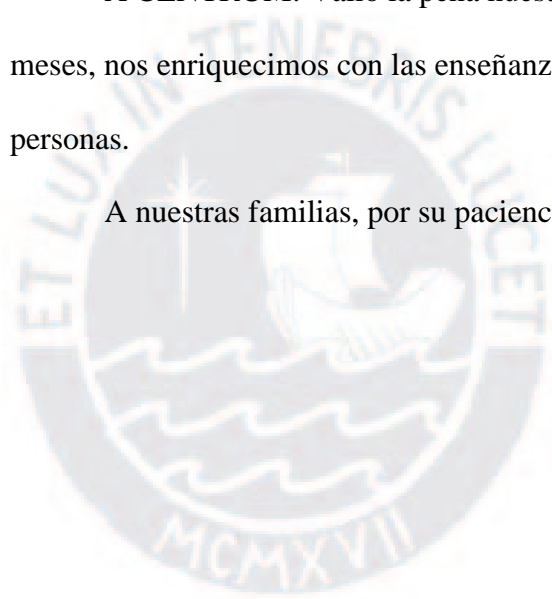
Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a las siguientes personas:

A nuestro asesor, PhD Daniel Eduardo Guevara Sánchez, por su constante y cuidadoso asesoramiento en el desarrollo de nuestra tesis.

A la plana docente que tuvimos el privilegio de tener como maestros, brindándonos la oportunidad de compartir experiencias y contar con herramientas irremplazables que nos acompañarán a lo largo de nuestra vida profesional.

A CENTRUM: Valió la pena nuestro esfuerzo los días domingos, porque, en estos 26 meses, nos enriquecimos con las enseñanzas compartidas, y, aún más, crecimos como personas.

A nuestras familias, por su paciencia y constante apoyo durante toda esta etapa.



A Dios y la Virgen María Auxiliadora por haberme dado la fuerza y guiado en todo momento para culminar con éxito la maestría, a mi esposa María Ofelia, por su amor, infinita paciencia, comprensión y apoyo, por estar siempre a mi lado y acompañarme en este difícil camino. A mis princesas Ana Paula y Fabiana, por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más. A mis padres Flor de María, Santos Odón y mi hermana Ellen Tatiana, por sus constantes consejos y estímulos para seguir adelante. A Norly Herrera, madre de mi esposa, por acompañarnos y apoyarnos en todo momento.

Carlo Mario

A Dios, por todo lo que me brinda y por permitirme lograr un reto importante en mi vida. A la memoria de mi querida abuela Genera. A mis padres César y Oneglia, a quienes amo, admiro y les debo todo en mi vida. A mi esposo Andrés, por su amor y valioso apoyo. A Marilene y a mi tía Marcela por su dedicación y apoyo constante. A mi pequeño hijo Fabrizio, por ser la inspiración y motivación de mi vida.

Miriam Lilliana

Resumen Ejecutivo

La satisfacción laboral, la productividad laboral y la relación entre ambas son variables que, desde la década de 1930, han despertado gran interés y acerca de las cuales se han desarrollado investigaciones que ayudan a entender la participación de estas en el desarrollo de las organizaciones (Chiang & Ojeda, 2013).

El presente trabajo se realizó con el propósito de examinar y analizar el estado de la cuestión sobre satisfacción laboral, productividad laboral y la relación entre ambas variables a nivel conceptual y teórico, así como de cuestionar y proponer nuevas áreas de investigación. Asimismo permitió documentar y cuestionar todo lo que se ha investigado sobre estos conceptos. Se aplicó la metodología de Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003 & Machi & McEvoy, 2009), que permitió ahorro de tiempo y esfuerzo, además de desarrollar la presente tarea de forma eficiente.

Los resultados de la revisión de literatura con respecto a la definición de *satisfacción laboral* se muestran desde una perspectiva emotiva, así como de actitud hacia el trabajo. Asimismo, con respecto a la productividad laboral, esta se definió como un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones. Finalmente, en relación con la posible existencia de una relación entre ambos constructos, se ha constatado que sí existe relación entre ambas variables, y, de acuerdo con las últimas investigaciones, la relación entre estas estaría mediada por variables adicionales.

Por otra parte, respecto de las investigaciones realizadas acerca de satisfacción laboral, productividad laboral y la relación entre ambas, la originalidad del documento radica en realizar una contribución de manera conceptual y teórica, al organizar de manera histórica todo lo investigado hasta la fecha y proponer una nueva área para futuras investigaciones.

Abstract

Labor satisfaction, labor productivity and the relationship between both areas are variables that have produced great interest since the 1930s, which investigations were developed to help understand the participation of these factors in the development of organizations (Chiang & Ojeda, 2013).

The objective of the present investigation is to examine and analyze the world of the job satisfaction, labor productivity and the relationship between both variables in a conceptual and theoretical level, as well as to question and propose new research areas. Likewise, this research permits to document and question everything that had been investigated about these concepts. The methodology developed by Hart, 2003 & Machi & McEvoy, 2009 was applied for the revision of this research, which allowed saving time and effort, and, developed this task efficiently.

The results of the review, about *job satisfaction* definition, are seen from an emotional outlook and attitude towards work. Likewise, regarding labor productivity, this was defined as a key element to achieve the objectives of the organizations. Finally, regarding the possible existence of a relationship between these two constructs, it was found that there exists a relationship between both variables, and, according to the latest research, the relationship between these variables would be mediated by additional variables.

Moreover, with respect to the researches about job satisfaction, labor productivity and the relationship between them, the originality of the present paper lies in making a conceptual and theoretical contribution by organizing everything to date and proposing a new area for future investigations.

Tabla de Contenidos

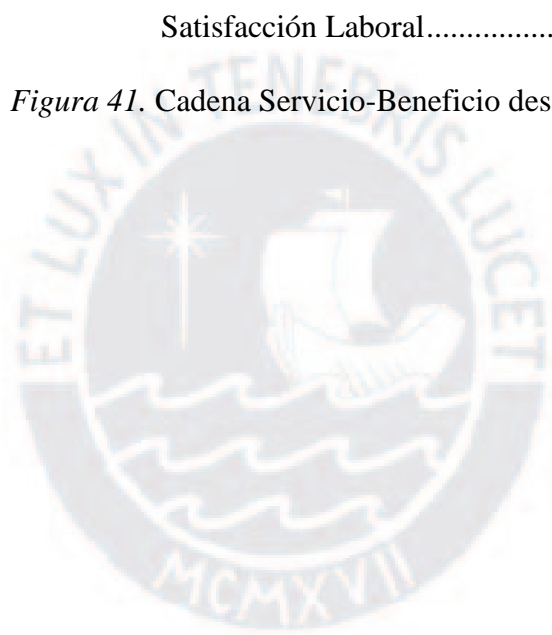
Resumen Ejecutivo.....	iv
<i>Abstract.....</i>	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes del tema	1
1.2 Alcance del tema.....	3
1.3 Importancia del tema	3
1.4 Limitaciones del tema a desarrollar	4
1.5 Delimitaciones del tema a desarrollar.....	4
1.6 Resumen	5
Capítulo II: Metodología.....	7
2.1 Búsqueda de la Literatura	7
2.2 Exploración de la literatura.....	15
2.3 Desarrollo del argumento	17
2.4 Crítica de la literatura	22
Capítulo III: Resultados de la Revisión de Literatura	29
3.1 Desarrollo del Argumento	29
3.2 Conclusiones.....	52
Referencias.....	58

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Locke, 1976).....	7
<i>Figura 2.</i> Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Robbins, 1998).....	8
<i>Figura 3.</i> Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Varios Autores).....	8
<i>Figura 4.</i> Ficha Para Productividad Laboral (Stoner, 1996).	9
<i>Figura 5.</i> Ficha Para Productividad Laboral (Robbins, 2004).....	9
<i>Figura 6.</i> Ficha Para Productividad Laboral (Varios Autores).....	10
<i>Figura 7.</i> Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Locke, 1970).	10
<i>Figura 8.</i> Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Herman, 1973).	11
<i>Figura 9.</i> Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Keller, 1997).	11
<i>Figura 10.</i> Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Mount, 2000).....	12
<i>Figura 13.</i> Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (Kaplan & Norton, 2001).....	14
<i>Figura 14.</i> Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (D'Alessio, 2008).....	14
<i>Figura 15.</i> Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (Robbins Y Judge, 2009).	15
<i>Figura 16.</i> Matriz de Exploración de Literatura para la Relación entre Satisfacción y Productividad Laboral.....	16
<i>Figura 17.</i> Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis. Satisfacción Laboral y Productividad.	18
<i>Figura 18.</i> Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Primera Parte).....	19
<i>Figura 19.</i> Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Segunda Parte).....	20

<i>Figura 20.</i> Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Tercera Parte)	21
<i>Figura 21.</i> Matriz de Contrastación Teórica. Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad laboral	23
<i>Figura 22.</i> Matriz De Análisis De Literatura. Satisfacción Laboral Y Productividad	24
<i>Figura 23.</i> Matriz De Desarrollo De Argumentos Complejos. Satisfacción Laboral Y Productividad	25
<i>Figura 24.</i> Matriz De Desarrollo De Argumentos Complejos. Satisfacción Laboral Y Productividad	26
<i>Figura 25.</i> Matriz De Mapa Conceptual. Satisfacción Laboral Y Productividad.	27
<i>Figura 26.</i> Determinantes de la Satisfacción Laboral	31
<i>Figura 27.</i> Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la Productividad Laboral ...	34
<i>Figura 28.</i> Modelo 1. La Satisfacción Laboral Antecede a la Productividad Laboral.	35
<i>Figura 29.</i> Modelo 2. La Productividad Laboral Antecede a la Satisfacción Laboral.	35
<i>Figura 30.</i> Modelo 3. La Satisfacción Laboral y la Productividad Laboral Están Recíprocamente Relacionadas.	36
<i>Figura 31.</i> Modelo 4. La Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral Es Adulterada o Falsa.	36
<i>Figura 32.</i> Modelo 5. La Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral Es Supervisada por Otras Variables.....	37
<i>Figura 33.</i> Modelo 6. No Hay Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral.	37
<i>Figura 34.</i> Modelo 7. Concepciones Alternativas de Satisfacción Laboral y/o Productividad Laboral.	38

<i>Figura 35. Modelo Integrador Sobre La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Productividad Laboral.</i>	39
<i>Figura 36. Esquema de la Teoría de Herzberg.</i>	41
<i>Figura 37. Teoría de las Expectativas de Vroom.</i>	44
<i>Figura 38. Elementos de la Teoría de fijación de metas de Locke.</i>	45
<i>Figura 39. Flujo de la Teoría de reforzamiento de Skinner.</i>	46
<i>Figura 40. Modelo Integrador de las Variables que Influyen en el Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral.</i>	48
<i>Figura 41. Cadena Servicio-Beneficio desarrollado por Harvard business School.</i>	52



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes del tema

No existe una definición universalmente aceptada sobre el concepto de *satisfacción laboral*, y, en muchas ocasiones, cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). Entre las definiciones realizadas, se tienen las siguientes: (a) en la década de 1960, se definió como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida (Porter, 1962); (b) a mediados de la década de 1970, se definió como el resultado de las actitudes que tiene el empleado frente a su trabajo; los factores relacionados con él y respecto a la vida; (c) a mediados de la década de 1980, se definió como un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción (Griffin & Bateman, 1986); (d) en la década de 1990, el concepto de *satisfacción laboral* se definió como sentimientos o emociones favorables o adversas con los que las personas perciben su trabajo; (e) a principios del año 2000, los estudios de satisfacción laboral se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera (Davis & Newstrom, 2002); y (f) en los últimos años, se definió como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”: una persona con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas (Robbins, 2009).

La productividad, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se definió como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla; dichos recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios de forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008); por ello, la productividad del factor humano es un elemento clave

para el logro de los objetivos de las organizaciones, así como para su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. Por tanto, la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora en una organización. (Marchant, 2006; Quijano, 2006). Es así que, la productividad, antes que ser un tema tecnológico es un tema humano, y esta se logra cuando el empleado está plenamente identificado con su actividad y también si satisface sus necesidades de educación, ambiente familiar y trabajo adecuados (Rodríguez & Ramírez-Buendía, 1996).

Las primeras teorías de la relación entre *satisfacción laboral* y *productividad laboral*, quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Locke (1976-1984) sugirió que es mejor ver la satisfacción y la productividad como resultados separados de la interacción entre el empleado y el trabajo, y esperar relaciones causales entre ellos solo en circunstancias especiales: por ejemplo, no parece que tengan una relación fiable en todos los empleados que una baja calidad de trabajo sea una respuesta de insatisfacción. Además, el análisis de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras como la percepción, la calidad de trabajo, la motivación laboral ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos. Además, con respecto a la dirección causal entre ambos constructos, la mayor parte de los estudios partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más aceptable es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mayor productividad obtendrá mayor reconocimiento. A su vez

estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998). Posteriormente, Varca y James-Valutis (1993) encontraron que la relación entre *satisfacción laboral* y *productividad laboral* estaba modulada por las habilidades de los trabajadores; así, los individuos con altos niveles de satisfacción laboral y altos niveles de habilidades laborales relevantes tienen tasas de productividad significativamente superiores que el resto de empleados. Finalmente, Ostroff (1993) examinó la relación entre *satisfacción* y *productividad laboral* en el nivel organizacional, y descubrió que los empleados más satisfechos en una organización son más productivos y rentables que aquellos que están insatisfechos.

1.2 Alcance del tema

La revisión de literatura desarrollada es integral y específica al tema satisfacción laboral y productividad laboral. El tema se revisó para conocer los estudios teóricos que se han realizado sobre las variables satisfacción laboral, productividad laboral y su relación causal. Asimismo para analizar su relación teórica desde una perspectiva organizacional y de administración estratégica. De esta manera se investigó la satisfacción laboral y productividad laboral como uno de los aspectos cruciales para que las organizaciones puedan entender cómo afrontar los retos en la gestión del capital humano, así como, los cambios organizativos que afectan a la mayor parte de los sectores conllevan el reto de incrementar la productividad de los empleados y su compromiso con el trabajo.

1.3 Importancia del tema

La revisión a nivel conceptual y teórico sobre las variables *satisfacción laboral*, *productividad laboral* y la relación entre ambas es importante porque permitirá documentar y cuestionar todo lo que se ha investigado sobre estos conceptos, y proponer nuevos ámbitos de investigación.

Así también este estudio sobre satisfacción laboral, productividad laboral y la relación entre ambas, se entendió como un tema de gran interés en las organizaciones actuales, debido a que el factor humano es considerado uno de los elementos principales de la organización, ya que en ellos reside: (a) el conocimiento, (b) el compromiso, y (c) la creatividad. Es por ello que en el proceso de implementación de políticas organizacionales, estas deben asumir el compromiso de gestión que se identifique con las necesidades de sus colaboradores.

Finalmente, la aplicación del proceso secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003 & Machi & McEvoy, 2009), constituye una herramienta eficaz y con aplicación directa en un proceso de revisión de literatura de cualquier investigación.

