

Satisfacción laboral: Revisión de su desarrollo teórico

(Job satisfaction: Review of its theoretical development)

América Irene García González *, Guillermo Cruz González ** y Jesús Escudero Macluf ***

Recibido: 02/10/25

Aceptado: 29/06/26

RESUMEN

La satisfacción laboral es un constructo de amplio interés en el estudio administrativo de las organizaciones debido a sus implicaciones con el desempeño de los colaboradores y la propia calidad de vida de éstos; su investigación y análisis se reduce a menos de un siglo de desarrollo, las teorías elaboradas por décadas para su explicación no han sido concluyentes. Sin embargo, se han realizado hallazgos que permiten establecer que factores externos como el diseño de puestos de trabajo; y factores internos, como los personales de motivación son determinantes de satisfacción en el trabajo.

El presente documento analiza el desarrollo teórico relativo al concepto "satisfacción laboral" desde una perspectiva cronológica, a través de la presentación de las aportaciones que a criterio del autor son más importantes de las teorías ampliamente citadas sobre el tema, lo anterior desde la aparición del concepto en la década de 1930, hasta propuestas actuales del siglo XXI. Las teorías revisadas se presentan en orden cronológico, analizando sus enfoques situacionales, disposicionales e interaccionistas, apuntando sus principales aportes y limitaciones. Este análisis puede servir como un referente de estudio para la realización de futuras investigaciones sobre el tema al presentar los enfoques explicativos del constructo. Se considera necesario continuar con la evolución teórica hasta avanzar a paradigmas multidimensionales e integradores que consideren factores tanto individuales, como sociales y organizacionales.

Palabras clave: desarrollo histórico; teoría de la satisfacción laboral; Capital humano.

ABSTRACT

Job satisfaction is a concept of broad interest in the administrative study of organizations due to its implications with the performance of collaborators; its research and analysis is reduced to less than a century of development, the theories developed for its explanation for decades are not conclusive. However, findings have been made that allow to establish that external factors such as job design; as well as internal factors, such as personal motivation, are job satisfaction sources.

This document analyzes the historical development of the theoretical frameworks surrounding the concept of Job Satisfaction, through the presentation of the most important contributions, in the author's opinion, from the field's leading theories on the subject.

This document analyzes the theoretical development of the concept of "job satisfaction" from a chronological perspective. It presents the most significant contributions from widely cited theories on the subject, from the concept's emergence in the 1930s to current proposals in the 21st century. The reviewed theories are presented chronologically, analyzing their situational, dispositional, and interactionist approaches, and highlighting their main contributions and limitations. This analysis can serve as a reference point for future research on the topic by presenting explanatory approaches to the construct. It is considered necessary to continue the theoretical evolution toward multidimensional and integrative paradigms that consider individual, social, and organizational factors.

Keywords: Historical development; job satisfaction theory; Human Capital

JEL Classification: J24, J28.

* Lic. en Psicología Organizacional, Maestra en Administración y Doctora en Alta Dirección de Organizaciones por la Universidad Veracruzana, americairene@yahoo.es; <https://orcid.org/0009-0006-5600-6155>

** Lic. en Estadística, Maestro en Gestión de la Calidad y Doctor en Alta Dirección de Organizaciones por la Universidad Veracruzana, guillermocruzg@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-3785-5445>

*** C. P. y Auditor, Ing. en Sistemas, Maestro en Administración, Doctor en Ciencias de Alta Dirección, jescudero@uv.mx

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones administrativas se interesan en la satisfacción laboral como una actitud a valorar y mejorar en el trabajo de las personas y, con ello la mejora de los resultados organizacionales.

El desarrollo histórico del concepto inicia en el siglo pasado cuando se acuña por primera vez el término y cuando empieza a estudiarse desde entonces con diversas perspectivas disciplinares. En esta revisión se aborda de manera cronológica el desarrollo teórico que le han dado los autores interesados.

El análisis del concepto Satisfacción laboral ha tenido un desarrollo a partir de su estudio desde diversas perspectivas disciplinarias que vinculan enfoques psicológicos, administrativos, organizacionales y sociológicos del trabajo. Se considera que es importante su estudio como un indicador clave del desempeño organizacional y como una señal de bienestar de los colaboradores en una organización dada; el objetivo de la presente revisión es presentar sistematizadas las aportaciones teóricas más importantes que han avanzado en el estudio del concepto durante las décadas posteriores a su conceptualización, cada enfoque abordado por las diferentes teorías presentadas refleja las diversas preocupaciones de la época que representan y, en conjunto, permiten comprender como es complejo el fenómeno de estudio. Se considera que, dado que la investigación al respecto seguirá desarrollándose, este artículo provee un marco de referencia del desarrollo teórico del constructo.

Desarrollo

I METODOLOGÍA DE REVISIÓN

Con motivo de la construcción del marco teórico de un estudio comparativo relativo a la satisfacción laboral y la auto realización, desde la perspectiva de género, en institutos de investigación de la Universidad Veracruzana; cuyos objetivos refieren la recopilación de referentes teóricos, su análisis y selección de los pertinentes para realizar una comparación del concepto de satisfacción laboral y del constructo de auto realización entre investigadores de una Universidad Pública Autónoma, en México (García, 2025) se realizó el análisis documental que se describe.

