

Satisfacción laboral: ¿empleados más productivos?

Job satisfaction: more productive employees?

Zuleidy Mejía García ^a Martín Aubert Hernández Calzada ^b

Abstract:

The present essay deals mainly with the importance of job satisfaction in the operative employees of the companies. The research focused on highlighting the importance of satisfaction to reduce absenteeism and staff turnover, as well as increase the productivity of the organization.

Finally, a series of recommendations or proposals were offered to improve the job satisfaction of workers in organizations, taking as a starting point the main factors that make up the variable.

Keywords:

Job satisfaction, productivity, absenteeism

Resumen:

El presente ensayo aborda principalmente la importancia que tiene la satisfacción laboral en los empleados operativos de las empresas. La investigación se centró en resaltar la importancia que tiene la satisfacción para reducir el absentismo y la rotación de personal, así como incrementar la productividad de la organización.

Finalmente, se brindaron una serie de recomendaciones o propuestas para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en las organizaciones, tomando como punto de partida los principales factores que constituyen la variable.

Palabras clave:

Satisfacción laboral, productividad, absentismo

Introducción

El presente trabajo se realiza con el objetivo, de dar a conocer la importancia que tiene la satisfacción laboral pero los trabajadores de las organizaciones. Consideramos los antecedentes del tema y realizamos un breve recuento de los conceptos más más aceptados de la satisfacción, así como de las teorías referentes a la variable.

Tomamos en cuenta, la importancia que tiene la variable objeto de estudio, tanto para la organización,

como para el empleado. Enseguida, abordamos algunas de las consecuencias más importantes que tiene la insatisfacción laboral, como el absentismo y la rotación de personal.

Para seguir, consideramos pertinente mencionar la relación que la variable guarda con la productividad de la empresa. Y en el último apartado, abordamos los niveles de satisfacción encontrados en una muestra de empleados operativos de una empresa manufacturera, y las principales propuestas de mejora consideradas para compartir con la empresa.

^a Maestra en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, email: martin_hernandez@hotmail.com.

^b Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, administración, email: martin_hernandez@hotmail.com.

La satisfacción laboral va a estar en función no sólo de los niveles salariales, sino de la percepción que tenga el empleado de las actividades que realiza diariamente en su entorno laboral; el trabajo puede ser el detonante de sentimientos de felicidad o todo lo contrario en un trabajador. Puede estar en función de diversos factores como: el grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, entre otros, el punto principal es ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

La satisfacción se puede ver fácilmente diferenciada de la motivación, ya que la segunda tiene una estrecha relación con la clase y selección de la conducta, así como de su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se centra en las emociones que derivan del trabajo y la percepción que tiene el empleado de él.

Antecedentes

Cuando los empleados se sienten más satisfechos y cómodos con sus puestos de trabajo, disminuye la rotación, el absentismo e incluso se incrementa la productividad. Para lograr lo anterior, deben considerarse elementos como el tipo de comunicación que exista en la institución, el reconocimiento por parte de los jefes inmediatos, las relaciones sanas entre departamentos y el tipo de liderazgo que ejercen los directivos; los factores económicos o administrativos por sí solos no producen en el trabajador, la motivación y orgullo que deberían sentir hacia su puesto de trabajo [1,2]

Es primordial poder conocer los niveles de satisfacción de los empleados tanto para las empresas, como para los propios individuos. De manera particular el área de RRHH debe ser la responsable principal de dicha evaluación, sus mediciones deben ir acompañadas de un análisis pertinente y tener como consecuencia propuestas de mejora de manera continua. [3] Los resultados de las evaluaciones permiten (Figura 1):