1.4 Limitaciones del tema a desarrollar

Las limitaciones de la investigación son las siguientes: (a) no se investiga la calidad de vida laboral, calidad del trabajo, comportamiento organizacional, motivación, moral en el trabajo, compromiso organizativo, clima laboral, salario, como conceptos relacionados con la satisfacción laboral; (b) no se realiza investigación cuantitativa para determinar la relación existente entre satisfacción laboral y productividad laboral en un determinado sector industrial; (c) La productividad laboral es un tema bastante estudiado en mayor escala desde el punto de vista económico y en menor escala desde el punto de vista de productividad del colaborador o de la persona; es así que la escasez de investigaciones desde esta perspectiva resulta una limitación durante el análisis de los resultados de la revisión de literatura para comprender su relación con la satisfacción laboral.

1.5 Delimitaciones del tema a desarrollar

Las delimitaciones de la investigación son las siguientes: (a) la investigación está dirigida a las variables satisfacción laboral, productividad laboral y la relación entre ambas a nivel conceptual y teórico; (b) la investigación sigue la metodología de revisión de literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003 & Machi & McEvoy, 2009); (c) La literatura elegida fue;

papers, journals, revistas, documentos académicos, y tesis de los últimos 10 años. Se encontró de mucha ayuda la búsqueda en el catálogo virtual de la biblioteca del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM-PUCP), PRIMO, el cual está enlazado a bases especializadas de datos como: Proquest, Ebsco, JSTOR y Emerald.

1.6 Resumen

La relación entre *satisfacción laboral* y *productividad laboral*, como factor clave empresarial, para el logro del crecimiento sostenido y la obtención de resultados estratégicos bajo un entorno altamente competitivo y cambiante, exige el conocimiento profundo del desarrollo teórico realizado sobre ambas variables, así como el entendimiento de la relación teórica respecto al ámbito organizacional empresarial. Se realizó un enfoque desde la perspectiva organizacional y de administración estratégica sobre la influencia de la satisfacción en la productividad laboral, profundizando sobre las teorías que integren ambos conceptos, a fin de esclarecer el tipo de relación que existe entre ambas variables y su influencia sobre el desempeño organizacional.

La revisión de literatura sobre la relación entre la satisfacción y la productividad laboral es importante porque permitirá documentar y cuestionar todo lo que se ha investigado sobre esta relación causal, y proponer nuevos ámbitos de investigación, permitiéndonos aportar a un tema de relevante importancia en el área de comportamiento organizacional. El alcance de la revisión de la literatura es integral con enfoque en una revisión a nivel conceptual. Entre las limitaciones y delimitaciones tenemos que se estudiará específicamente la relación entre la satisfacción laboral y productividad laboral enfocado desde una perspectiva organizacional estratégica, y estará basada en el proceso secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003 & Machi & McEvoy, 2009);

apoyándonos principalmente en la búsqueda del catálogo virtual PRIMO de la biblioteca del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM-PUCP).



Capítulo II: Metodología

En este capítulo se explicó bajo la aplicación del proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009), todo lo concerniente a las variables satisfacción y productividad laboral enfocándolo desde la perspectiva organizacional y estratégico, tomando de guía los siguientes pasos: (a) búsqueda de literatura consiste en la elaboración de fichas; (b) exploración de la literatura consiste en elaborar las matrices de exploración de literatura; (c) desarrollo del argumento consiste en elaborar las matrices de desarrollo de argumento por análisis y cronológico; y (d) crítica de la literatura consiste en elaborar matrices de contrastación teórica, matriz de análisis de la literatura, matriz de desarrollo de argumentos complejos, y matriz de mapas conceptuales.

2.1 Búsqueda de la Literatura

La selección y organización de la información del tema se realizó basándose en la técnica de fichaje (Machi & McEvoy, 2009) que permitió realizar la elección de información con mayor potencial de utilidad para nuestra investigación. Las fichas elaboradas se presentan en las Figuras 1 a la 12.

Autor: Locke (1976)

Palabra Clave o Descriptor: Satisfacción
Laboral

Selección Crítica: satisfacción laboral desde el estado emocional.

Resumen: Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

Notas: Respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Figura 1. Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Locke, 1976).

Autor: Robbins (1998)	Palabra Clave o Descriptor: Satisfacción Laboral
Selección Crítica: Definición de satisfacción laboral.	
Resumen: Conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, es así, que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; y quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.	
Notas: Considera la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.	

Figura 2. Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Robbins, 1998).

Autor: Varios	Palabra Clave o Descriptor: Satisfacción Laboral
Selección Crítica: satisfacción laboral desde el estado emocional.	
Resumen: Es observado desde el enfoque de la equidad el cual plantea que la satisfacción laboral es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia. Por otro lado, desde el enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor. Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial.	
Notas: La satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.	

Figura 3. Ficha Para Variable Satisfacción Laboral (Varios Autores).

Autor: <u>Stoner</u> (1996)	Palabra Clave o Descriptor: Desempeño Laboral
Selección Crítica: desempeño laboral y productividad Laboral.	
Resumen: Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	
Define productividad laboral como la eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Cuanto más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad.	
Notas: Esta definición de desempeño debe complementarse con lo que se espera del empleado y con orientación hacia el desempeño efectivo. Así también tanto el nivel de una razón de productividad para un periodo dado, como la comparación con otras razones en el tiempo constituyen medidas importantes. El nivel en un momento cualquiera mide la eficiencia de las operaciones en dicho momento. Las comparaciones de las razones en el tiempo miden el aumento o disminución de la productividad.	

Figura 4. Ficha Para Productividad Laboral (Stoner, 1996).

Autor: <u>Robbins</u> (2004)	Palabra Clave o Descriptor: Desempeño Laboral
Selección Crítica: desempeño laboral.	
Resumen: Vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.	
Notas: resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.	

Figura 5. Ficha Para Productividad Laboral (Robbins, 2004).

Autor: Varios	Palabra Clave o Descriptor: Desempeño Laboral
Selección Crítica: desempeño laboral.	
Resumen: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo . Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral como uno de los principios fundamentales de la psicología, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.	
Notas: En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.	

Figura 6. Ficha Para Productividad Laboral (Varios Autores).

Autor: Locke (1970)	Palabra Clave o Descriptor: Relación Satisfacción y Productividad Laboral
Selección Crítica: Relación entre satisfacción y desempeño laboral.	
Resumen: Observo a la satisfacción como una función de la conducta dirigida a metas y consecución de valor, incluso los defensores de la motivación intrínseca sería implícitamente estipular un efecto de rendimiento sobre la satisfacción; planteando la hipótesis de que el valor de realización moderaría la relación desempeño-satisfacción, de modo que el rendimiento se relaciona con la satisfacción en la medida en que conduce a valores de trabajo importantes.	
Notas: Es así que un fuerte contingente de pago por desempeño sería la satisfacción porque el rendimiento conduce a premios valorados.	

Figura 7. Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Locke, 1970).

Autor: Herman (1973)	Palabra Clave o Descriptor: Relación Satisfacción y Productividad Laboral
Selección Crítica: Relación entre satisfacción y desempeño laboral.	
Resumen: No encuentra ninguna relación entre la satisfacción y productividad laboral, sugiriendo la tesis de que la satisfacción no puede producir un efecto claro sobre la productividad, debido a que el trabajador no está en libertad de alterar su producción en un grado sustancial, es decir las contingencias situacionales limitan la consistencia de la relación directa entre satisfacción y productividad, afirma que los trabajadores no tienen mucha libertad ni posibilidades para variar los niveles de productividad, debido a que el posible rango productividad se determina por la dependencia de las máquinas, de otros trabajadores, o por el nivel de capacidad del propio trabajador.	
Notas: Desde este enfoque no se tendría relación entre estas dos variables.	

Figura 8. Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Herman, 1973).

Autor: Keller (1997)	Palabra Clave o Descriptor: Relación Satisfacción y Productividad Laboral
Selección Crítica: Relación entre satisfacción y desempeño laboral.	
Resumen: Encontró una significativa correlación entre la satisfacción y la productividad pero se convirtió en no significativo una vez que se controlaron implicación en el trabajo y el compromiso organizacional o cuando se controla por la confianza en la gestión.	
Notas: Se encontró que al adicionar a la relación entre ambos constructos variables como el compromiso organizacional y la confianza en la gestión.	

Figura 9. Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Keller, 1997).

Autor: Mount, Harter, Barrick & Colbert (2000)	Palabra Clave o Descriptor: Relación Satisfacción y Productividad Laboral
Selección Crítica: Relación entre satisfacción y desempeño laboral.	
Resumen: Argumentaron que satisfacción en el trabajo sería más fuertemente relacionada con el desempeño laboral para los empleados de tareas repetitivas porque los empleados tareas orientadas a la creatividad estarían menos dispuestos a responder a la insatisfacción con la reducción niveles de productividad.	
Notas: Resulta interesante encontrar que la variable tipo de empleo también influye en la relación entre la satisfacción y productividad.	

Figura 10. Ficha Para Relación Satisfacción Y Productividad Laboral (Mount, 2000).

Autor: Judge (2001)	Palabra Clave o Descriptor: Relación Satisfacción y Productividad Laboral
Selección Crítica: Modelos conceptuales relación satisfacción y productividad.	
Resumen: Resumió en siete formas diferentes en las que se establece la relación entre satisfacción laboral y rendimiento laboral: (a) Modelo 1: Causal- Satisfacción laboral antecede a la productividad laboral; (b) Modelo 2: Causal –productividad laboral es antecedente a la satisfacción laboral; (c) Modelo 3: Causal - Satisfacción laboral y productividad laboral están recíprocamente relacionados; (d) Modelo 4: La relación entre la satisfacción en el trabajo y productividad laboral es adulterada o falsa (espuria); (e) Modelo 5: La relación entre la satisfacción en el trabajo y productividad laboral es supervisado por otras variables; (f) Modelo 6: No hay relación entre La satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo; (g) Modelo 7: Concepciones alternativas de Satisfacción laboral y /o rendimiento en el trabajo.	
Notas: De estos estudios se entiende que la satisfacción laboral y el desempeño laboral parecen muy posibles que la relación entre la satisfacción y el rendimiento es indirecta, mediada por otras variables.	

Figura 11. Ficha Para Satisfacción Y Productividad Laboral: Judge (2001).

Autor: Chiang Vega (2013)	Palabra Clave o Descriptor: Satisfacción Laboral, desempeño del trabajador
Selección Crítica: Las organizaciones actuales buscan la satisfacción de sus empleados encontrando las dimensiones relacionadas a la satisfacción laboral y productividad laboral.	
Resumen: Las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad, otra dimensión relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual.	
Notas: En necesario que las organizaciones concentren sus esfuerzos en las dimensiones relacionadas a la productividad, en la cual, se evidencia la satisfacción laboral asociada a la relación con el jefe, el ambiente físico, la remuneración asociada.	

Figura 12. Ficha Para Satisfacción Y Productividad Laboral: Chiang Vega (2013).

De las Figuras se concluyó que la información con mayor potencial de utilidad para la variable satisfacción laboral fue desarrollada por los autores Locke (1976) y Robbins (1998). Para la investigación de la variable productividad laboral fue desarrollada por Stoner (1996) y Robbins(2004). La investigación de la relación de las variables satisfacción y productividad laboral fue desarrollada por los autores Locke (1970), Herman (1973), Keller(1997), Mount (2000), Judge(2001) y Chiang Vega(2013). Asimismo, se presentó los exponentes más relevantes en las Figuras 13 a la 15, para el desarrollo del argumento final como resultado de la revisión de literatura, planteando una perspectiva organizacional y de administración estratégica.

Autor: Kaplan y Norton (2001)	Palabra Clave o Descriptor: Administración Estratégica
Selección Crítica: Los resultados estratégicos desde una perspectiva organizacional se relacionan directamente con el desempeño en las empresas.	
Resumen: El enfoque estratégico en las organizaciones busca mejorar el desempeño organizacional a través de la creación de valor, es así que las organizaciones deben orientar los resultados estratégicos desde la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje e innovación.	
Notas: La mejora en la productividad laboral a través de la satisfacción laboral busca la obtención de resultados estratégicos para así crear valor.	

Figura 13. Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (Kaplan & Norton, 2001)

Autor: D'Alessio (2008)	Palabra Clave o Descriptor: El proceso estratégico
Selección Crítica: Actividades de planeamiento, dirección y control estratégico que una organización desarrolla secuencialmente para alcanzar la visión de futuro.	
Resumen: Administración estratégica como proceso por el cual una organización determina su dirección a largo plazo. <i>Planeamiento estratégico:</i> visión, misión, valores, evaluación externa, análisis competitivo, evaluación interna, objetivos de largo plazo, planeamiento de estrategias y selección de estrategias. <i>Dirección estratégica:</i> implementación y dirección, objetivos de corto plazo, políticas, recursos, estructura organizacional, y planeamiento operativo. <i>Control estratégico:</i> Tablero de control balanceado de resultados estratégicos (Kaplan y Norton, 2001).	
Notas: El proceso estratégico está relacionado directamente a los recursos humanos.	

Figura 14. Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (D'Alessio, 2008)

Autor: Robbins y Judge (2009)	Palabra Clave o Descriptor: Comportamiento Organizacional
Selección Crítica: Realizaron el estudio de factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos para el desarrollo de las organizaciones.	
Resumen: A nivel individual, a nivel grupal y a nivel organizacional existen factores internos y externos que influyen en los recursos humanos.	
Notas: La satisfacción laboral permitirá mejorar la productividad laboral la cual es de gran importancia para el desarrollo de las organizaciones.	

Figura 15. Ficha Para La Perspectiva Organizacional Y De Administración Estratégica (Robbins Y Judge, 2009).

De las Figuras anteriores se concluyó que la información de mayor utilidad para el desarrollo del argumento final, asociado a la relación de las variables satisfacción y productividad laboral desde una perspectiva organizacional y de administración estratégica, fueron desarrolladas por los autores relacionadas al control estratégico de Kaplan y Norton (2001), de administración estratégica de D'Alessio (2008) y de comportamiento organizacional de Robbins y Judge (2009).

2.2 Exploración de la literatura

A partir de la información seleccionada y organizada en las fichas desarrolladas como resultado de la búsqueda de literatura y de acuerdo con la técnica del *mapping* (Machi & McEvoy, 2009), se planteó evidencias teóricas para el desarrollo del argumento. Cabe mencionar que la técnica del *mapping* permitió identificar las ideas principales y conceptos claves. La matriz resultante se muestra en la Figura 16.