Para cumplir el propósito de realizar la consulta de bibliografía pertinente, referente al tema de investigación, y dada la localización de la génesis del constructo "Satisfacción laboral" como objeto de

estudio, en el siglo inmediato anterior, se adoptó el siguiente método de búsqueda:

1. Detección de la literatura a partir de estudios empíricos contemporáneos.
2. Identificación de enfoques teóricos más citados y utilizados en los estudios actuales mencionados en el punto inmediato anterior.
3. Reconocimiento de carencia de consenso respecto a enfoques teóricos completamente desarrollados.
4. Realización de búsquedas de teorías con "alcance intermedio" y, estudios con asociaciones entre variables con apoyo empírico.
5. Selección y análisis de fuentes primarias útiles y gratuitas, disponibles en motores de búsqueda.
6. Revisión de fuentes secundarias y terciarias para detectar, de entre ellas, la mencionada existencia de enfoques teóricos elaborados a partir de otras disciplinas no administrativas, específicamente psicológicas y sociológicas.
7. Ordenamiento de los hallazgos de búsqueda en una aproximación cronológica.

Se inició con una revisión de estudios empíricos similares para el contexto de estudio, realizados durante los últimos cinco años, en cuyo título fuese mencionada la "Satisfacción laboral" como objeto de estudio. A partir de estas fuentes secundarias se identificaron las posturas teóricas adoptadas para las investigaciones, considerando que estos estudios contendrían información importante de referencias previas, además de proveer los acercamientos más actuales al respecto.

Una vez identificados los autores y teorías más citados y utilizados; se realizó una búsqueda por nombre de la teoría y/o autor de ésta, para alcanzar el mayor acopio de fuentes primarias gratuitas disponibles, a partir de motores de búsqueda en internet.

Agotada la localización de fuentes primarias, se continuó con la búsqueda de investigaciones con la satisfacción laboral como objeto de estudio y su asociación con otros constructos o variables de estudio. El resultado de este ordenamiento permitió estudiar el tema cronológicamente, se presenta a continuación.

II ENFOQUES DE ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El estudio de la satisfacción laboral se ha desarrollado desde su inicial definición, antes de

mediados del siglo XX (1935), partiendo de un enfoque situacional, relativo a aproximaciones centradas en el análisis del diseño de las condiciones laborales y el diseño del trabajo, pasando al final del mismo siglo, a enfoques disposicionales relativos a la propensión de los individuos a experimentarla o no de acuerdo con sus propias posturas internas, no observables; para evolucionar, con los resultados obtenidos de estudios del siglo XX, hasta las posturas interaccionistas que implican la relación de factores internos y externos como determinantes.

El enfoque situacional se refiere al estudio de la satisfacción laboral desde la situación de trabajo, hace énfasis en analizar las variables organizacionales que la empresa ejerce sobre la actitud, el comportamiento y en general el bienestar del colaborador; esta perspectiva se concentra entonces en aspectos del trabajo. La mayoría de estas investigaciones basan su análisis en el modelo del trabajo de Hackman y Oldham (1976) que propone cinco dimensiones: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación de la tarea.

En contraste, el enfoque disposicional de la satisfacción laboral surgió a mediados de la década de los ochenta, y enfatiza en sus estudios las disposiciones personales de los colaboradores, partiendo de la premisa básica de que los sujetos poseen rasgos genéticos que inclinan tanto sus actitudes como sus comportamientos. El constructo más ampliamente aceptado, en esta perspectiva fue propuesto por Judge, Locke y Durham (1997) e implica la medición de autoevaluaciones esenciales (CSE por sus siglas en inglés *Core Self Evaluations*) a saber: autoestima, autoeficacia, locus interno de control y estabilidad emocional (o bajo neurotismo).

Finalmente, el enfoque interaccionista surge como esfuerzo de complementariedad (ante el debate situación- individuo) propone un enfoque integrador en virtud de encontrarse evidencia empírica tanto para las inclinaciones situacionistas, como para las disposicionalistas (aún cuando se ha encontrado que los estudios empíricos siguen privilegiando sutilmente uno u otro enfoque) actualmente es en general aceptada la interacción de los factores situacionales (del diseño del trabajo) y disposicionales (inherentes a la personalidad de los colaboradores) ambos como determinantes de la satisfacción laboral, pero siguen siendo pareciendo reduccionistas y simples para el análisis multidimensional de este fenómeno humano en entornos laborales.

El presente documento da cuenta de estudios

realizados en los diversos enfoques mencionados, a partir de perspectivas disciplinares distintas, presentados en un desarrollo cronológico, para describir la evolución del estudio de la satisfacción laboral desde que se acuñó el concepto hasta su estudio en la actualidad.

III ALBORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, PRIMERAS DÉCADAS DE ESTUDIO Y EL ENFOQUE SITUACIONAL

Los autores Pujol-Cols y Dabos (2018) identifican a la perspectiva situacional como aquella basada en el diseño de los puestos de trabajo; el enfoque se desarrolló una vez identificada y denominada a la satisfacción laboral en las décadas subsecuentes a las guerras mundiales.

Es Hoppock (1935) quien acuña el término Satisfacción Laboral, según este autor la Satisfacción laboral se produce como efecto del bienestar psicológico y fisiológico de los trabajadores dentro de su contexto laboral. Esta variable latente es estudiada desde entonces asociada, por las razones descritas, con el ámbito de las organizaciones (Viamontes y García, 2010). A partir de 1935 se han estudiado las implicaciones de este concepto en lo específico (la calidad de vida del trabajador) y en lo general (el funcionamiento de la propia organización).

Comenzando con la definición de Hoppock enfoques psicológicos, de comportamiento organizacional y sociológicos fueron desarrollándose (Vroom, 1962; Kalleberg & Loscocco, 1983; Ghiselli et al, 2001).