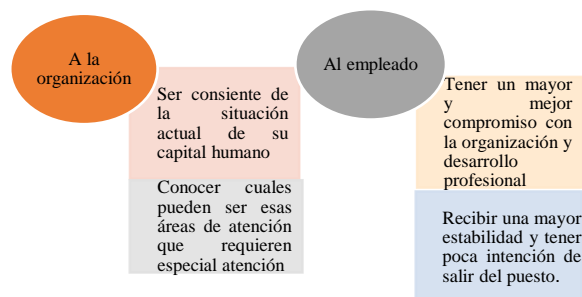


Figura 1: Fortalezas que dan las evaluaciones a la organización y los empleados

Fuente: Abrajan, Contreras y Montoya (2009)

En la satisfacción van a intervenir además elementos como: la estabilidad laboral y personal del individuo, así como las características propias de los trabajadores. Empleados con mayor escolaridad suelen manifestar menos interés hacia sus tareas, y cuanto mayor es la edad y la experiencia laboral, es también mayor el nivel de implicación, organización y claridad de las tareas. [4]

La satisfacción será una respuesta emocional totalmente individualizada y subjetiva de cada individuo. Entran en juego tanto las características personales de cada empleado, así como las condiciones de trabajo que prevalecen en la organización. Cuando las estrategias de mejora para lograr mayores niveles de satisfacción laboral, basan sus esfuerzos sólo en un aspecto particular (económico, administrativo o personal), se descuidan aspectos que pueden causar desilusión en el empleado. [4] Técnicas globales de mejora, corresponden a la atención eficaz de algunas de las consecuencias más relevantes de la insatisfacción laboral. [4]

Satisfacción laboral y absentismo

El absentismo laboral puede estar relacionado con inconvenientes tanto en el área personal del individuo, así como por deficiencias en el ámbito organizacional en el que se desenvuelve. [5] Y puede ser definido como la acumulación de faltas justificadas o injustificadas de un trabajador por un período de tiempo determinado. [6]

El absentismo puede definirse en 5 puntos (Figura 2).



Figura 2: Tipos de absentismo
Fuente: Torres, Chávez, Lizárraga y Guerra (2007)

Satisfacción laboral y rotación de personal

El capital humano en las organizaciones es el que exige de mayor atención y seguimiento, para que pueda ser aprovechado y retenido a pesar de los años en la misma institución. Una rotación excesiva en cierto puesto de trabajo, puede tener múltiples causas de origen como la desmotivación, cuestiones económicas o las condiciones generales del trabajo. [7, 8]

Sin importar el tamaño o tipo de empresa, cualquier organización es vulnerable a la posibilidad de abandono por parte de su capital humano, las causas de renuncia pueden estar más relacionadas a un enfoque multivariado, que a depender sólo de un factor. [9]

La rotación de personal puede calcularse con base a lo siguiente:

- Es el índice porcentual de trabajadores que entran y salen de la organización, dividido entre el promedio de los empleados que permanecen dentro de un importante período de tiempo. [8]

El grado de satisfacción se relaciona negativamente con la intención de abandonar el empleo. Lo anterior, se percibe claramente en las situaciones donde el empleado se encuentra muy bien capacitado y cuenta con diversas ofertas de trabajo, el gusto que tenga por el lugar donde labora, puede ser el factor decisivo para que elija permanecer en la empresa.

La insatisfacción puede observarse más en los empleados jóvenes y sin compromisos, que en gente adulta y con obligaciones importantes. Además los adultos, dan mayor importancia a aspectos organizacionales como: respeto y ambiente laboral. [10]

La intención de abandono en los trabajadores se reduce cuando son libres para expresar sus opiniones y gozan de un ambiente de comunicación y confianza con su empleador; y por consecuencia, se promueve la lealtad, tanto en los empleados como en la relación trabajador-empresa.

De la misma manera que la rotación se considera un problema, en algunos casos el contar con empleados que permanecen mucho tiempo en la misma organización puede significar una desventaja para la empresa, ya que el trabajador puede caer en un estado de confort y no realizar sus tareas con la misma motivación que en los primeros años.