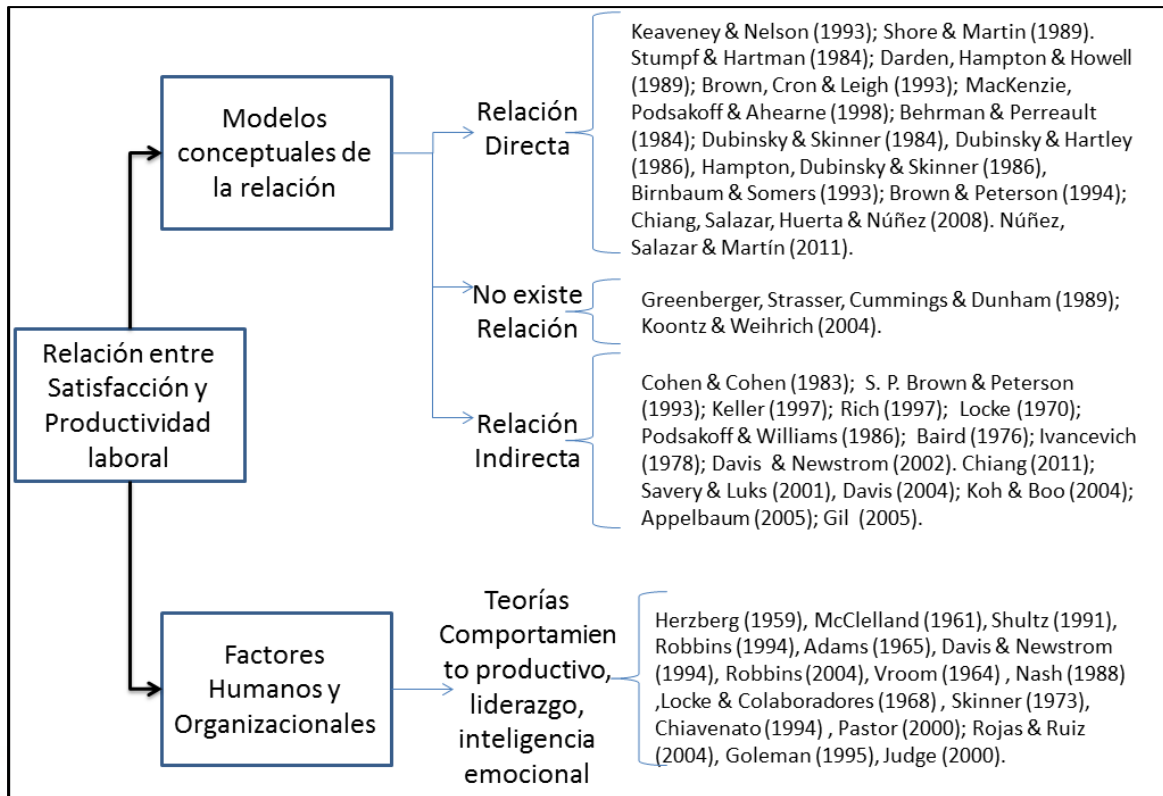


Figura 16. Matriz de Exploración de Literatura para la Relación entre Satisfacción y Productividad Laboral.

De acuerdo a la matriz presentada, se identificó que los conceptos claves para la investigación de la variable satisfacción laboral son habilidad y desempeño, supervisión, condiciones de trabajo, compañeros, compañía y dirección, reconocimientos intrínsecos y extrínsecos. Asimismo, se identificó que los conceptos clave para la investigación de la variable productividad laboral son condiciones del trabajo, división del trabajo, clima laboral, satisfacción, identidad, compromiso, estrés y salud. Así también se identificó que los conceptos clave para la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral son relación directa, relación indirecta, y la posibilidad de no encontrar relación entre ambas variables. Finalmente, se identificó los conceptos clave para la investigación de la perspectiva organizacional y de administración estratégica, los cuales son factores humanos y organizacionales a nivel individual, grupal y organizacional; perspectiva financiera, del cliente, del proceso, de aprendizaje e innovación.

2.3 Desarrollo del argumento

El desarrollo del argumento se realizó a partir de las matrices de exploración de la literatura, y utilizando las matrices de desarrollo de argumento cronológico (Hart, 2003) y las matrices de desarrollo del argumento por análisis (Machi & McEvoy, 2009), las cuales permiten organizar y expresar las ideas para elaborar significados y establecer sus límites. Las matrices resultantes se presentan en las Figuras 17 a la 20.



	ETAPA I: ARMADO DE LA INFORMACION REUNIDA				ETAPA II: SINTETIZAR LA INFORMACION				ETAPA III: ANALISIS DE PATRONES DE LA INFORMACION		
	Palabra clave o descriptor	Cita o referencia	Ideas principales	Calidad	Evidencia de las categorías	Esquema de razonamiento	Enunciado simple	Aceptabilidad	Enunciado simple (premisas)	Esquema de razonamiento y argumentos	Enunciado complejo
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	Tomado de las fichas bibliográficas	Tomado de las cartas y fichas bibliográficas	Tomado de las fichas bibliográficas	Sí o No	Sí o No	Esquema de razonamiento	La información es evidencia para el enunciado	Sí o No	Enunciado simple como evidencia para el enunciado principal	Esquema de razonamiento	Tesis para el argumento encontrado
MP 01 Chiang Vega, M. M. (2013)	Satisfacción laboral y Productividad	Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias	Relación entre Satisfacción y Productividad visto desde diferentes posiciones	sí	sí	razonamiento uno a uno	Existe una relación directa y positiva entre Satisfacción laboral y Productividad	sí	La satisfacción y productividad son variables correlacionadas más que causalmente relacionadas	razonamiento comparativo	Las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están insatisfechos
MP 02 Chiang Vega, M. M. (2013)	Satisfacción laboral	Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias	La satisfacción laboral desde el punto de vista emocional y actitud hacia el trabajo	sí	sí	razonamiento uno a uno	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización	sí	La satisfacción está en función de otras variables	razonamiento comparativo	Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea
MP 03 Judge, Timothy A ; Thoresen, Carl J ; Bono, Joyce E ; Patton, Gregory (2001)	Satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo	Relación entre satisfacción Laboral y rendimiento en el trabajo	Existe una relación causal entre satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo	sí	sí	razonamiento uno a uno	Existen por lo menos siete modelos en los que se ha especificado relación entre satisfacción laboral y rendimiento laboral	sí	Se tienen siete modelos que explican la relación entre satisfacción laboral y productividad	razonamiento comparativo	Los investigadores consideraron más estrechamente la naturaleza de la relación, prestando especial consideración a los factores que podrían moderar o mediar en la relación
CM 01 Valdés Flores, P., Campos Rodríguez, J. (2008)	Satisfacción y Productividad en las empresas	Habilidades personales y aumento en la satisfacción y productividad de los empleados	La participación de los empleados en equipos autogestionados ha favorecido el desarrollo de habilidades personales	sí	sí	razonamiento uno a uno	La inclusión de los trabajadores en equipos autogestionados se ha convertido en una tarea prioritaria	sí	Trabajo en equipo autogestionados	razonamiento comparativo	La participación de los empleados en equipos autogestionados ha favorecido el desarrollo de habilidades personales, como capacidad de logro, la tolerancia, la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo y la autoestima, y el aumento de satisfacción en el trabajo y la productividad
CM 02 Puspakumari, M. D. (2008)	Satisfacción laboral, recompensas y rendimiento en el trabajo	The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. 89-105	La satisfacción laboral es una actitud ante la tarea	sí	sí	razonamiento uno a uno	La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo	sí	Respesta afectiva o emocional	razonamiento comparativo	Una persona con un alto nivel de satisfacción en el trabajo mantiene una actitud positiva hacia su trabajo, mientras que una persona que no está satisfecho con su puesto de trabajo tiene una actitud negativa hacia el trabajo.
CM 03 Sánchez Cañizares S. (2006)	Modelo causal de satisfacción laboral	Diseño de un Modelo Causal de Satisfacción Laboal: Aplicación en el Sector Servicios	La satisfacción laboral y el rol de la empresa	sí	sí	razonamiento uno a uno	Las condiciones laborales influyen en la satisfacción del colaborador	sí	Condiciones laborales como factor de influencia	razonamiento comparativo	La satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la valoración que el individuo hace de su trabajo o sus experiencias con el mismo

Figura 17. Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis. Satisfacción Laboral y Productividad.

Autor	Periodo	Palabras clave	Trabajos Asociados	Argumento
Roethlisberger	1940s	Relaciones humanas y rendimiento laboral	Management and morale. Cambridge, MA: Harvard University Press (Roethlisberger, F. J. ,1941)	El interés en el movimiento de las relaciones humanas estimula el rendimiento laboral
Katzell, Barret & Porker ; Brayfield & Crockett ; Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell ; Triandis	1950s	Satisfacción laboral, rendimiento laboral, motivación	Personal values, job satisfaction and job behavior (Katzell, R. A. ,1964). Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 52, 396-424 (Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. ,1955). Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh (Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. ,1957).	Fue demostrado que la satisfacción laboral no se asocia ni con el volumen de negocios, ni con la calidad de la producción. Con pequeños estudios realizados se llegó a la conclusión de que no existe relación entre ambos constructos; sin embargo un análisis más profundo de investigación concluyo que existe una relación evidente de causalidad entre satisfacción laboral y rendimiento laboral. Al final de esta década a la relación entre ambos constructos se encontró influencia en la variable motivación a partir de una satisfacción intrínseca con el trabajo y el deseo de realizar bien la labor.
Shachter e.t., Latane & Arrowood; V. H. Vroom ; Lawler y Porter; G. Strauss	1960s		Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Schachter, Stanley; Singer, Jerome Psychological Review, Vol. 69(5), Sep 1962, 379-399. doi: 10.1037/h0046234 (Shachter,1962). Work and motivation. New York: Wiley (Vroom, 1964). The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations, 7, 20-28. (Lawler. E. E., III. & Porter, L. W. ,1967). Strauss, G. (1968). Human relations-1968 style. Industrial Relations, 7, 262-276. Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. Academy of Management Journal, 27, 308-329. (Stumpf, S. A. & Hartman, K. ,1984).	

Figura 18. Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Primera Parte)

Ostroff ; Varca & James-Valutis; Olson & Zanna; S. P. Brown & Peterson ; Staw et al.; Keller; Rich ; Spector ; Gardner & Pierce; Hellriegel, Slocum & Wodman	1990s	<p>Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 78, 569-582. (Ostroff, C. ,1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. <i>Applied Psychology: An International Review</i>, 42, 265-275. (Varca, P. E. & James-Valutis, M. ,1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. <i>Journal of Marketing Research</i>, 30, 63-77. (Brown, S. P., & Peterson, R. A. ,1993). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. <i>Organization Science</i>, 5, 51-71. (Staw, B. M., Sutton. R. I., & Pelled, L. H. ,1994). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 82, 539-545. (Keller, R. T. ,1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 25, 319-328. (Rich, G. A. ,1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. (Spector, P. E. ,1997). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. <i>Group and Organization Management</i>, 23, 48-70. (Gardner, D. G., & Pierce, J. L. ,1998). <i>Comportamiento organizacional</i>. México, D. F., México: Thomson Editores. (Hellriegel, D., Slocum J., & Wodman, R. ,1999).</p>	<p>A principios de los 90s, se determinó que una posible razón por la que la relación entre satisfacción y rendimiento laboral no se ha justificado es porque los investigadores han considerado la relación únicamente a nivel individual de análisis. También encuentran que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento está modulada por las habilidades de los trabajadores, es así que, los individuos con altos niveles de satisfacción laboral y altos niveles de habilidades laborales tienen tasas de rendimiento laboral significativamente superiores al resto de empleados. Se aproxima al estudio de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento desde otra perspectiva y examina las relaciones en el nivel organizacional, es así que, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. Se revisaron varias teorías de la psicología social que sostienen que las actitudes siguen el comportamiento; quizás no es sorprendente, entonces, el fundamento teórico de que el rendimiento laboral antecede a la satisfacción laboral.</p>
--	-------	--	---

Figura 19. Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Segunda Parte)

<p>Judge, Timothy A ; Thoresen, Carl J ; Bono, Joyce E ; Patton, Gregory K. Harrison, Newman, y Roth, 2006; Schleicher, Watt, y Greguras ; Chiang, Salazar & Núñez, 2007; Saari & Judge; Vargas Téllez, J. A.</p>	<p>2000s</p>	<p>The job satisfaction-job performance relationship. <i>Psychological Bulletin</i>, 127(3), 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376 (Judge, A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. ,2001). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias. <i>Contaduría y Administración</i>, 58(2), 39-60. Recuperado de: http://contaduriayadministracionunam.mx/articulo-2-314-35.html , 18 abril de 2013 (Chiang Vega, M. M. & Ojeda Hidalgo, J. F. ,2013). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. <i>Nova Scientia</i>, 1(1) 150-172. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203315665011. 17 abril de 2013. (Vargas Téllez, J. A. ,2008).</p>	<p>A principios del 2000 se definieron siete formas diferentes en las que se establece la relación entre satisfacción laboral y rendimiento laboral: (a) Modelo I: Causal-Satisfacción laboral antecede a la productividad laboral; sólo dos son los estudios que han estipulado expresamente una causal unidireccional efecto de la satisfacción laboral y productividad laboral ellos son Keaveney & Nelson (1993), y Shore & Martin (1989). (b) Modelo 2: Causal –productividad laboral es antecedente a la satisfacción laboral. Existe 10 estudios que han investigado este vínculo. En 4 de la estudios (SP Brown, Cron, y Leigh, 1993, Darden, Hampton, y Howell, 1989; MacKenzie, Podsakoff, y Ahearne, 1998; Stumpf Y Hartman, 1984), la productividad laboral tiene un efecto causal significativa sobre la satisfacción laboral. En 6 de los estudios (Behrman y Perreault, 1984; Birnbaum y Somers, 1993; SP Brown & Peterson, 1994; Dubinsky Y Hartley, 1986; Dubinsky y Skinner, 1984; Hampton, Dubinsky, y Skinner, 1986), no hubo ningún efecto significativo. (c) Modelo 3: Causal - Satisfacción laboral y productividad laboral están recíprocamente relacionados; Los modelos de la relación recíproca entre la satisfacción laboral y productividad laboral no tienen fundamento teórico distinto, son los modelos híbridos de los dos enfoques anteriores.</p>
---	--------------	--	--

Figura 20. Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico. Satisfacción Laboral y Productividad (Tercera Parte)

De las matrices presentadas en las Figuras anteriores, se realizó el desarrollo del argumento para el análisis de la variable satisfacción laboral, el cual, se centrará en los conceptos de actitud global (Moyes, Owusu-Anash, & Ganguli, 2006), pertenencia (Schermerhorn, 2005) y productividad (Ronis y Judge, 2009). El desarrollo del argumento para el análisis de la variable productividad se centrará en personas, métodos de trabajo, estilos de dirección (Prokopenko, 1989), eficiencia y productividad organizacional (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001), factor humano (Delgadillo, 2003), organización y sistemas (Tolentino, 2004), objetivos de las organizaciones, desempeño económico (Marchant, 2006 y Quijano, 2006), cultura organizativa, cambio organizacional, liderazgo (Quijano, 2006). El desarrollo del argumento para el análisis de la relación entre satisfacción laboral y productividad se centrará en tecnología, recursos financieros (Vargas, 2008), modelos de relación causal (Judge, Timothy, Thoresen, Bono y Patton, 2001), teorías de los factores (Herzberg, 1959), teoría de necesidad del logro (McClelland, 1961), teoría de la equidad (Adams, 1965), teoría de las expectativas (Vroom, 1964), teoría de la fijación de metas (Locke & Colaboradores, 1968), teoría de reforzamiento (Skinner, 1973), el comportamiento humano (Chiavenato, 1994).