Para el año 1945, Elton Mayo realizó estudios en los que consideró por primera vez, en cierta medida, a la satisfacción laboral. Los resultados de sus análisis pusieron de manifiesto que era posible una correlación entre la supervisión ejercida y las actitudes que ésta producía en los trabajadores supervisados. De manera general es aceptado que estos estudios encontraron elementos que constituían antecedentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Los conocimientos generados se utilizaron en la Teoría de las Relaciones humanas para mejorarlas. (Viamontes y García, 2010).

Teoría bifactorial de Mausner, Herzberg y Snyderman (1959) los autores encontraron que la satisfacción y la insatisfacción laboral son percepciones de diferentes continuos, de manera tal que se puede tener insatisfacción laboral, así como satisfacción laboral. Las fuentes de satisfacción fueron clasificadas como internas (denominadas motivadores) y externas (denominadas higiénicas). Los

determinantes internos o motivadores son ascendencia, trabajo por sí mismo, posibilidad de crecimiento, responsabilidad, reconocimiento y logro, los determinantes externos o higiénicos son relaciones interpersonales, sueldo, políticas y administración de la compañía, relación con supervisores y condiciones de trabajo.

Tabla 1. Desarrollos teóricos previos a 1960

Teoría / autor	Año	Enfoque
Concepto Satisfacción laboral (Hoppock)	1935	Disposicional
Teoría de las Relaciones humanas (Mayo)	1945	Situacional
Teoría bifactorial (Herzberg)	1959	Interaccionista

Fuente: Elaboración propia.

En este periodo la teoría elaborada respecto a la satisfacción laboral tuvo los tres tipos de enfoque: Disposicional, Situacional e Interaccionista.

Se considera como un antecedente fundacional del concepto de satisfacción laboral a la Teoría de las Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, al presentar a los procesos de supervisión (situación del trabajo) relacionados con las actitudes de los trabajadores como factores importantes en la producción, sin embargo, Hoppock quien presenta por primera vez el concepto de satisfacción laboral y, al bienestar psicológico y fisiológico (disposiciones personales) de los obreros como determinante del mismo adicional a la remuneración económica; durante estas aproximaciones iniciales a la conceptualización de la satisfacción laboral, Herzberg propone que, tanto factores higiénicos (situación del trabajo) como factores motivacionales (disposiciones personales), determinan la satisfacción laboral, este autor propone por tanto una incipiente teoría interaccionista.

En este periodo, estas teorías iniciales proporcionan bases de entendimiento de la satisfacción laboral como fenómeno del trabajo, se identifica a las necesidades humanas como determinantes y se reconocen las diferencias individuales respecto a la motivación, se realizan también hallazgos sobre el entorno laboral como condiciones de la satisfacción laboral.

A la postre, estas aproximaciones aportan el reconocimiento de necesidades y motivación asociadas a la satisfacción laboral, pero son objetadas por no presentar un modelo unificado, simplificar el fenómeno y por desarrollar generalizaciones excesivas.

IV LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MANERA EN QUE LOS TRABAJADORES PERCIBEN LAS DIFERENCIAS EN SU ENTORNO

Durante este período, la atención se dirigió a la importancia de asuntos tales como la percepción de los individuos respecto a sí mismos y, en comparación con otros en sus mismas circunstancias como determinante de satisfacción laboral.

La teoría de la equidad (Adams, 1963) supone a la satisfacción laboral como una consecuencia de la comparación que realiza el individuo de su trabajo, el resultado obtenido y lo que otros reciben. La satisfacción o insatisfacción se producen cuando el individuo compara lo que aporta y lo que recibe a cambio, con lo que aportan y reciben otros individuos en su trabajo. El referente puede ser otra persona, un grupo, institución, sistema, entre otros que es elegida por el individuo para realizar la comparación.

El cotejo con el referente elegido se lleva a cabo en un momento determinado y, cuando se percibe existencia de inequidad (con sobre gratificación o sub-gratificación) el individuo actúa para restablecer el equilibrio. Es posible que en reconocimiento de sobre gratificación el individuo racionalice la sobre recompensa como buena suerte. (Adams, 1965).

El comportamiento del trabajador sufre la influencia de la fuerza motivadora, la tensión que ocasiona una inequidad percibida y la búsqueda del restablecimiento de equidad en procesos iterados (Gallego y Rojas, 2007). La valoración que hace el individuo de cada variable es subjetiva así, se puede hablar de aportes percibidos, resultados y equidad percibidos. Se utiliza el término equidad para identificarlo del término justicia para enfatizar que este proceso es producto de una relación humana de intercambio (Adams, 1965).

Esta Teoría de la Equidad plantea una visión de justicia distributiva que analiza la equidad de un reparto de forma simple y precisa, motivo por el cual recibió respaldo empírico (Gallego y Rojas, 2007).

En 1964 Vroom desarrolló la Teoría de las Expectativas, en esta teoría se explica que la satisfacción laboral se genera cuando al realizar una comparación, el individuo no percibe diferencias entre lo que él considera que trasfiere o entrega en su trabajo y la retribución que obtiene en retorno por ello (Viamontes y García, 2010). En esta teoría Vroom (citado en Harris et al, 2017) explica el proceso mediante el cual los individuos toman decisiones entre diferentes alternativas. Dado un conjunto de

alternativas, el sujeto elegirá la opción que prometa darle mayores recompensas.