El verdadero desafío es poner mayor atención y estrategias eficaces en las áreas de reclutamiento y selección de personal, porque cuando se cuenta con un filtro de selección de calidad, existe una mayor posibilidad de adquirir a los perfiles idóneos que ayuden a alcanzar las metas y sean congruentes con la visión de la empresa.

Dentro de las conclusiones encontradas en estudios de España, fueron comprobadas las siguientes hipótesis a tomar en cuenta en el tema de abandono laboral: [10]

- La rotación se encuentra relacionada de una forma estadísticamente significativa a una baja remuneración.
- La rotación está relacionada de manera significativa con una selección de personal incorrecta.
- La rotación se encuentra relacionada de manera significativa con la baja motivación del personal.

Ha quedado demostrado, que las principales variables relacionadas con la rotación de personal son: baja

motivación, selección incorrecta y baja remuneración. La percepción que el individuo tiene de su puesto de trabajo y de las ganas que tiene para realizar sus actividades día con día, son factores importantes a considerar cuando se reporta una rotación importante en la organización, ya que la misma a un mediano plazo puede ocasionar costos importantes de capacitación, baja especialización de tareas y repercusiones en la productividad.

Satisfacción laboral y productividad

La satisfacción laboral de los trabajadores influye de manera importante en la productividad de las organizaciones. Estudios en México han confirmado dicho planteamiento y muestran correlaciones estadísticamente significativas entre las dos variables mencionadas. [2]

La satisfacción se encuentra directamente relacionada con la percepción de los trabajadores sobre los elementos que integran su diaria labor. Cuando el trabajo es percibido como importante, la satisfacción laboral se incrementa, mientras que cuando se percibe como obligación o prioridad, la misma disminuye. Se ha establecido mediante diversos estudios, que las dimensiones de satisfacción con el jefe inmediato y satisfacción de reconocimiento se encuentran correlacionadas de manera significativa con la productividad de la empresa. Cuando se fomenta el reconocer el buen desempeño de los empleados, se influye de manera directa en la productividad laboral (Figura 3).

* Existe una correlación positiva entre satisfacción con el ambiente físico y el salario mensual

* Hay una correlación positiva y altamente significativa entre satisfacción general y las ventas diarias y el logro de metas de los empleados

* Se identificó una relación estadísticamente significativa y positiva entre la relación subordinado-superior y satisfacción con el reconocimiento del trabajo diario

Figura 3: Proposiciones aceptadas de la satisfacción laboral

Fuente: Chiang y Ojeda (2013)

Estrategias para mejorar la satisfacción laboral

- Mejoras en las condiciones físicas de la empresa

Se debe prestar especial atención a los déficits estructurales que planean los empleados. Si los mismos no se encuentran cómodos en el lugar donde realizan su trabajo, su productividad puede verse mermada.

Aunque las áreas de oportunidad no pueden ser igualmente percibidas por los superiores, las principales quejas que tienen los empleados, están relacionadas con las condiciones con las que cuentan en sus áreas de trabajo.

El tomar cartas en el asunto acerca del tema antes mencionado, puede funcionar como un antecedente para que los empleados noten que se está dando un seguimiento a sus peticiones, y que las aplicaciones tienen un propósito.

- Paquetes de prestaciones y beneficios en especie más atractivos para los empleados

Se considera puede optarse por los paquetes de prestaciones y beneficios. Actualmente dicha estrategia logra marcar la diferencia entre las opciones de empleo ofertadas; a los individuos les funciona el concepto de compensar “una cosa por la otra”, y si los paquetes son lo suficientemente atractivos, se puede lograr retener a los mejores elementos.

Algunas de las prestaciones que se consideran más atractivas son: vacaciones, clases de acondicionamiento, programas de becas estudiantiles, seguros médicos, entre otros.

- Capacitación en coaching y empowerment para los directivos

La responsabilidad que conlleva dirigir trabajadores y representar una figura de autoridad formal, requiere de una exhaustiva capacitación en temas de liderazgo. Tanto las técnicas de “coaching” como el “empowerment”, son herramientas importantes a tener en cuenta para el exitoso desarrollo de la organización.