2.4 Crítica de la literatura

La crítica de la literatura se realizó a partir de las matrices de desarrollo del argumento, matrices de contrastación teórica (Hart, 2003), matrices de análisis de la literatura (Hart, 2003), de desarrollo de argumentos complejos (Machi & McEvoy, 2009) y de los mapas conceptuales (Hart, 2003). La matriz de desarrollo del argumento permitió hacer comparaciones entre las ideas y trabajos de diferentes autores para encontrar diferencias y similitudes, la matriz de contrastación teórica (Hart, 2003) permitió resumir los argumentos de los autores para analizar sus diferencias y similitudes a partir de las comparaciones realizadas inicialmente. La matriz de análisis de literatura (Hart, 2003) permitió establecer

argumentos complejos a partir de argumentos lógicos simples obtenidos de los resúmenes de argumentos, finalmente las matrices de desarrollo de argumentos complejos (Machi & McEvoy, 2009) y matriz de mapas conceptuales (Hart, 2003) permitieron representar gráficamente los argumentos complejos establecidos, en orden jerárquico junto con palabras de enlace entre los mismos, de tal manera que se puedan encontrar las relaciones entre los conceptos claves, y facilitar así la generación de conocimiento mediante aportes significativos. Las matrices resultantes se presentan en las Figuras 21 a la 25.

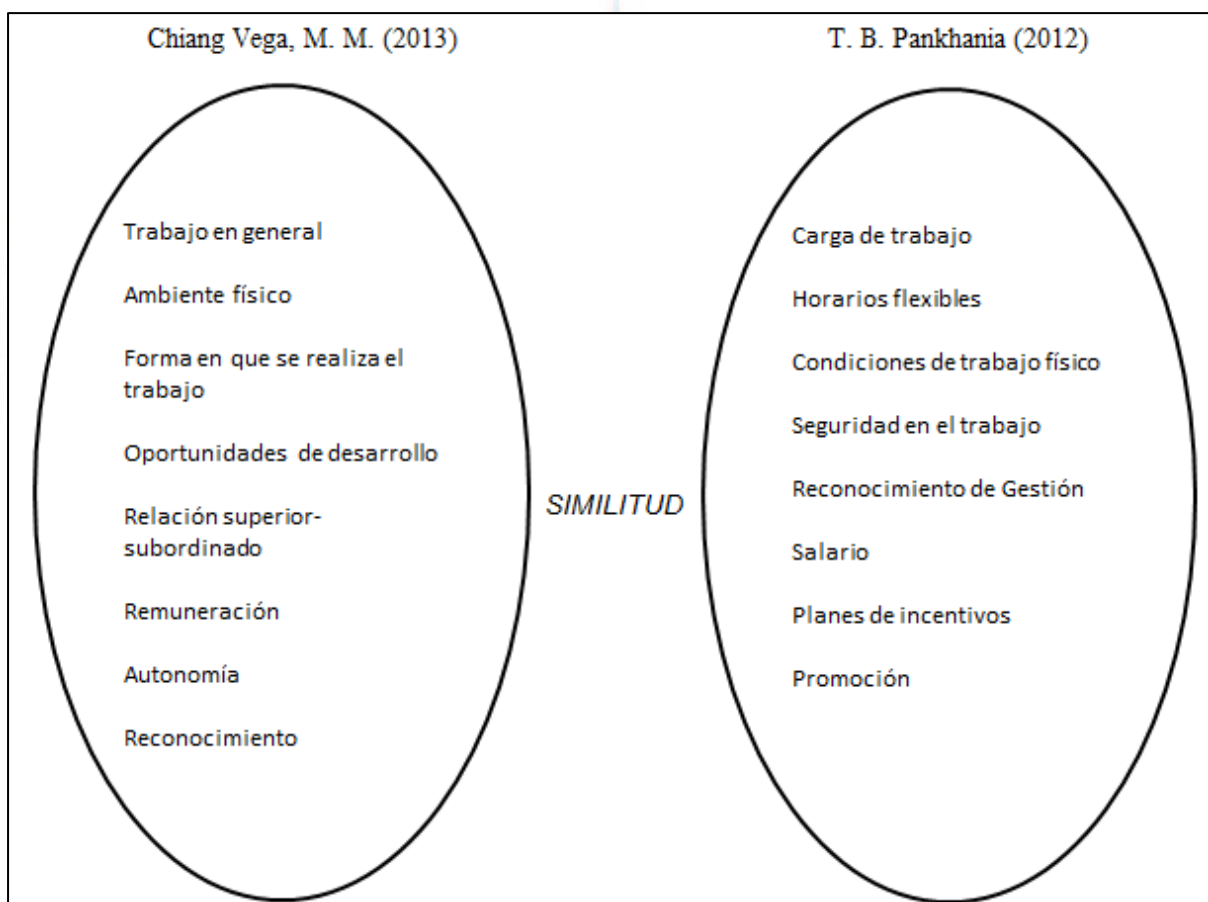


Figura 21. Matriz de Contrastación Teórica. Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad laboral

Autor/ fecha	Preguntas/ asuntos de interés	Materiales/ evidencia	Argumento	Conceptos/ tipos de análisis	Fuentes principales
Cequea et al. 2010	¿Cuáles son los factores humanos que inciden en la productividad?	Sin evidencia	En un estudio realizado con la finalidad de establecer los factores humanos que inciden en la productividad se encontró una estructura latente de cuatro factores: Individuales Grupales, Organizacionales y de Resultados. En dicho estudio se corroboró la existencia de una dimensión psicológica, psicosocial y estructural en los factores evaluados	Productividad Dimensiones Factores humanos	Cequea et al. 2010
Quijano 2006	¿Qué aspectos psicológicos más significativos se encuentran en el comportamiento de las personas?	Sin evidencia	Entre los aspectos psicológicos más significativos e importantes se encuentran: Autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social	Satisfacción Productividad Dimensiones humanas	Quijano 2006
Judge, Timothy A; Thoresen, Carl J; Bono, Joyce E; Patton, Gregory 2001	¿Existe una relación significativa entre Satisfacción laboral y Productividad?	Sin evidencia	Existen siete modelos que especifican la relación entre Satisfacción laboral y Productividad; Satisfacción laboral es antecedente de la productividad; la productividad es antecedente de la satisfacción; interrelación entre ambos; existe una falsa relación; la relación es supervisada por otras variables; no existe relación	Satisfacción Productividad Relación entre Satisfacción y Productividad	Judge, Timothy A; Thoresen, Carl J; Bono, Joyce E; Patton, Gregory 2001
Barroso Tanoira, F. G., Salazar Cantón, J. R. (2009).	¿Una mayor productividad está asociada a la satisfacción laboral?		En la Western Electric estudios (1966) la evidencia de la sala de ensayo Asamblea Relay mostraron una tendencia dramática para mayor productividad de los empleados para ser asociado de con un aumento en la satisfacción laboral.	Satisfacción Productividad Relación entre Satisfacción laboral y Productividsd	Barroso Tanoira, F. G., Salazar Cantón, J. R. (2009).

Figura 22. Matriz De Análisis De Literatura. Satisfacción Laboral Y Productividad

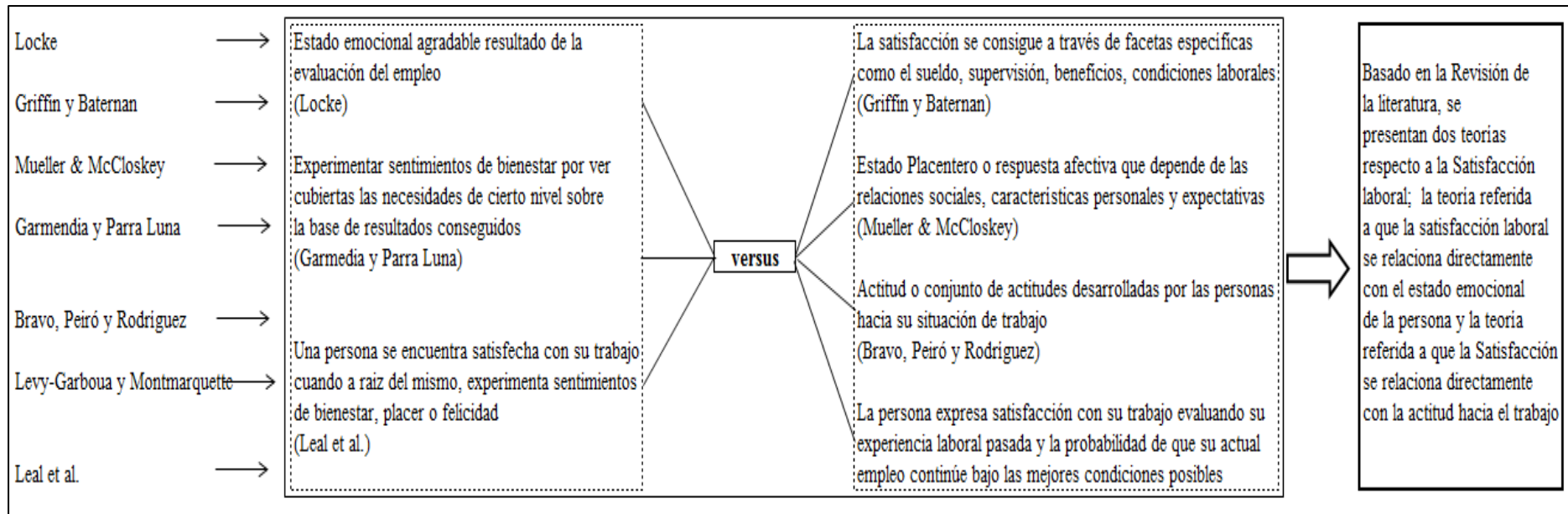


Figura 23. Matriz De Desarrollo De Argumentos Complejos. Satisfacción Laboral Y Productividad

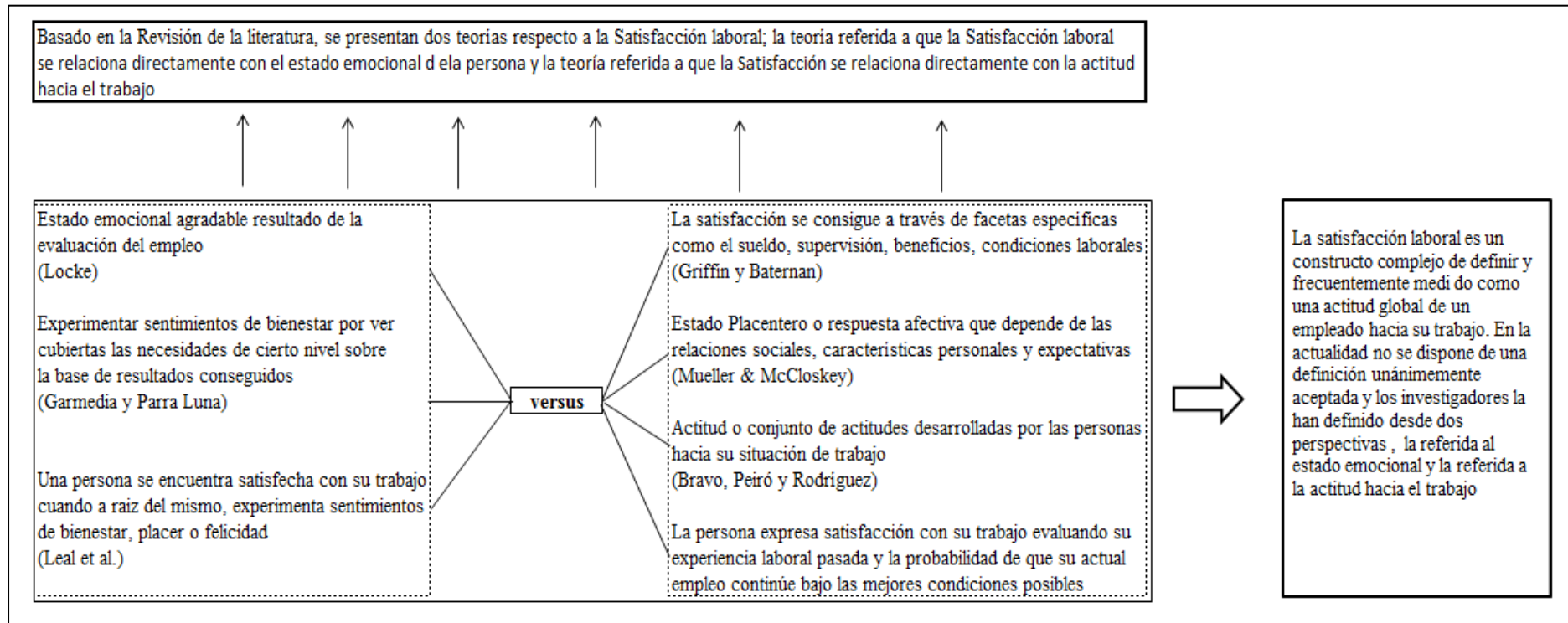


Figura 24. Matriz De Desarrollo De Argumentos Complejos. Satisfacción Laboral Y Productividad

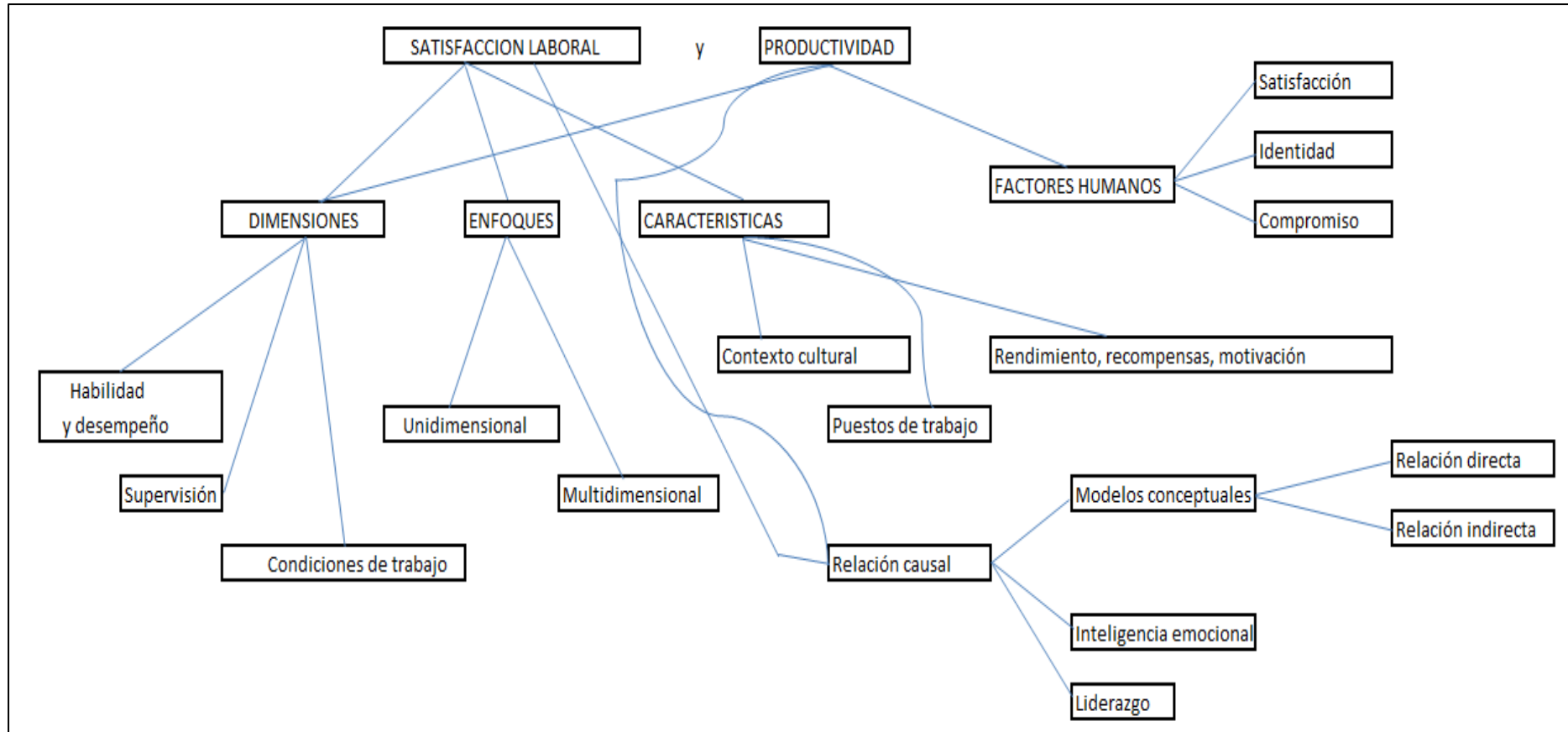


Figura 25. Matriz De Mapa Conceptual. Satisfacción Laboral Y Productividad.