En la teoría de las expectativas Vroom (1962), sostiene que la motivación se forma con tres componentes subjetivos a los que denomina: a) instrumentalidad, b) expectativa, y c) valencia. La instrumentalidad es "la creencia de que un buen desempeño conducirá a los resultados deseados" (Vroom, 1964, p. 15), la expectativa se refiere al "grado en que un individuo espera que algún esfuerzo conduzca a un mejor desempeño", por último; la valencia se refiere a la "evaluación que los individuos hacen de un evento o resultado". (Chaing y Jang, 2008, pp.316-317)

En el mismo año, la teoría del Ajuste laboral propuesta por Dawis, England & Lofquist (1964), pone el foco de atención en el ajuste entre la persona y su ambiente. Los autores proponen que esta teoría: a) contribuye al desarrollo de una "ciencia de la psicología del comportamiento ocupacional", b) se basa en los conceptos psicológicos básicos de estímulo, respuesta y refuerzo, y c) proporciona un paradigma de investigación para la generación de hipótesis comprobables que se basa en conceptos relacionados con la teoría del aprendizaje y, está orientada hacia los intereses de los psicólogos vocacionales.

Según esta teoría el individuo como un organismo respondiente, emitirá respuesta a un estímulo, utilizando el potencial de respuesta (presumiblemente heredado) que posee cuando el entorno lo permita; así la conducta de respuesta es reforzada por el entorno y, como consecuencia de la interacción entre individuo - ambiente, el individuo desarrolla una amplia variedad de capacidades de respuesta. Las respuestas más utilizadas se convierten en habilidades y los refuerzos del entorno se convierten en necesidades.

En esta teoría, las habilidades se conciben como extensas e identificables clases de respuestas, en tanto las necesidades son categorías de condiciones ambientales amplias e igualmente reconocibles. En ambos casos las más utilizadas se convierten en "fortalezas". El carácter de fortaleza, en el caso de la habilidad, refiere a la velocidad o potencia de la respuesta; para el caso del refuerzo se refiere a su valor como retribución. Cuando estas fortalezas llegan al punto en que no muestran mayor crecimiento significativo puede decirse que el individuo tiene una personalidad laboral estable.

Este mecanismo de ajuste entre la persona y su ambiente opera en sistemas de refuerzo socioeducativos, como en ambientes laborales y se

consolida permitiendo una "personalidad laboral estable" (Dawis, 1964, p. 7), las condiciones bajo las cuales se termina la relación del individuo con un determinado ambiente de trabajo implican dos indicadores importantes del proceso de ajuste laboral: 1) las evaluaciones del comportamiento laboral del individuo y, 2) el individuo respecto a las condiciones de estímulo en el ambiente de trabajo. La satisfacción se produce a partir de la "correspondencia entre el sistema de reforzadores del entorno laboral y el conjunto de necesidades del individuo,

siempre que las habilidades del individuo se correspondan con los requisitos de habilidad del entorno laboral" (Dawis, 1964, p. 10)

Para 1967 Porter y Lawler desarrollan la Teoría del desempeño profesional en la que se sostiene que el esfuerzo de trabajo se vincula con la atracción de la recompensa. Esto significa que el individuo invertirá esfuerzo al llevar a cabo una tarea cuando la recompensa ofrecida por ello le sea atractiva y cuando perciba como aceptable la relación entre el esfuerzo y la recompensa. Esto supondría que, a mejor trabajo, mejor recompensa por la relación que se presume existe entre esfuerzo superior, mejor desempeño con recompensas superiores (salarios, promociones mayores o más rápidas).

De esta teoría se sugieren tres afirmaciones respecto a los individuos: 1) "desean ganar dinero ... para satisfacer necesidades profesionales, sociales, de autoestima y auto realización" (López-Magaña, et al., 2018, p. 180), 2) quienes perciban que "su desempeño posibilita la obtención de más dinero, mejorarán su desempeño" (López-Magaña, et al., 2018, p. 180) y, 3) si éstos "consideran existente una relación directa ... entre el desempeño y el aumento de remuneración", el dinero será un buen motivador (López-Magaña, et al., 2018, p. 180).

En consecuencia, Porter y Lawler, definen la satisfacción como "el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen expectativas individuales) y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa" (Dorta y González, 2003, p.13). La teoría explica a las expectativas subjetivas de la siguiente manera: el esfuerzo que se aplica en una tarea depende por un lado de lo atractivo que resulta al individuo la recompensa que pretende obtener y, por el otro, la probabilidad de que realmente lo logre; cuando la recompensa es obtenida, se produce la satisfacción en el individuo.

En esta misma década se elabora la teoría social denominada "Teoría del grupo de referencia"

propuesta por Merton (1968) y, denominada por él mismo, como una teoría de alcance intermedio. La Teoría del grupo de referencia abona al entendimiento de la conducta del individuo en sociedad y en el trabajo. Mediante esta teoría, el autor “trata de sistematizar los determinantes y consecuencias de los procesos de valorar y de auto-estimación en que los individuos toman los valores o las normas de otros individuos como sistema comparativo de referencia” (Merton, 1968, p. 228 [2002, p. 314]). Los valores del grupo de referencia sirven también como una guía de conducta para el sujeto.

El autor propone una explicación de la conducta individual respecto a su actitud en un proceso de asimilación y adaptación a los valores de un colectivo, en este proceso, el sujeto vincula su aspiración de afiliarse al colectivo e integrarse a dicho colectivo. La acción social es, por lo tanto, la manifestación de un orden, de unos patrones de comportamiento que fijan o intentan fijar la conducta de los miembros de un grupo (Cataño, G., 2006). Para que esto suceda tiene que establecerse una relación entre un individuo y un grupo (que puede estar dado por un único individuo) para que éste pueda servir como referencia de aquél.