Con las comentadas capacitaciones, que bien pueden dirigirse a directivos y supervisores o sólo a jefes inmediatos, los líderes contarán con más y mejores

herramientas para dotar de confianza y responsabilidad a los empleados. La comunicación entre subordinados y superiores es primordial para lograr las metas y los objetivos planteados. La inversión en la capacitación, tendrá como resultado que los líderes puedan tener un mejor conocimiento de sus empleados y dominar herramientas para que los mismos sean cada vez más productivos.

- Desarrollar en los jefes inmediatos, la habilidades de ser guías para los trabajadores

La función del líder se facilita cuando existe y brinda un entorno de confianza y comunicación con los empleados. Recomendado es, que los jefes superen en experiencia y capacidad a los empleados, además de ser los encargados de funcionar como guías de comportamiento y ejemplo a seguir.

El superior, debe contar con constancia e imparcialidad en el momento de dar retroalimentación a los empleados. La inteligencia emocional, será su mejor aliada, y otorgará recompensas únicamente a los empleados con el comportamiento correcto para obtenerlos.

Puede ser flexible, sin dejar de mantener una conducta profesional y congruente. Debe asumir la responsabilidad que deriva del área total de trabajo, así como de cada empleado. Debe ser además, asertivo con la comunicación que utiliza, tiene que manejar redes eficaces de comunicación que tengan relevancia para los operativos, y en todo momento establecer metas razonables y alcanzables.

- Incrementar el sentimiento de pertenencia a equipos de trabajo

Las líneas de producción pueden verse afectadas por los desacuerdos que existan entre los empleados de diferentes departamentos. Las diferencias que puedan tener los empleados entre sí, no tienen porque afectar su desempeño profesional. Aunque la pertenencia a los equipos de trabajo internos este consolidada, los trabajadores deben recordar que la organización se trata de una unidad que se desarrolla en conjunto para alcanzar las metas.

La rotación de integrantes ocasional entre los departamentos o incluir actividades que obliguen a los individuos a salir de su zona de confort y socializar con gente diferente a la que están acostumbrados, puede marcar un avance en la disminución de conflictos o problemas de producción.

El empleado debe tener conocimiento de la importancia de su trabajo, y el uso que se le da a los productos que realiza. El sentirse parte de una unidad más que de sólo una empresa puede incrementar en manera importante el sentido de pertenencia de los empleados. Existe una correlación significativa entre la participación de los empleados en la toma de decisiones con el grado de compromiso en los trabajadores.

- Capacitaciones mensuales de actualización de procesos

Aun cuando se cuente con empleados dotados de la formación y preparación suficiente para su buen desempeño, es necesario capacitar a los empleados, ya que en el mundo real es importante mantener actualizados los conocimientos.

La organización debe invertir en capacitar a sus empleados, para poder recibir a cambio recompensas como: disminuir la necesidad de supervisión, incrementar la estabilidad organizacional, empleados dotados de competencias para la toma de decisiones, aumento de la rentabilidad de la organización y beneficios importantes para la productividad y la calidad de trabajo.

Incluso entre los compañeros de trabajo, pueden darse cambios importantes derivados de la organización. La capacitación puede alentar la composición y cohesión de los grupos, mejora la comunicación entre los empleados y los grupos, y ayuda con la inducción de nuevos empleados a la empresa.

- Dinámicas de integración interdepartamentales

Un buen trabajo en equipo, depende de factores importantes como: apoyo mutuo, propósitos, objetivo y metas comunes. Cuando no existe una planificación adecuada, o sobran exigencias injustificadas se concluye en fracaso en la mayoría de los casos. La aparición de conflictos o malos entendidos entre los diferentes departamentos de una organización son constantes. Tanto la organización como su productividad pueden verse seriamente afectados por una mala cohesión entre las partes de la empresa.