De las matrices presentadas en las figuras anteriores, se identificó que la satisfacción laboral es un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo. En la actualidad no se dispone de una definición unánimemente aceptada y los investigadores la han definido desde dos perspectivas, la referida al estado emocional y la referida a la actitud hacia el trabajo. Finalmente, la revisión de literatura nos indica siete modelos conceptuales que definen la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral, sin embargo, en la definición del tipo de relación tienen influencia la cultura de la organización, de sus colaboradores, así como de las particularidades de la región donde se ubique.



Capítulo III: Resultados de la Revisión de Literatura

3.1 Desarrollo del Argumento

El Comportamiento Organizacional es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo, estudiando el desempeño de una organización y las necesidades de los empleados asociado a las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el compromiso con el trabajo (Robbins, 1998). En la actualidad, los constantes cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Es por ello, que las organizaciones para alcanzar el éxito, deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Asimismo, la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones mejorando a la vez su productividad laboral.

Existen múltiples teorías que asocian a la productividad laboral con el nivel de satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el compromiso con el trabajo. Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Siendo este tema de importancia para las organizaciones actuales la revisión de literatura

detalló el conocimiento actual que sustenta la relación entre las variables satisfacción laboral y productividad laboral desde una perspectiva organizacional y de administración estratégica.

La satisfacción laboral es un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo (Moyes, Owusu-Ansah, & Ganguli, 2006). En la actualidad, no se dispone de una definición unánimemente aceptada, y los investigadores la han definido desde dos perspectivas: (a) la referida al estado emocional, y (b) la referida a la actitud hacia el trabajo. De acuerdo a ello, el colaborador puede manifestar satisfacción si percibe que sus necesidades básicas están cubiertas, además de su autorrealización y un buen nivel remunerativo; o también puede manifestar satisfacción si la evaluación que realiza sobre su propio trabajo es positiva. Asimismo, el comportamiento de los trabajadores en función de su nivel de satisfacción afectará el funcionamiento y las actividades de negocio en la organización, en ese sentido, la medición objetiva de la satisfacción laboral en las organizaciones es necesaria para determinar el grado de satisfacción de los colaboradores y tomar medidas que permitan ajustar los resultados a fin de mantener un clima organizacional acorde y que permita el logro de los objetivos propuestos en la organización.

De acuerdo con Schermerhorn (2005), la satisfacción laboral determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de la misma, así como la decisión de desempeño, es decir, trabajar con esmero para obtener altos niveles de desempeño. En este sentido, existen tres posiciones en cuanto al desempeño y la satisfacción: (a) la satisfacción es causa del desempeño, (b) el desempeño es causa de la satisfacción, y (c) las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño.

La satisfacción del trabajador juega un papel importante en la productividad del personal (Robbins & Judge, 2009), pero en ocasiones esta no se ve reflejada en los procedimientos de evaluación, ya que se dan casos en que los trabajadores obtienen buenos

resultados en las evaluaciones, pero la rotación y el ausentismo son altos. Por otra parte, las evaluaciones grupales pueden llevar al ocio social (Robbins & Judge, 2009), y permitir que individuos menos productivos pasen desapercibidos entre los aportes de sus compañeros, con lo que la productividad global decrece al no obtenerse los resultados que se esperan del grupo, de esta manera, se requiere contar con formas eficaces de evaluación, tanto individuales como colectivas. El índice más utilizado para medir la satisfacción laboral es el “Índice descriptivo de la ocupación laboral” en el cual se indicó las relaciones que diferentes estudios han detectado entre variables que son antecedentes o determinantes, que guardan relación (correlaciones) y que son consecuencia de la satisfacción laboral (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002). En la Figura 26 se muestran esos determinantes de la satisfacción laboral.

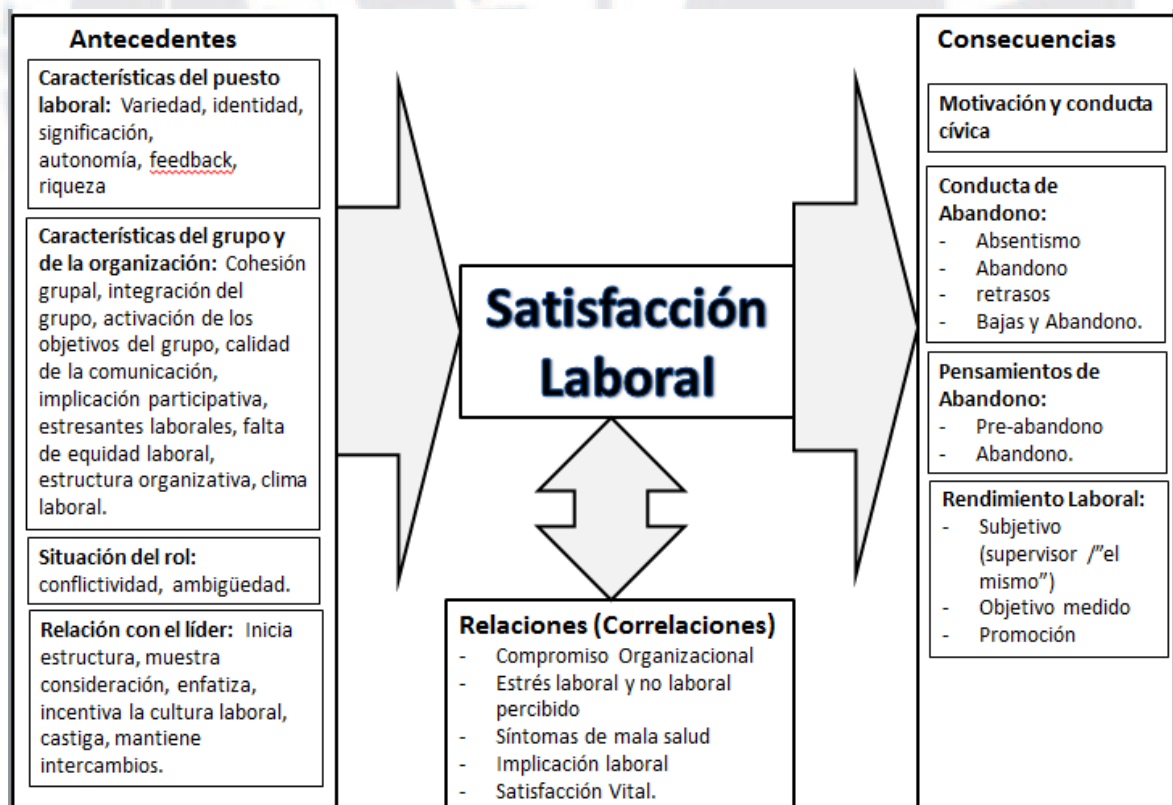


Figura 26. Determinantes de la Satisfacción Laboral.

Así también, el desempeño organizacional está asociado a los siguientes factores internos: (a) las personas, (b) la organización, (c) sus sistemas, (d) los métodos de trabajo, y

(e) los estilos de dirección (Prokopenko,1989). Así también, la personalidad de una organización o variable interventora en la productividad laboral y en la organización se define como cultura (Robbins, 1999). Es por ello que, la productividad laboral está asociada a la eficiencia y productividad organizacional (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001). Así también, la calidad de vida de la sociedad y del hombre trabajador depende, en parte, del empleo constructivo, inteligente y provechoso que las empresas hacen de la capacidad productiva del hombre y de los recursos físicos, biológicos, sociales y económicos que obtiene del medio.

Las personas difieren tanto en su capacidad como en su voluntad para trabajar, y la buena voluntad de trabajar está afectada por la satisfacción en el empleo. Así también, la motivación es básica en todo comportamiento humano y, por lo tanto, también en los esfuerzos para mejorar la productividad, y que, para estimular y mantener la motivación, se debe tener en cuenta la construcción de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, para provocar cambios de actitud en los trabajadores. En ese sentido Delgadillo (2003) destacó que el factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, por lo que es el factor más importante, y, además, consideró que la capacitación y la motivación intervienen positivamente en la productividad laboral. Por otro lado, Tolentino (2004) señaló que la productividad es el resultado de la armonía y la articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas. Así también Marchant (2006) y Quijano (2006) señalaron que la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de (a) los objetivos de las organizaciones, (b) su desempeño económico, y (c) su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización, y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora. En ese sentido se concluyó que la productividad de las empresas se ve afectada por determinados factores humanos relacionados a las características y

comportamientos de la persona como la satisfacción laboral, la identidad, el compromiso, el estrés, la salud laboral.

Numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998). Es así que se identificó dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial. Entre los aspectos psicológicos más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se identificó la autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006). Estos procesos psicológicos se encontró que activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual. Los procesos tienen que ver con los fenómenos intragrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Romero-Buj, 2008; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico. Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se identificaron la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el

clima organizacional. En la Figura 27 se muestra la influencia del factor humano y sus dimensiones en la productividad laboral.

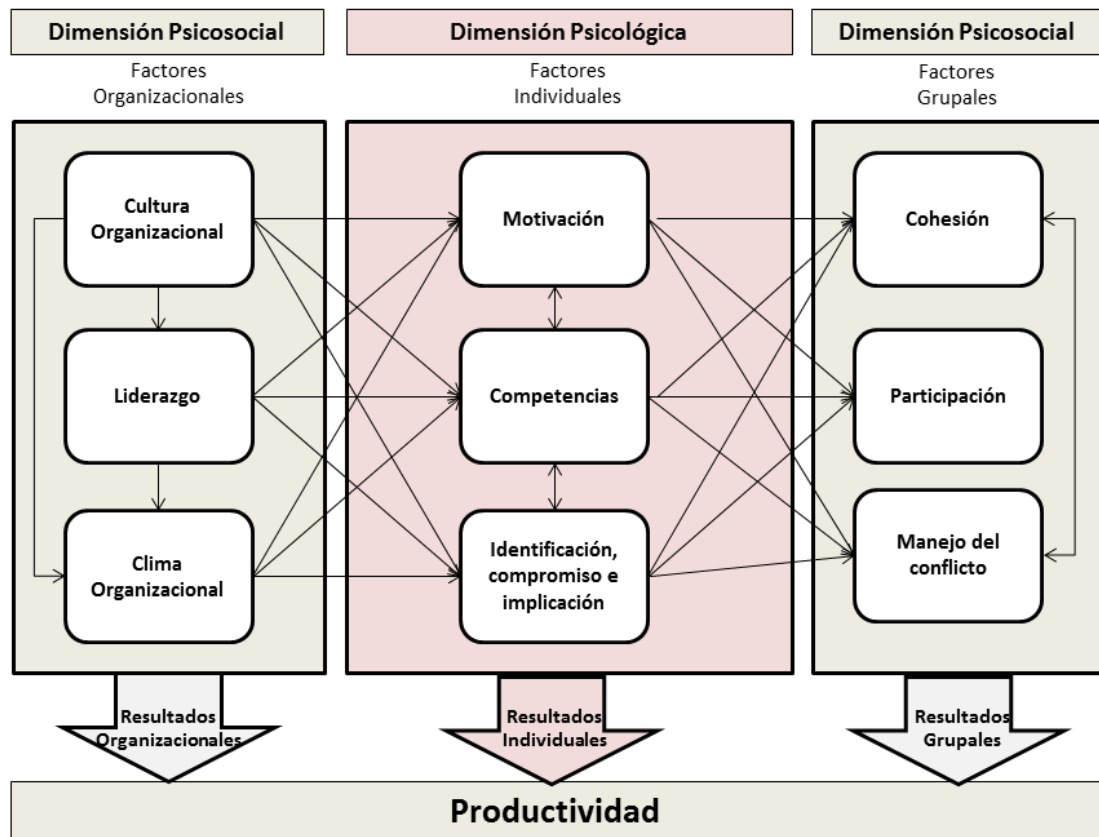


Figura 27. Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la Productividad Laboral.

Como se puede observar, en la Figura 27 se identificó la satisfacción laboral dentro de la dimensión psicológica como un factor individual que influye en la productividad laboral, mostrándonos la relación que existe entre ambas variables. Es así que, desde la década de 1930 la relación entre ambos constructos era orientada al movimiento de las relaciones humanas, manteniendo dicha postura hasta la década de 1950. En las décadas siguientes, la relación entre ambos constructos ha mostrado diferentes posturas, indicando que existe la probabilidad de que otros aspectos no referibles al factor humano puedan tener un impacto mayor en la productividad, tales como: (a) la tecnología, (b) los recursos financieros disponibles, (c) la existencia o no de procesos administrativos efectivos, y (d) la competencia de mercado. (Vargas, 2008). Asimismo, Judge, Timothy, Thoresen, Bono, y Patton (2001),

resumió en siete formas diferentes en las que se ha especificado la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral:

Modelo 1: Satisfacción laboral antecede a la productividad laboral. Existen dos estudios que han estipulado expresamente una causal unidireccional como efecto de la satisfacción laboral y la productividad laboral: los de Keaveney, y Nelson (1993) y de Shore, y Martin (1989). Este modelo sostiene que la satisfacción laboral antecede a la productividad laboral, tal como se muestra en la Figura 28.



Figura 28. Modelo 1. La Satisfacción Laboral Antecede a la Productividad Laboral.

Modelo 2: La productividad laboral es antecedente a la satisfacción laboral. Existen 10 estudios que han investigado este vínculo. En cuatro de los estudios elaborados por Stumpf, y Hartman (1984), Darden, Hampton, y Howell (1989), Brown, Cron, y Leigh (1993), y MacKenzie, Podsakoff, y Ahearne (1998), la productividad laboral tiene un efecto causal significativo sobre la satisfacción laboral; mientras que, en los seis estudios restantes, elaborados por Behrman, y Perreault (1984), Dubinsky, y Skinner (1984), Dubinsky, y Hartley (1986), Hampton, Dubinsky, y Skinner (1986), Birnbaum, y Somers (1993), y Brown, y Peterson (1994), no hubo ningún efecto significativo. Este modelo sostiene que la productividad laboral antecede a la satisfacción laboral, tal como se muestra en la Figura 29.