Un determinado grupo o colectivo pasa a ser grupo de referencia para alguien determinado en una circunstancia específica; esto es, un grupo de referencia para un individuo en particular, en un momento específico no tiene por qué serlo en otro instante o periodo de tiempo.; por otro lado, también en un solo momento, un individuo podría considerar dos o más colectivos como grupos de referencia para sí mismo.

En realidad, “grupo de referencia” abrevia a “grupo de referencia para un individuo en cierta circunstancia” y, “la función de la conformidad es la aceptación por el grupo, así como la progresiva aceptación por el grupo refuerza la tendencia a la conformidad” (Merton, 1968, p. 308 [2002, pp. 334-335]).

Tabla 2. Teoría en la década de los sesenta

Teoría / autor	Año	Enfoque
Teoría de las expectativas (Vroom)	1964	Disposicional
Teoría de la Equidad (Adams)	1963	Interaccionista
Teoría del Ajuste laboral (Davis, England & Lofquist)	1964	Situacional
Teoría del desempeño profesional (Porter & Lawler)	1967	Interaccionista
Teoría del grupo de referencia (Merton)	1968	Interaccionista

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse la preferencia en los postulados de tipo interaccionista por encima de los otros dos enfoques. Las teorías desarrolladas destacan cómo la Satisfacción Laboral depende de valores individuales, percepciones y comparaciones desarrolladas por el trabajador: a) entre lo que da y recibe a cambio, b) lo que el entorno le moldea como personalidad laboral estable, c) lo que él transforma de su esfuerzo en desempeño y el desempeño produce recompensa, d) cómo el colaborador se adapta a los valores del colectivo al que ingresa en el entorno laboral, por tanto, la satisfacción laboral no es objetiva.

Estas perspectivas asumen que el individuo aporta racionalidad en la evaluación de su esfuerzo y la recompensa, a la comparación que realiza con sus compañeros y, adjudican al trabajador la capacidad de alcanzar una personalidad laboral estable. Nuevamente las teorías elaboradas abordan aspectos desencadenantes de la Satisfacción laboral (expectativas, equidad, desempeño, referencias sociales, ajuste) sin integrar otros preceptos propuestos en un modelo que los combine.

Hasta entonces, los autores ensayaban relaciones entre la satisfacción laboral y otros conceptos aislados, sin considerar una posible multidimensionalidad.

V LA RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL CON FACTORES INTERNOS ESPECÍFICOS Y CON FACTORES EXTERNOS ESPECÍFICOS.

Más adelante, la atención se centró en problemas tales como el diseño de puestos de trabajo, la tensión temporal entre escenarios de satisfacción potencial y, la discrepancia con el cumplimiento de metas.

El Modelo de Características del Puesto propuesto por Hackman y Oldham (1980), sostiene que

la creación de condiciones necesarias para la generación de motivación interna en el trabajo tiende también a aparecer un conjunto de resultados personales y del trabajo como mejora de la efectividad o aumento de la satisfacción (Hackman & Oldham, 1976).

La idea básica del modelo es que existe la posibilidad de introducir a los puestos de trabajo un conjunto de características que generen resultados de motivación, satisfacción, efectividad y desempeños superiores, así como baja tendencia al abandono. Según el modelo existen cinco dimensiones esenciales del diseño del puesto: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, grado de autonomía y retroalimentación (González, F., 1995); así como tres estados psicológicos críticos para la generación de niveles superiores de motivación interna: experiencia del significado del trabajo, experiencia de responsabilidad, y conocimiento de los resultados de trabajo.

Spector (1982), sugirió una relación entre el locus de control con mayores esfuerzos hacia el logro de una meta y la perseverancia frente a la falla. Debido a que los trabajos complejos presentan implícitamente metas más desafiantes para los individuos.

En el desarrollo de su Teoría Interacción, Diener, Larsen & Emmons (1984), sugieren que los individuos buscan situaciones sobre la base de sus predisposiciones personales. Los dispuestos positivamente experimentan eventos más objetivamente positivos en sus vidas, mientras que los negativamente dispuestos experimentan más eventos negativos. Puede argumentarse que las personas con evaluaciones básicas positivas se sentirían atraídas por trabajos desafiantes porque ven el potencial de mayores recompensas intrínsecas.

Locke (1984, en su Teoría de la Discrepancia precisa que la satisfacción laboral resulta de la percepción que tiene el individuo respecto a su cumplimiento de objetivos y metas en la organización; "La satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado." (Fuentes Navarro, 2012).

Staw, Bell y Clausen (1986, citados en Judge et al, 2000) descubrieron un vínculo entre la personalidad infantil y la satisfacción laboral más

adelante en vida, según los autores, el temperamento durante la niñez se relaciona de manera estadísticamente significativa con la satisfacción laboral 40 años después, este estudio disposicional de actitudes laborales estableció un vínculo entre la personalidad infantil y la satisfacción laboral más adelante en la vida.

Dados estos hallazgos de asociaciones significativas, el interés en la relación entre disposiciones individuales y satisfacción en el trabajo creció considerablemente durante este periodo.