La obligación de la línea de producción debe compartirse entre todos los responsables, y las redes de comunicación entre los mismos deben ser eficaces y exitosas. Es necesaria la intervención de dinámicas de socialización con miembros de diferentes áreas, crear lazos de confianza entre los trabajadores y motivarlos a compartir tanto tiempo, como

actividades laborales con personas distintas a las que frecuentan diariamente.

- Sesiones de sensibilización para los superiores

Además de brindar empatía, la sensibilización puede dotar a los superiores de nuevas perspectivas y formas de dirigir. Puede lograrse un buen clima organizacional y una favorable productividad, en la medida en que los empleados sean tratados con respeto, confianza y apoyo.

Si los empleados no están satisfechos con sus jefes inmediatos, difícilmente llevarán a cabo sus instrucciones de la mejor manera, lo que puede afectar a los objetivos de la empresa. Para que el trabajador se encuentre motivado a realizar sus actividades día con día, es necesario conocer y ser empáticos con sus diferentes condiciones y necesidades.

Un buen líder además de poder dirigir al grupo, debe ser capaz de conocer, apoyar y entender a cada uno de sus elementos. Debe atender los intereses de cada uno para poder persuadir y convencer de trabajar con entusiasmo y por las metas generales de la organización.

Conclusiones

En el presente ensayo, abordamos la importancia de poder contar con empleados satisfechos con su trabajo en las organizaciones. Tanto para la empresa, como para los individuos, es primordial poder realizar evaluaciones periódicas para conocer la situación con la que viven los trabajadores día con día.

Los empleados de edades más avanzadas y un mayor número de años de servicio, se sienten más satisfechos con las actividades laborales que desempeñan. Conductas de riesgo para la empresa, como la rotación de personal o el absentismo de los empleados, ha sido comprobado, que pueden ser consecuencia de la insatisfacción que experimentan los individuos hacia su trabajo.

A pesar de que entran en juego, una cantidad importante de factores en el tema de la productividad de la empresa, el hecho de que los empleados estén motivados y satisfechos con su lugar y actividades de

trabajo, se relaciona de manera significativa y positiva con los números de la organización.

Consideramos que existen prácticas importantes que la empresa puede aplicar para aumentar la satisfacción en sus empleados. Pueden estar relacionados con las condiciones físicas de la empresa, los paquetes de prestaciones y beneficios, la capacitación a directivos, dinámicas de integración para los empleados, y sesiones de sensibilización.

El contar con empleados felices y productivos es responsabilidad de cada empresa.

Bibliografía

- [1] Chiang, M. & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Contaduría y Administración*, 58(2), 39 – 60.
- [2] Vargas, J.A. (2011). Work organization and job satisfaction: a case study in the footwear industry. *Journal Nova Scientia*. 4(1), 172 – 204.
- [3] Abrajan, M.G., Contreras, J.M. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo. *Revista de Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105 – 118.
- [4] Main, M.V. (2002). Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. *Revista Pakistání de Ciencias Sociales*, 21(1), 28 – 37.
- [5] Navarrete, A., Gómez, V.M., Gómez, R. & Jiménez, M. (2005). Absentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista de Enfermería IMSS*, 43(5), 373 – 376.
- [6] Torres, S., Chávez, C., Lizárraga, E. & Guerrea, M.A. (2007). Absentismo y su relación con la satisfacción laboral de enfermería en una unidad médica de segundo nivel. *Revista Médica IMSS*, 15(3), 147 – 153
- [7] Howes, P. (2011). Low turnover a problem claims workforce expert. *Journal of Marketing*, (6).
- [8] Flores, R., Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). Factors that cause personnel rotation in mexican companies. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65 – 99
- [9] Tamayo, P. (2010). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación personal* (Tesis de pregrado). Universidad de Granada, España.
- [10] Puc, M., Rojas, M.R., Torres, M.Y. & López, G. (2005). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras. *Revista Enfermería IMSS*, 13(3), 141 – 145.