Figura 29. Modelo 2. La Productividad Laboral Antecede a la Satisfacción Laboral.

Modelo 3: La satisfacción laboral y la productividad laboral están recíprocamente relacionadas. Este modelo de relación recíproca entre la satisfacción laboral y la productividad laboral es un modelo híbrido de los dos modelos anteriores, aparentemente aceptado por aquellos que creen que el rendimiento puede ser, a la vez, gratificante y, a su vez, causado por la satisfacción. Este modelo sostiene que la productividad laboral antecede a la satisfacción laboral, y, en determinadas circunstancias, también la satisfacción laboral antecede a la productividad laboral, tal como se muestra en la Figura 30.



Figura 30. Modelo 3. La Satisfacción Laboral y la Productividad Laboral Están Recíprocamente Relacionadas.

Modelo 4: La relación entre la satisfacción laboral y productividad laboral es adulterada o falsa (espuria). El propósito de la mayoría de estos estudios no era investigar la falsedad de la actuación de la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral. Sin embargo, aunque no exista una relación directa significativa, esta puede simplemente estar mediada por otras variables. Este modelo sostiene que la relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral no existe directamente, aunque hay variables que ayudan a suponer dicha relación, tal como se muestra en la Figura 31.

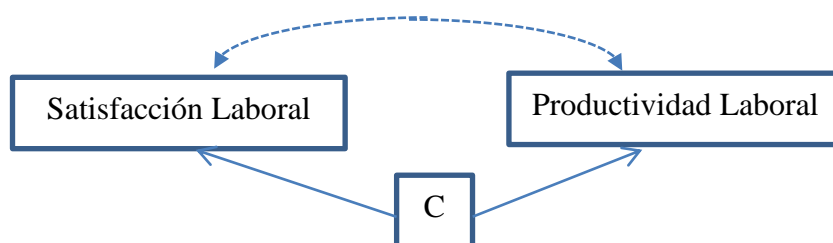


Figura 31. Modelo 4. La Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral Es Adulterada o Falsa.

Modelo 5: La relación entre la satisfacción laboral y productividad laboral es supervisada por otras variables. El medio más común de investigar la relación entre la

satisfacción laboral y la productividad laboral ha implicado el uso de variables moderadoras; el moderador frecuentemente investigado es la recompensa, y numerosos estudios han planteado la hipótesis de que la productividad laboral debe afectar la satisfacción laboral solo en la medida que las personas son compensadas sobre la base de su rendimiento. Este modelo sostiene que existe una relación recíproca entre la satisfacción laboral y la productividad laboral, pero que es modulada por otras variables, tal como se muestra en la Figura 32.

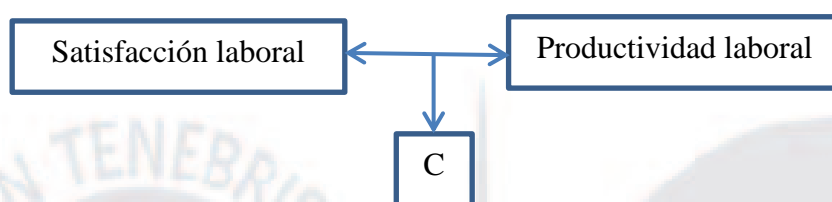


Figura 32. Modelo 5. La Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral Es Supervisada por Otras Variables.

Modelo 6: No hay relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral. Los autores pueden ignorar la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral, mientras que pueden incluir los dos constructos en su estudio, por diferentes razones. Este modelo sostiene que no existe relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral, tal como se muestra en la Figura 33.



Figura 33. Modelo 6. No Hay Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad Laboral.

Modelo 7: Concepciones alternativas de satisfacción laboral y/o productividad laboral. Este modelo de la relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral sostiene que no tiene mucho sentido considerar una relación entre ambos constructos de la manera tradicional. Por el contrario, sostiene que el concepto general de que las actitudes conducen a la productividad, pero solo cuando las actitudes y la productividad se reconceptualizan, tal como se muestra en la Figura 34.

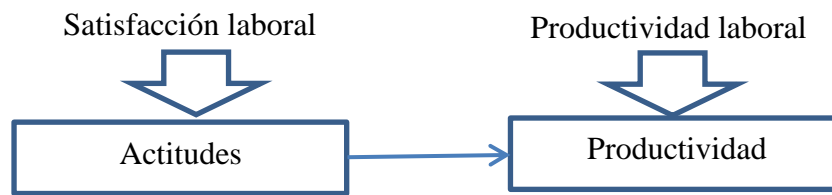


Figura 34. Modelo 7. Concepciones Alternativas de Satisfacción Laboral y/o Productividad Laboral.

De estos siete modelos se concluyó que determinan las diversas conceptualizaciones entre ambos constructos. Así, la satisfacción laboral podría ejercer un efecto causal sobre el desempeño laboral (modelo 1 o 3), o el desempeño laboral en la satisfacción laboral (modelo 2 o 3), y, sin embargo, la relación podría ser moderada por otras variables (modelo 5). Del mismo modo, puede haber efectos causales entre la satisfacción y el desempeño laboral (modelos 1, 2, o 3) o no haber una relación directa (modelo 4). Actualmente, los modelos 5 y 7 los cuales indican una relación indirecta entre ambas variables satisfacción y productividad laboral son los que tienen mayor aceptación, y apoyan la relación entre ambos constructos. Se identificó un esquema integrado de a relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral como se muestra en la Figura 35, es así que, con respecto a la relación en la cual la productividad laboral lleva a la satisfacción laboral, se indicó como variables mediadoras: el éxito y logro, el desarrollo de una tarea específica de manera auto eficaz, progreso de metas y estado de ánimo positivo; asimismo, se indicó variables moderadoras como: premios de productividad, características del trabajo, necesidad de logro y centralización del trabajo. Así también, con respecto a la relación en la cual la satisfacción laboral lleva al desempeño laboral, se indicó como variables mediadoras: mejores intenciones de comportamiento, retiros con menor productividad, estado de ánimo positivo; asimismo, se indicó variables moderadoras como: personalidad y auto concepto, autonomía, obligación moral, nivel de análisis, acceso al conocimiento. Se identificó un esquema integrado de a relación entre la satisfacción laboral y la productividad laboral como se muestra en la Figura 35.

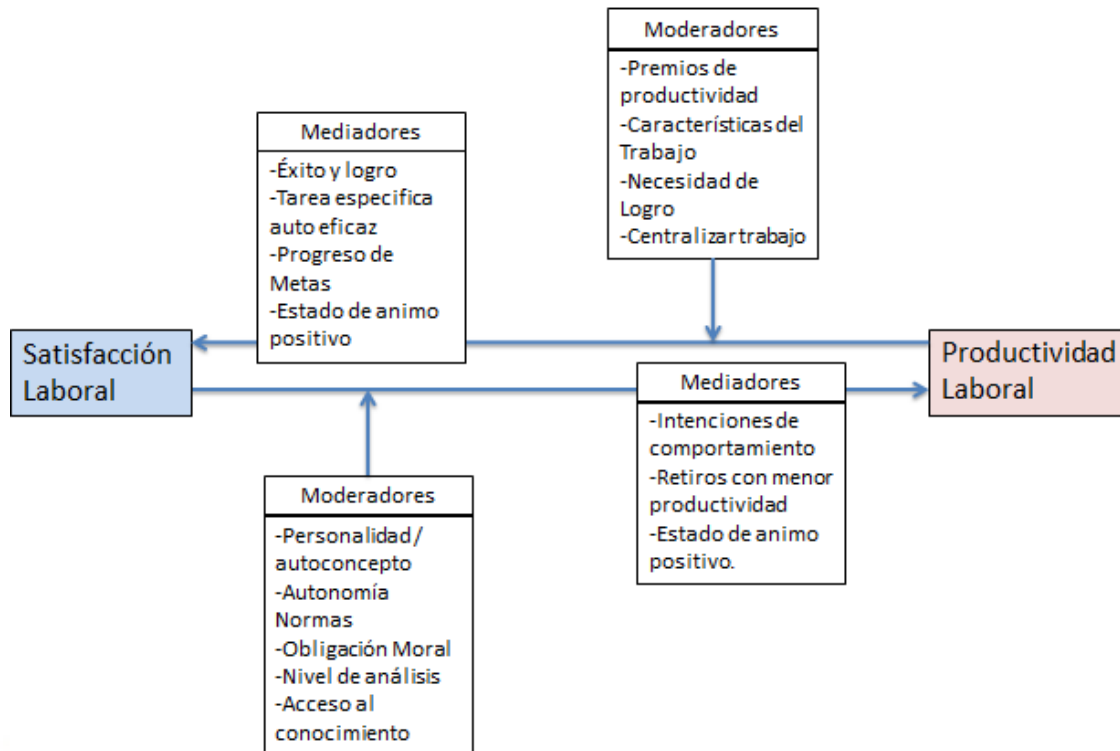


Figura 35. Modelo Integrador Sobre La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Productividad Laboral.

En los últimos tiempos, la relación entre ambas variables se ha seguido estudiando confirmando una relación estrecha entre ambas variables (Savery & Luks (2001); Davis (2004); Koh & Boo (2004); Appelbaum (2005); Gil (2005)). Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos. Por ejemplo, en México existe una amplia bibliografía (Goncalves, 1997; Márquez, 2001; López, 2002; Durán, 2005), que analiza la temática de la relación entre satisfacción laboral y productividad, siendo del tipo documental y teórica, apoyándose, por lo general, en prácticas gerenciales específicas o particulares, más que fundamentada en estudios científicos. Así también, según Chiang (2011) se estableció que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento están significativamente relacionadas con la productividad; un buen manejo de estas variables puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. Se

concluyó que la Satisfacción Laboral se relaciona positivamente con la Productividad Laboral, teniendo en cuenta otros factores que juegan un papel significativo (Vargas 2008).

Adicionalmente, no debemos olvidar que en la definición del tipo de relación entre ambas variables tienen influencia la cultura de la organización, de sus colaboradores, así como de las particularidades de la región donde se ubique y sobre todo e importante factor humano, y sobre ello, existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento humano productivo. Las teorías, son muy variadas y discutidas, y ciertamente, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988). Entre las teorías identificadas se tiene la “Teoría de los dos factores” (Herzberg, 1959), que estimuló gran expectativa, la cual expone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Como se muestra en la Figura 36, esta teoría propuso la existencia de dos clases de factores: (a) Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad; (b) Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

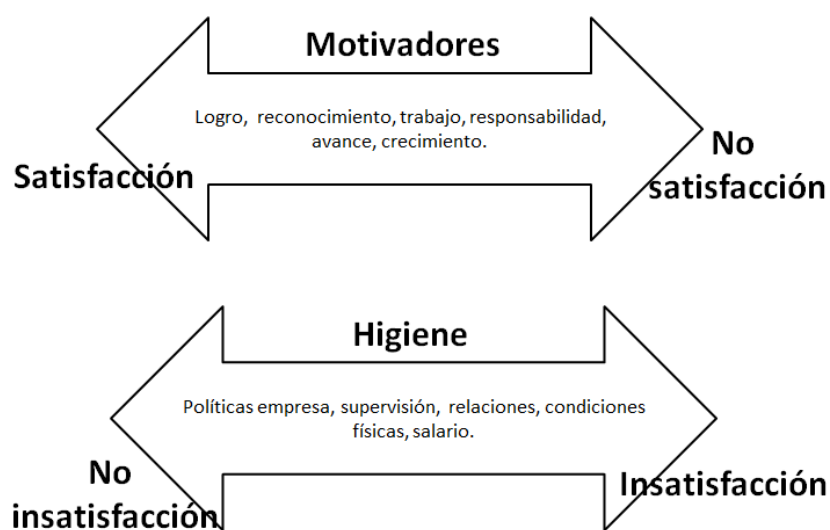


Figura 36. Esquema de la Teoría de Herzberg.

Esta teoría de Herzberg ha sido ampliamente cuestionada, debido a que la clasificación rígida de factores extrínsecos e intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción e insatisfacción. Algunos factores de higiene, entre ellos, el aumento y los elogios también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991). A la vez, uno de los aportes más significativo de la teoría de Herzberg es el “enriquecimiento del puesto”, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor; estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como por ejemplo, ensamblar un producto hasta terminarlo.

Otra de las teorías que explican el comportamiento humano productivo es la “Teoría de necesidad de logro” (McClelland, 1961), la cual indicó que el comportamiento humano busca tres necesidades: (a) la necesidad de logro, refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia; por lo general, las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien; (b) la necesidad de afiliación, describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad; (c) la necesidad de poder, refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros; por lo general, los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas tienen elevada necesidad de poder. Con respecto a las organizaciones, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial; pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más

ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. (Robbins, 1994). Sin embargo, esta teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Así también, la “teoría de la equidad” (Adams, 1965) es una de las más importantes respecto a lo que hace el personal productivo, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo, tratando de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. Esta teoría encontró que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis & Newstrom, 1994). Es así, que los trabajadores realizan comparaciones; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios, con un perfil similar al suyo, gana 30% más? , resultaría creíble pensar que se sentirá desmotivado; es así que aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante, siendo la cuestión actual la recompensa relativa y lo que considera justo (Robbins, 1998). Es así que, la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria. Se concluyó que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las

desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican; esta Teoría no carece de problemas ya que no aclara aspectos importantes, como identificar que consideran justo los empleados, pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Esta teoría se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: (a) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; (b) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; (c) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; (d) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado. Los componentes principales son: (a) Esperanza de éxito en el desempeño, los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento; (b) Valencia, el resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra; es decir, para el personal que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia; (c) Expectativa de esfuerzo y desempeño, las expectativas del personal acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño; es decir, ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás. En la Figura 37 se muestra un esquema del modelo de expectativas de Vroom. Se concluyó que esta teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación

continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins, 1996). La teoría de las Expectativas de Vroom tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

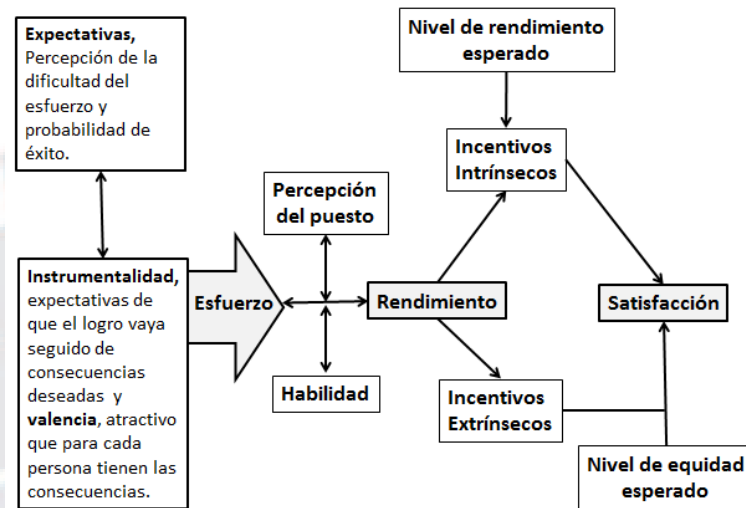


Figura 37. Teoría de las Expectativas de Vroom.