Tabla 3. Desarrollos teóricos en la década de los ochenta

Teoría / Autor	Año	Enfoque
Modelo de Características del puesto (Hackman & Omland)	1980	Situacional
Spector	1982	Disposicional
Teoría de Interacción (Diener, Larsen & Emmons)	1984	Interaccionista
Teoría de las discrepancias (Locke)	1984	Disposicional
Staw, Bell & Clausen	1986	Disposicional

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo identificado dimensiones clave de un puesto, la definición de un modelo de características del puesto de Hackman y Oldham, es una aproximación situacional al concepto de satisfacción laboral que ha servido de base a diversas aproximaciones de diseño del trabajo, como modelo ha sido encontrado como poderoso predictor en trabajos con autonomía y variedad, no así en trabajos altamente estandarizados o rutinarios; por su parte, para esta década la tendencia de las teorías se inclinó hacia las teorías disposicionales; las predisposiciones personales fueron estudiadas contrastando actitudes pesimistas y optimistas, conjuntos de valores, metas y emociones, locus de control interno y externo, así como temperamento infantil y su desarrollo en la personalidad temprana y actitudes laborales futuras; en todos los casos se encontraron diferentes grados de incidencia en la satisfacción laboral.

VI ENFOQUES DISPOSICIONALES. SATISFACCIÓN LABORAL Y FACTORES INTERNOS.

En el estudio del concepto de Satisfacción laboral, la atención se ha dirigido también hacia factores internos, no observables, llamados disposicionales. Las investigaciones que se presentan realizaron hallazgos al respecto.

En 1997 Judge, Locke y Durham (1997), elaboraron la Teoría de las Autoevaluaciones Esenciales (CSE por sus siglas en inglés, Core Self-Evaluations), encontraron que las CSE afectaban directa e indirectamente el trabajo y la satisfacción con la vida (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Los autores propusieron una construcción de CSE multidimensional, compuesta por bajo neurotismo o estabilidad emocional, autoestima, locus de control y autoeficacia generalizada, este constructo da cuenta de las diferencias individuales en satisfacción laboral, así como en otros resultados de comportamiento organizacional (Judge et al., 1997; Judge, T. A., & Bono, J. E., 2001).

Judge, Locke, Durham y Kluger (1998), demostraron que los individuos con autoevaluaciones positivas eran más propensos a evaluar en niveles superiores su satisfacción laboral que aquellos con autoevaluaciones menos positivas encontraron además que el vínculo entre las CSE y la satisfacción laboral es mediada por percepciones de las características intrínsecas del trabajo, lo cual apunta al modelo de Hackman y Oldham (1980), sin embargo, dado lo subjetivo de las medidas es posible que la relación entre las autoevaluaciones básicas y las características del puesto sean resultado de un proceso puramente perceptivo (Judge et al., 2000).

Algunas teorías y hallazgos son consistentes con una hipótesis vínculo entre las autoevaluaciones básicas y la complejidad del trabajo.

La teoría de autoeficacia de Bandura (1997), según la cual un individuo tiene creencias acerca de sus propias capacidades para realizar una tarea y esto influirá en su motivación para buscarla, según creen que emprenderla es fácil y su entorno es capaz de ser manejado o, por el contrario, evitarla si consideran excede sus capacidades; esto es entre mayor autoeficacia, más desafiantes son las actividades que seleccionan.

Las aproximaciones teóricas disposicionales han encontrado evidencia de que la satisfacción laboral tiene un componente interno y, no depende solamente de condiciones externas al individuo, las predisposiciones internas que son relativamente estables (autoestima, autoeficacia, locus de control y estabilidad emocional), tienen influencia en cómo el trabajador interpreta el contexto de trabajo y la capacidad que posee para enfrentar retos laborales. La evidencia empírica ha encontrado evidencia de que las disposiciones personales son determinantes en la satisfacción laboral.

VII PROCESOS COGNITIVOS Y SATISFACCIÓN LABORAL

Una vez encontradas asociaciones entre la satisfacción laboral con factores externos, el desarrollo teórico se reorientó hacia las relaciones de la satisfacción laboral con los factores internos que la producen.

Judge, Bono y Locke (2000, pág. 238), retoman la Teoría de la Interacción de Diener, Larsen y Emmons (1984), en la que se apunta que los individuos eligen situaciones de interacción con base en sus predisposiciones de personalidad, así los individuos con mejores auto evaluaciones estarán atraídos a trabajos más retadores al ver el potencial de las recompensas, mientras individuos con menores autoevaluaciones, en este mismo tipo de trabajo, se enfocan en la dificultad de los mismos y la potencial posibilidad de fallar.

El proceso de pensamiento debe ser estudiado en relación con la satisfacción laboral, para ello, la Teoría cognitiva de la depresión se enfoca en procesos disfuncionales de pensamiento y ayuda a entender tanto el bienestar como la satisfacción laboral y el proceso de pensamiento disfuncional (Judge & Locke, 1993). Esta teoría sostiene que los procesos erróneos de pensamiento tales como sobre generalización, perfeccionismo y dependencia son importantes causas de infelicidad y depresión. Los individuos deprimidos e infelices tienen pensamientos de naturaleza repetitiva, automatizada, irracional y disfuncional; desde una perspectiva psicológica quienes tienen cogniciones disfuncionales son más infelices o deprimidos que quienes no las tienen.

Judge y Locke (1993, pág. 6) argumentan sobre el bienestar subjetivo sosteniendo que “los individuos altamente satisfechos ... pueden tender a ver la mayoría de las cosas (incluidos ellos mismos y sus vidas) con buenos ojos. Lo contrario también es cierto” así el bienestar subjetivo afectaría la satisfacción laboral.

Los autores sostienen que la suposición más importante de la teoría cognitiva de la depresión es que el proceso cognitivo disfuncional es una fuente primaria de infelicidad porque este proceso refleja métodos de pensamiento con resultados insanos, infelices y depresivos. Esta teoría es relevante dado que se aplica a individuos “normales” por ello es apropiada para relacionarse con los miembros de la fuerza laboral.

Tabla 4. Teorías de la década de los noventa

Teoría /autor	Año	Enfoque
Teoría de las Autoevaluaciones Esenciales (Judge, Locke y Durham)	1997	Disposicional
Teoría de Autoeficacia (Bandura)	1997	Disposicional
Teoría cognitiva de la depresión (Judge & Locke)	1993	Disposicional

Fuente: Elaboración propia.

Con los hallazgos de la década de los ochenta, en la de los noventa los estudios disposicionales tuvieron un auge, las teorías desarrolladas en este periodo son eminentemente disposicionales. Se analizó a la satisfacción laboral como procedente de procesos internos: pensamientos disfuncionales, conjunto de autoevaluaciones denominadas básicas o esenciales y, por primera vez se encuentran discrepancias de género por el que se elabora el concepto de “paradoja de la satisfacción laboral femenina” (satisfacción femenina mayor - comparada con la de los hombres- aun en peores condiciones de trabajo que las de ellos). Estas teorías privilegian aspectos psicológicos internos del trabajador y factores estructurales o de diseño del trabajo son poco tomados en consideración.

Hasta finales del siglo pasado la Satisfacción laboral estuvo siendo estudiada desde una visión más bien psicológica sin que pudiera generarse alguna teoría que integre sus hallazgos con modelos organizacionales así, las explicaciones consiguen la comprensión de los procesos individuales sin generalizaciones de más amplio alcance.

Estas teorías coinciden en señalar factores cognitivos de evaluación personal en la satisfacción laboral, estos factores cognitivos agregados dan evidencia de que la Satisfacción Laboral tiene un componente que se explica desde el razonamiento individual.

VIII PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI, ENFOQUES PRIMORDIALMENTE INTERACCIONISTAS

Michalos A.C., en 2003 propone la Teoría de las Discrepancias Múltiples (MDT por sus siglas en inglés *Multiple Discrepancies Theory*). Varios autores trabajaron previamente a esta propuesta con dos o más hipótesis de discrepancia en conjunto; sin embargo, Michalos sostuvo que la satisfacción neta informada es una función de las discrepancias que un individuo percibe entre lo que posee y lo que desea, lo

que otros sujetos relevantes tienen, lo sobresaliente que ha poseído en el pasado, lo que espera tener en tres y cinco años, lo que merece y lo que necesita; es decir siete diferentes discrepancias percibidas.

Según esta teoría todas las discrepancias percibidas, excepto entre lo que uno tiene y quiere, están en función de discrepancias medibles de objetividad, que también tienen efectos sobre la satisfacción y las acciones que se realizan. La discrepancia percibida entre lo que uno tiene y quiere, es una mediación variable entre todas las demás discrepancias percibidas y la satisfacción neta informada.

La satisfacción motiva la acción humana en proporción a sus niveles esperados, es decir su búsqueda y mantenimiento se dará en esa proporción de expectativa. Finalmente, en esta teoría las discrepancias, entre satisfacciones y acciones se ven influidas directa e indirectamente por edad, sexo, educación, etnia, ingresos, autoestima y apoyo social del individuo en específico.

Basado en los principios de la teoría de la expectativa de Vroom, Chiang et al. (2008), proponen la expansión de este marco utilizando una versión adaptada del modelo de Vroom sugiriendo dos tipos de instrumentalidad y valencia, creando los conceptos de instrumentalidad intrínseca/extrínseca y de valencia intrínseca/extrínseca. Los “resultados extrínsecos son recompensas que se distribuyen por algún agente externo (por ejemplo, organización, jefe) ... mientras los resultados intrínsecos están mediados por el individuo y son recompensas internas y personales (p. ej., autorrealización, autoestima)” (Chiang et al, 2008, p. 331); adicionalmente sostienen que la alta satisfacción predispone a trabajar más para obtener un mejor desempeño (expectativa); con la firme creencia de que el cumplimiento de expectativas de desempeño, produce una mayor recompensa (instrumentalidad); y el deseo de mejores resultados laborales (valencia) que la baja satisfacción.

Finalmente se presenta, de 2017, el Modelo jerárquico de satisfacción laboral en empleados de carrera temprana (*Job satisfaction hierarchical model for early-career employees*) de Lee et al (2017) este modelo examina los efectos simultáneos: individual (de autoeficacia) y de variables de grupo (cohesión y diversidad de género) sosteniendo que la autoeficacia (aspecto individual) tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción individual y de grupo. Estos autores mencionan de diversos estudios de rasgos específicos de la personalidad como: auto eficacia, auto estima, locus de control, temperamento afectivo,

auto evaluaciones positivas y neurotismo bajo, así como factores del trabajo práctico: sueldo, criterios de promoción, recompensas, condiciones laborales, colegas, políticas, liderazgo están asociados con la satisfacción laboral (Lee et al, 2017, p.699).

Tabla 5. Desarrollos teóricos en el siglo XXI

Teoría /autor	Año	Enfoque
Teoría de las discrepancias múltiples (Michalos)	2003	Disposicional
Instrumentalidad y valencias intrínseca / extrínseca	2008	Interaccionista
Modelo jerárquico de satisfacción laboral (Lee, Boux & Li)	2017	Interaccionista

Fuente: Elaboración propia.