Asimismo, otra de las teorías que explican el comportamiento humano productivo es la “teoría de la fijación de metas” (Locke & Colaboradores, 1968) estableció que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, estas son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado, es así que, cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. En la Figura 38 se aprecian los cuatro elementos de la Fijación de Metas: (a) Aceptación de la Meta, las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar; (b) Especificidad, las

metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso; (c) Reto, la mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles; (d) Retroalimentación, luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño, ya que de lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen. Finalmente, se demostró la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto, sin embargo, no se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles.

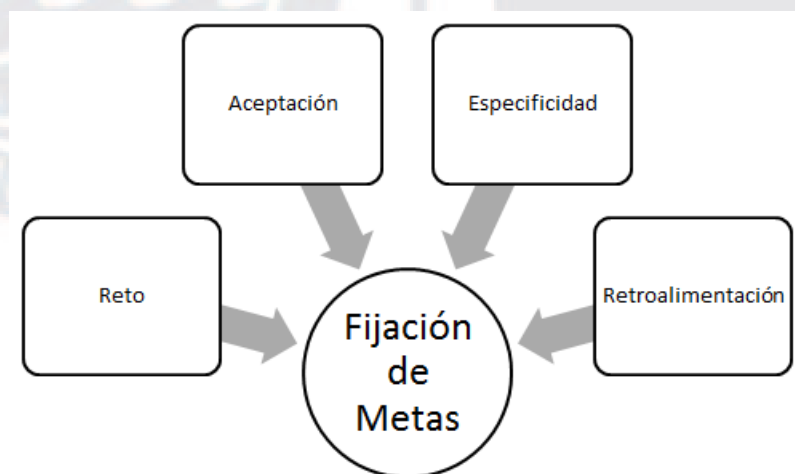


Figura 38. Elementos de la Teoría de fijación de metas de Locke.

La última teoría que se identificó que explican el comportamiento humano productivo es la “teoría de reforzamiento” (Skinner, 1973) sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación. Skinner

propusó que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas, la Figura 39 muestra cual sería el flujo de esta teoría. Los tipos de reforzamiento identificados son: (a) Positivo, por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar; (b) Negativo, establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda; (c) Extinción, se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta; (d) Castigo, el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido. Sin embargo, esta teoría no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos, es así que, el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Las críticas más duras sobre esta teoría se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. A pesar de ello, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

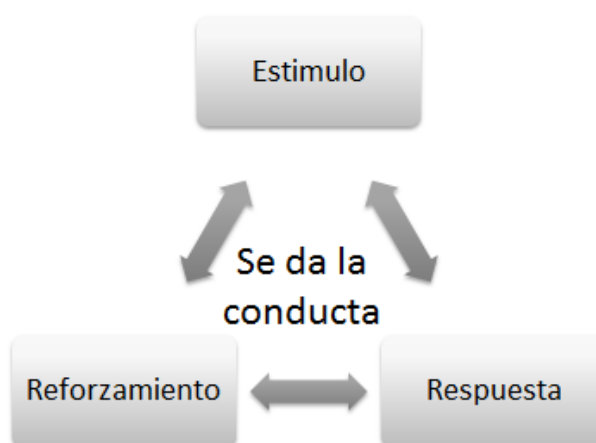


Figura 39. Flujo de la Teoría de reforzamiento de Skinner.

En los párrafos anteriores se identificó las teorías que explican el comportamiento humano productivo, sobre el cual, según Chiavenato (1994) existe tres premisas: (a) el

comportamiento es causado, es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente, es decir, el comportamiento es causado por estímulos internos y externos; (b) el comportamiento es motivado, en todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento; (c) el comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera, es decir, el comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo. Se concluyó que el comportamiento humano productivo permite explicar la satisfacción laboral la cual a su vez con lleva a un desempeño laboral optimo o deficiente, lo cual dependerá a su vez de las siguientes variables: (a) competencias del trabajador; (b) Rasgos de personalidad; (c) Necesidades y expectativas personales y familiares; (d) Características del puesto de trabajo; (e) Características de la organización; (f) Condiciones del entorno. En la Figura 40 se muestra un modelo que integra estas variables identificando las relaciones que existen entre ellas.

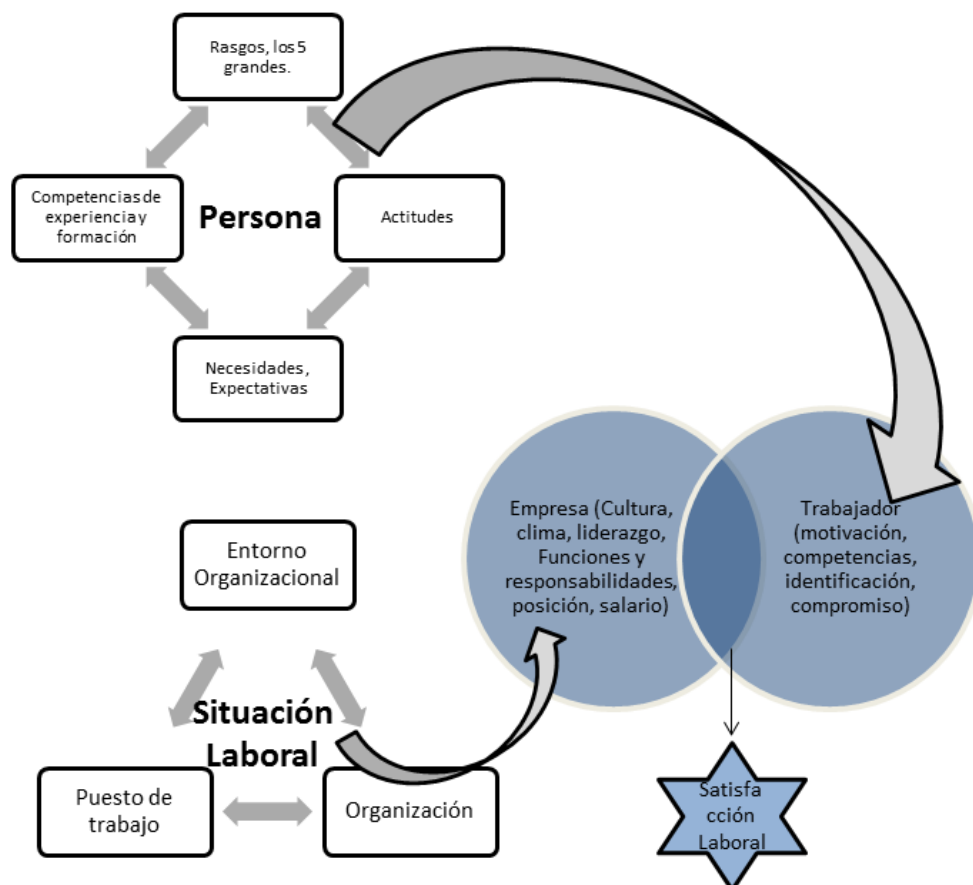


Figura 40. Modelo Integrador de las Variables que Influyen en el Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral

Es las organizaciones es fundamental el desempeño de las mismas para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias. Es así que, una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones

medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos. La implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: (a) convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; (b) comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; (c) planeación de negocios; (d) retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia. El Balance Score Card construye un modelo completo de negocios a través de cuatro perspectivas de la organización (Kaplan y Norton, 1999), las perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía son: (a) Perspectiva financiera, es el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera; (b) Perspectiva del cliente, consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto, es un reflejo del mercado en el cual se compete; a través de ésta perspectiva se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado y rentabilidad; (c) Perspectiva de procesos internos, con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa; (d) Perspectiva de aprendizaje e innovación, permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional, permitiendo buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad mejora y adaptación al cambio. Sin embargo, es importante mencionar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias, siendo importante la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados, es así que, toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la

organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos. Esta herramienta es usada por las compañías, para clarificar y actualizar presupuestos, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y para realizar revisiones de desempeño de forma periódica con el fin de mejorar las estrategias.

Los recursos humanos en la organización tienen un importante valor estratégico, ya que depende de ellos la correcta gestión del Balanced scorecard; es por ello, que al observar que los trabajadores pueden constituirse en escasos, valiosos, con pocos sustitutos y difíciles de imitar; no obstante, esta última característica está asociada irremediamente a la existencia de equipos de trabajo, ya que la ventaja que proporciona el factor humano se deriva de la generación de capacidades basadas en el conocimiento; es por ello, la importancia de contar con personal suficientemente motivado e implicado con la empresa, la falta de ello puede explicar en parte el fracaso de muchas empresas que adoptan las denominadas prácticas de alto rendimiento, sin experimentar mejora en sus resultados o incluso sufriendo una pérdida de competitividad. Por ello, las estructuras y procesos deben diseñarse para permitir a los trabajadores influir sobre su trabajo y generar una ventaja a nivel agregado, como consecuencia de compartir el conocimiento específico que poseen, y desarrollar habilidades y comportamientos fruto de las prácticas que se han puesto en marcha. Si las empresas no permiten a los trabajadores contribuir con sus ideas y sugerencias pierden la ventaja asociada a las habilidades y motivación de los mismos. Por tanto, las empresas deben asumir que los resultados de las inversiones en recursos humanos son observables a largo plazo, lo que puede difuminar en parte su contribución al éxito empresarial y en el corto plazo, la tarea de la empresa debe ser plantear un conjunto integrado de prácticas que modifiquen la percepción de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndola en una fuente de oportunidades no sólo a nivel directivo o de accionistas, sino también para los propios trabajadores.

Locke et al (1995) definió estrategias de valor añadido y estrategias de ahorro en coste; la estrategia de valor añadido tratan de potenciar el conocimiento, habilidad y autonomía de los trabajadores y las estrategias de ahorro tienen como objetivo reducir costes de producción, particularmente los laborales, en aras a diferenciar la empresa de sus competidores a través de precios más bajos en sus productos o servicios. Sin embargo, para que los recursos humanos sean estratégicos los mandos intermedios deben formar parte del proceso de formulación de la estrategia y participar en la toma de decisiones. Ellos poseen mejor información para determinar las habilidades de cada subordinado y diferenciar entre los recursos humanos estratégicos y el resto del personal en la empresa. Esto pone de manifiesto la necesidad de incluir al departamento de recursos humanos en el proceso de toma de decisiones, dado su papel privilegiado respecto a la información que tiene sobre el personal de la empresa para determinar qué recursos o combinaciones de recursos deben ser potenciados para generar valor añadido y qué prácticas o conjuntos de prácticas deben ser puestas en marcha para potenciar dichos recursos. Por lo anterior, se busca que el empleado este satisfecho con su trabajo, con su entorno, con sus posibilidades de crecer, con sus posibilidades de utilizar su creatividad y con su integración en el circuito de información. El objetivo no es otro que mejorar el servicio de la empresa, su calidad, su rapidez y a través del servicio ganar clientes y mantener los que tenemos, con el fin de aumentar el beneficio y garantizar el futuro a través de estos clientes leales. Se concluyó que empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes y a su vez clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento. En la Figura 41 se muestra este concepto central de la Service Profit Chain (Cadena Servicio-Beneficio), teoría desarrollada por la Harvard Business School y respaldada por numerosas investigaciones en EE UU y Europa.

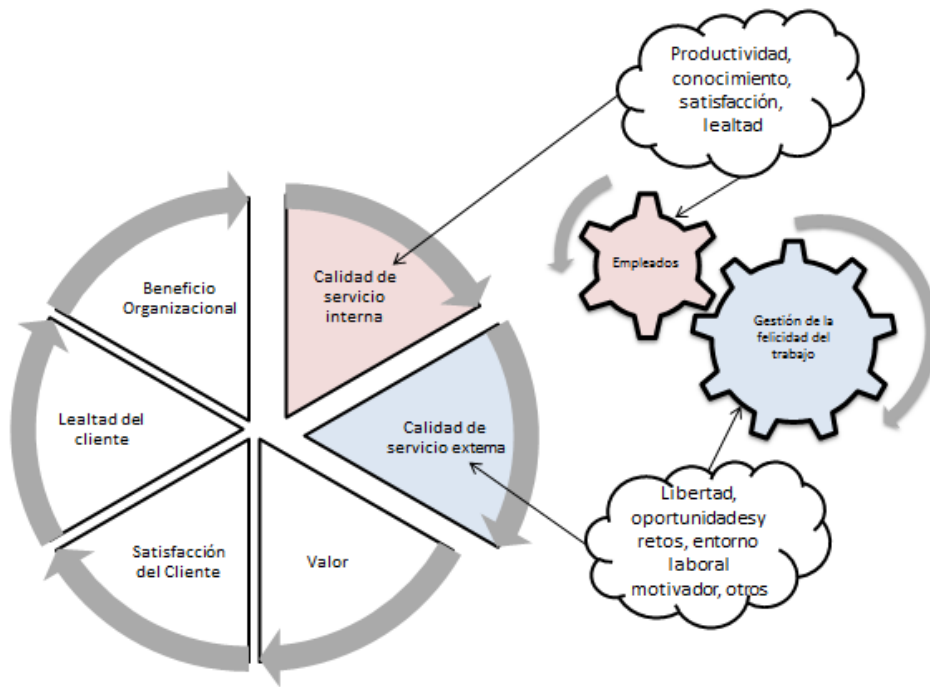


Figura 41. Cadena Servicio-Beneficio desarrollado por Harvard business School.

Es así que, una de las claves más importantes para explicar el éxito de empresas es la calidad de sus servicios y el enfoque de cumplir los deseos de sus clientes (Heskett et al., 1997). La estrategia de estas empresas se basaba principalmente en definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplirlos. Es el capital humano de la empresa el que se encarga de que esta estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente. Según la Figura 41 existe una relación directa entre beneficio, crecimiento, valor añadido para el cliente, lealtad y satisfacción de los clientes, con la productividad, el conocimiento, la lealtad y la satisfacción de los empleados. Es decir, empleados productivos, bien informados y formados, satisfechos y leales aumentan el valor añadido para los clientes e influyen directamente en los resultados financieros de la empresa.

3.2 Conclusiones

La importancia del estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones radica en que si mantenemos a los colaboradores motivados, satisfechos y comprometidos existen altas probabilidades que se cumplan los objetivos de la organización, por el contrario si tenemos

altos índices de insatisfacción reflejados en rotación del personal, ausentismo, renuncia al puesto de trabajo; la empresa difícilmente logrará cumplir sus objetivos.

Se determina que si existe una relación muy consistente entre satisfacción laboral y productividad laboral, en efecto, una persona descontenta e insatisfecha en el trabajo se comporta distinta y rinde menos que la persona satisfecha. Las investigaciones cuantitativas que han realizado estudios sobre la relación de ambos constructos (satisfacción laboral y productividad laboral) concluyen que los factores que influyen en la relación no son la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el *manager*, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo.

Asimismo, la revisión de literatura nos indica siete modelos conceptuales que definen la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral, sin embargo, en la definición del tipo de relación tienen influencia la cultura de la organización, de sus colaboradores, así como de las particularidades de la región donde se ubique. En la presente investigación, se considera que el modelo conceptual referido a la relación entre la satisfacción laboral y productividad laboral supervisada por otras variables como salario, reconocimiento, carga de trabajo, seguridad industrial, y el modelo que indica que es necesario realizar concepciones alternativas de satisfacción laboral y/o productividad laboral; vienen recibiendo un apoyo considerable, sin embargo, es necesario concluir que hay muchas inconsistencias en los resultados de las pruebas de estos modelos conceptuales, y existe falta de consenso en cuanto a la validez de cada uno ellos.

La relación entre las variables satisfacción laboral y productividad laboral han sido ampliamente investigadas de manera conceptual y teórica, sin embargo, no hay una definición unánimemente aceptada respecto a que si la satisfacción laboral es antecedente o consecuente de la productividad laboral.

La satisfacción laboral desde la perspectiva emocional fue definida por varios autores, entre los más destacados se encuentran los siguientes: (a) Locke (1969) la definió como un estado emocional agradable como resultado de la evaluación del empleo; (b) Garmendia, y Parra Luna (1993) la definieron como experimentación de sentimientos de bienestar por ver cubiertas las necesidades de cierto nivel sobre la base de resultados conseguidos; (c) Leal et al. (1999) definieron como sentimientos de bienestar, placer o felicidad experimentados a raíz del mismo trabajo; (d) Davis, y Newstrom (1999) la definieron como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Por lo tanto, desde la perspectiva emocional, la satisfacción laboral va a estar definida de acuerdo al estado emocional que experimente el colaborador respecto a la empresa.

Desde la perspectiva de la actitud hacia el trabajo fue definida por varios autores, entre los más destacados se encuentran los siguientes: (a) Hoppock (1935) la definió como la combinación de factores que hacen que una persona se sienta satisfecha por su trabajo; (b) Porter (1962) definió que, si la recompensa cubre las expectativas de las personas, entonces van a estar satisfechas en su trabajo; (c) Griffin, y Bateman (1986) la definieron como un constructo logrado a través de facetas específicas de satisfacción como el sueldo, supervisión, beneficios, y condiciones laborales; (d) Bravo, Peiró, y Rodríguez (1996) la definieron como la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por las personas hacia su situación de trabajo; (e) Larrainzar et al. (2001) la definieron como que está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo. Por lo tanto, desde la perspectiva de actitud hacia el trabajo, la satisfacción laboral va a estar definida de acuerdo a las expectativas del colaborador respecto a las condiciones laborales.

Asimismo, la revisión de la literatura nos ha proveído de bases conceptuales sólidas respecto a la satisfacción laboral, sin embargo, para determinar el grado de satisfacción laboral en una organización es necesario medirla objetivamente. Cabe indicar que el grado de satisfacción, al involucrar personas, está en función de la región en donde se ubique la empresa, de la cultura de la región y de la organización específicamente.

Respecto a la productividad laboral, según la OCEE (1950), la productividad se define como el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción, de esta manera es posible hablar de productividad de capital, inversión, mano de obra, etc. Prokopenko (1989) mencionó que la motivación es importante para provocar cambio de actitud en los trabajadores, lo cual es favorable para el aumento de su productividad. En efecto, la productividad laboral es definida como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo; es un factor clave para el desarrollo económico de la organización, la cual es medida con base en la calidad y la eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, está relacionada con factores humanos, por ello resulta imprescindible que el colaborador se identifique plenamente con sus actividades, asimismo, debe satisfacer sus necesidades básicas de educación, ambiente familiar y trabajo adecuados.

Finalmente, la productividad del factor humano es un elemento clave para para el logro de los objetivos organizacionales, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo, de esta manera la calidad del recurso humano es vital para el sostenimiento y mejora de las organizaciones.

Respecto a la contribución aplicativa de la revisión de literatura, se tiene que es el primer estudio en el Perú sobre este tema aplicando el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009), siendo éste, un tema de gran interés en las organizaciones actuales, debido a que el factor humano es

considerado uno de los elementos principales de la organización, ya que en ellos reside: (a) el conocimiento, (b) el compromiso, y (c) la creatividad; por ello, en el proceso de implementación de políticas organizacionales, estas deben asumir el compromiso de gestión que se identifique con las necesidades de sus colaboradores. Asimismo, la presente investigación ha contribuido al conocimiento conceptual de la satisfacción laboral, la productividad y la relación entre ambas en los siguientes aspectos:

- Contribuye con la explicación y aplicación teórica del proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009), permitiendo desarrollar la revisión de literatura de una forma planificada y eficiente; probando y haciendo viable la aplicación de esta metodología a futuras investigaciones.
- Contribuye con una definición clara de los conceptos *satisfacción laboral* y *productividad laboral* y *la relación entre ambos*, lo cual constituye la base conceptual para futuras investigaciones

Sobre la base de la revisión de literatura realizada, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas:

- Se recomienda proponer el tema de satisfacción laboral y productividad para ser estudiado a nivel de tesis doctoral. En ese sentido, el tema es de carácter relevante dentro de la disciplina del comportamiento organizacional, y, precisamente, la aplicación del proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009).
- Debido a que la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral no es concluyente respecto de su correlación, porque involucra a personas con diversas culturas, que se desempeñan en diferentes empresas y regiones del país de carácter pluricultural, se recomienda la aplicación del estudio, mediante metodologías

estadísticas, hacia determinados sectores industriales de diferentes regiones a fin de determinar, analizar y comparar si la satisfacción laboral es antecedente o consecuente de la productividad laboral. Asimismo, se recomienda proponer oportunidades de mejora en la administración del capital humano de los mencionados sectores, que les permitan mantener al personal motivado y retener el talento.

- Se recomienda ampliar la investigación incluyendo otras variables como (a) salario, (b) clima organizacional, (c) calidad de vida del empleado, (d) estilos de liderazgo, y (e) cultura local, que se relacionan con la satisfacción laboral.
- Los resultados de la medición de la satisfacción laboral deben concluir en acciones que busquen el bienestar del colaborador y su desempeño en la empresa; sin embargo, es muy importante considerar aspectos de la cultura local donde se realiza el estudio.

Finalmente, consideramos de gran valor académico para nuestra experiencia profesional haber realizado una revisión de literatura aplicando el proceso metodológico secuencial MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009), pues nos ha permitido conocer y dominar la metodología a fin de aplicarla en futuras investigaciones que realicemos en la industria o a nivel académico.

Referencias

- Alfaro de Prado, A. M., Leal, A., & Rodríguez, L. (2001). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid, España: Pirámide.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez Llorente, Gema. (2004-2005). Análisis empírico de los determinantes de la satisfacción laboral en España. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52-53).
Recuperado de
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274033>, 16 Abril de 2013
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4). Recuperado de
<http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>, 17 Abril 2013
- Baird, L. S. (1976). Relationship of performance to satisfaction on stimulating and non-stimulating jobs. *Journal of Applied Psychology*, 61,721-727.
- Behrman, D. N & Perreault, W.D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48. 9-21.
- Birnbaum, D., & Somers, M. J. (1993), Fitting job performance into turnover model: An examination of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19, 1-11.
- Bonillo Muñoz, D., & Nieto González, F. (2002). Universidad de Huelva. Recuperado de
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?sequence=1>, 17 Abril 2013
- Bravo, M. I., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo. Vol. I. La actividad laboral en su contexto*. Madrid, España: Síntesis.

- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brown, S.P., Cron, W.L., & Leigh, T.W. (1993). Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationship? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 91-99.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). Effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 70-80.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2003). *Primero rompa todas las reglas*. México D. F., México, Norma.
- Carroll, S., Keflas, R., & Watson, C. (1964). Job satisfaction and productivity. Illinois, IL: Irwin.
- Cequera, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011a). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XV Congreso de Ingeniería de Organización. Cartagena, 7 a 9 de septiembre de 2011. 1. 978-84-694-7125-8. Recuperado de <http://oa.upm.es/9440/>, 16 Abril 2013
- Cequera, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011b). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/11316/1/marvel%20cequera.pdf>, 17 Abril 2013
- Chiang Vega, M. M. & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción

laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.

Recuperado de: <http://contaduriayadministracionunam.mx/articulo-2-314-35.html> , 18 abril de 2013

Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.

Recuperado de

<http://www.journals.marketingpower.com/doi/abs/10.1509/jmkg.2006.70.1.137>, 20 de Abril de 2013

Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cote, S. (1999). Affect and performance in organizational settings. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 65-68.

Darden, W. R., Hampton, R., & Howell, R.D. (1989). Career versus organizational commitment. Antecedents and consequences of retail salespeople's commitment. *Journal of Retailing*, 65, 80-105

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D. F., México: McGraw Hill.

Davis K. y J.W. Newstrom (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* (11^a ed.). México, D. F., México: McGraw Hill.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Lleida, 8-11 de abril de 2003. Universidad de Guadalajara.

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.) (L. E. Pineda, rad.). México, D. F., México: Pearson.
- Diego, R., Diego, J., & Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. University of Valladolid. *Psicothema*, 13(4), 629-635.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Dubinsky, A. J., & Hartley, S. W. (1986). A path-analytic study of a model of salespersons performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 36-46
- Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1984). Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs. *Journal of Retailing*, 60, 35-62
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Garmendia, J. A. & Parra Luna, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid, España: Taurus.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th Ed.). New Jersey, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- George, H. & Bousinakis, D. (2010). The influence of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
Recuperado de <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/39654/>, 16 Abril de 2013
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J. H. (2001), *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Griffin, R.W. & Bateman, T. S. (1986). *Job satisfaction and organizational commitment*. *International Review Industrial and Organization Psychology*. C. L. Cooper e I.

- Robertson (Eds.). Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J., & Skinner, S.J. (1986). A model of sales supervisor leadership and retail salespeople's job-related outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 33-43
- Harpaz, I. (1983). Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis. Nueva York: Libra Publishers.
- Hellriegel, D., Slocum J., & Wodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México, D. F., México: Thomson Editores.
- Herencia-Leva, A. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8(1), 24-36. Recuperado de http://www.psico.uniovi.es/REMA/v8n1/a2/v8a2_1.html, 17 Abril 2013
- Herman, J. B. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude job performance relationships? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10, 208-224.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: Work Publishing Co.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. New York, NY: World.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers.
- Judge, A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kahn, R., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress, studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York, NY: Wiley.
- Katzell, R. A. (1964). Personal values, job satisfaction and job behavior. En Borow H. (Eds.).

Man in a world at work. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Keaveney, S. M. & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal.

Journal of the Academy of Marketing Science, 21, 113-124.

Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.

Kinicki, Angelo J.; McKee-Ryan, Frances M.; Schriesheim, Chester A.; Carson, Kenneth P.

Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(1), Feb 2002, 14-32. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.14

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.

Kornhanuser, F. & Sharp, P. (1976). Job satisfaction and motivation of employees in industrial sector, *Journal of Social Psychology*, 145, 323-342.

Laffaldano. M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Larrainzar, M. J., Miñarro, J., Molinos, F. J., & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50.

Laura Cook, A. (2008). Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious?

Tesis Master of Science Texas A&M University. Recuperado de

<http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP8/artikler/Jobbtillfredshet.pdf>, 18

Abril 2013

Lawler, E. E., III. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction.

Industrial Relations, 7, 20-28.

Leal, A. (Coord.), Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L., & Román, M. (1999). *El factor*

humano en las relaciones laborales. Madrid, España: Pirámide.

Levy-Garboua, L. y Montmarquette, C. (1997). *Reported job satisfaction: What does it*

mean?. Cahier de recherche LAMIA et Cahier de recherche CIRANO, Série

Scientifique, n. 97-09.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human*

Performance, 4, 309-336.

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis.

Organizational Behavior and Human Performance, 5, 484-500.

Machi, L. A. & McEvoy, B. T. (2012). *The literature review: Six steps to success* (2nd Ed.).

Ohio, OH: Corwin.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents of

in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98

Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento

estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1): 58-69.

Márquez Pérez, M. (2003). Satisfacción laboral. (En red). Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994), *Dirección y*

administración de RR.HH. U S A : E d i t o r i a l A d d e s o n W e s l e r

I b e r o a m e r i c a n a .

Mount, M. K., Harter, J. K., Barrick, M. R., & Colbert, A. (2000, August). *Does job*

satisfaction moderate the relationship between conscientiousness and job

performance? Paper presented at the meeting of the Academy of Management,

Toronto, Ontario, Canada.

- Moyes, G., Owusu-Ansah, S., & Ganguli, G. (2006). Factors influencing the level of job satisfaction of Hispanic accounting professionals. a perceptual survey. *The Journal of Business & Economic Studies*, 12(1), 12-26.
- Mueller, C.W. & McCloskey, J. C. (1990). *Nurse'job satisfaccion: A proposed measure. Nurse Research*, 39(2), 113-117.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ostroff, C. (1993). Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. *Journal of Applied Psychology*, 78, 569-582.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Podsakoff, P. M., & Williams, L. J. (1986). The relationship between job performance and job satisfaction. En E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 207-253). Lexington, MA: Lexington Press.
- Porter, L.W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46, 375-384.
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. C.V. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Puspakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. Recuperado de http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf , 18 abril de 2013

- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *Administración*. México, D. F., México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México, D. F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México, D. F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez & Ramírez-Buendía. (1996). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Volumen 3 de Serie Capacitación efectiva, McGraw-Hill.
- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosillo, Y., Velásquez R., & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. *Observatorio de la Economía Lationoamericana*. (163). Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>, 20 Abril de 2013
- Sánchez Cañizares, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba, Departamento de Estadística, Econometría, I. O. y Organización de Empresas. Recuperado de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/431>, 16 Abril de 2013
- Sánchez Cañizares, S., Fuentes García F., & Artacho Ruiz, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: Una aplicación empírica mediante

- modelos Logit y Probit. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 55-67. Recuperado de <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/7788/724.pdf?sequence=1>, 17 Abril 2013
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Comportamiento organizacional*. México, D. F., México: Limusa Wiley.
- Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlation. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-386.
- Shachter. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Schachter, Stanley; Singer, Jerome *Psychological Review*, Vol. 69(5), Sep 1962, 379-399. doi: 10.1037/h0046234
- Shore. L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Siegel, J. P. & Bowen, D. (1971). Satisfaction and performance: Causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 263-269.
- Singh, H. (2008). Human factor and organizational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3): 241-302. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Smith, D. & Cranny, F. (1968) Job satisfaction, effort and commitment. *Journal of Business management*, 123(3) 151-164.

- Sousa-Poza, A. (2000). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox, *Kyklos*, 53, 135-152.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000a). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics* 29(6), 517-538.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000b). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10(11), 691-694.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
- Strauss, G. (1968). Human relations-1968 style. *Industrial Relations*, 7, 262-276.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.
- Triandis, H. C. (1959). A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 56, 309-312.
- Varca, P. E. & James-Valutis, M. (1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 265-275.

- Vargas Téllez, J. A. (2008). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Nova Scientia*, 1(1) 150-172. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203315665011>. 17 abril de 2013
- Vroom. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanous, J. P. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59, 139-144.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4^o ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. En A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys* (pp. 330-359). San Francisco, CA: Jossey-Bass.