Las teorías de satisfacción laboral propuestas en el siglo pasado eran simplistas y limitadas, en contraparte las generadas en el presente siglo aportan mayor variedad de factores, pero con complejidad excesiva que dificulta su aplicación práctica. Los nuevos modelos propuestos para la explicación de la satisfacción laboral son ahora complejos y multidimensionales e incorporan factores individuales, sociales y organizacionales; el principal desafío se presenta en la aplicabilidad en la práctica.

El devenir del estudio de la satisfacción laboral se ha tornado interaccionista, sin embargo, con la aparición de la pandemia en los años pasados, el trabajo en reclusión doméstica y los efectos causados por esto, los estudios han regresado a revisar enfoques situacionales.

El presente siglo ha avanzado hacia enfoques interaccionistas (que integran variables situacionales y disposicionales) en pleno reconocimiento de que en la satisfacción laboral interactúan las condiciones personales del colaborador como condiciones organizacionales, los modelos más recientes proponen que estas interacciones otorguen multidimensionalidad al estudio e incorporen factores situacionales y disposicionales, estudiando ahora además virtualidad como otra dimensión; todo ello muestra a la satisfacción laboral como un fenómeno complejo y

dinámico pero también contextualizado.

Conclusiones

El desarrollo teórico de la Satisfacción Laboral se dedicó al principio de su estudio a la elaboración de modelos y paradigmas que relacionaban a la Satisfacción laboral con factores que la producen, identificando de entre ellos un grupo de factores internos y otro de factores externos; al respecto se han reconocido factores contextuales como modelos de enriquecimiento del trabajo, brechas percibidas por los trabajadores y estudio de diferencias individuales, así como rasgos e intereses mentales o factores internos; para finalizar en identificaciones claras de procesos cognitivos, rasgos emotivos y de personalidad asociados con la satisfacción laboral.

Es generalmente aceptada la agrupación de los enfoques teóricos de la satisfacción laboral en tres categorías de estudio: situacional, disposicional e interaccionista. De estos los estudios de los dos primeros enfoques han tenido resultados que permiten establecer sus determinantes, la evidencia empírica acumulada permite establecer que las dos perspectivas teóricas pueden ser utilizadas para explicar y predecir a la satisfacción laboral.

La revisión teórica llevada a cabo buscó las diversas perspectivas presentadas por los autores, registró los aportes significativos y limitaciones de cada una de ellas. Como se ha venido mencionando, los enfoques situacionales rescatan al diseño del trabajo como factor determinante, los enfoques disposicionales enfatizan los aportes individuales de cada colaborador y los interaccionistas presentan ambos factores integrados que abordan el fenómeno desde la multidimensionalidad. La satisfacción laboral se estudia en la actualidad asociado ahora a la virtualidad, la diversidad cultural, así como la salud mental y el bienestar.

Todo lo anteriormente expuesto acerca a los investigadores hacia la generación de una teoría completa sobre la satisfacción laboral, sin embargo, el estudio de este importante aspecto del trabajo y los trabajadores tiene aún camino por recorrer y consensos por alcanzar.

REFERENCIAS

- Abreu, C. (2012). La teoría de los grupos de referencia. *Agora: papeles de Filosofía*, 31(2). Obtenido de: <https://revistas.usc.gal/index.php/agora/article/view/1063>
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Blum, M. L., (1956) *Industrial psychology and its social foundations*. New York: Harper.

- Cataño, G. (2006). Robert K. Merton. *Espacio abierto*, 15(1y2), 369-389.
<https://www.redalyc.org/pdf/122/12215219.pdf>
- Chen, G. (2012). Evaluating the core: Critical assessment of core self-evaluations theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 153-160.
- Chiang, C. F., Jang, S. C., Canter, D. D., & Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327–351
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15256480802427263?needAccess=true>
- Davis, R. V. (1964). A THEORY OF WORK ADJUSTMENT. MINNESOTA STUDIES IN VOCATIONAL REHABILITATION, 15.
- Davis, R. V.; England G.W., Lofquist, L. H.; Scott, T; (1960). A DEFINITION OF WORK ADJUSTMENT. MINNESOTA STUDIES IN VOCATIONAL REHABILITATION, 10.
- Dorta, C.; González, I. (2003). La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas (Porter-Lawler). Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- García González, A. I. (2025). Estudio comparativo de la satisfacción laboral y la autorrealización desde la perspectiva de género en directores de institutos y centros de investigación de la Universidad Veracruzana (2023) (Doctoral dissertation, Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas. Región Xalapa). <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/5f5316aa-05bb-4ef3-b6e5-6f780157c72c/content>
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28–37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Job Diagnostic Survey (JDS). *Journal of Applied Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/t02285-000>
- Harris, K. J., Murphy, K. S., DiPietro, R. B., & Line, N. D. (2017). The antecedents and outcomes of food safety motivators for restaurant workers: An expectancy framework. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 53-62. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Nathaniel-Line-2/publication/309280058_Understanding_responses_to_posted_restaurant_food_safety_scores_An_information_processing_and_regulatory_focus_perspective/links/5a8c484eaca27292c0f80f52/Understanding-responses-to-posted-restaurant-food-safety-scores-An-information-processing-and-regulatory-focus-perspective.pdf
- Hinojosa-López, J. A., & Cogco, A. (2024). Aproximación teórica para la construcción de un modelo de estimación de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 15(2), 180–197. <https://doi.org/10.29059/rpcc.20241122-180>
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. <https://psycnet.apa.org/record/1936-00559-000>
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237. <http://www.w.timothy-judge.com/Judge,%20Bono,%20%20Locke%20JAP%202000.pdf>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
https://www.researchgate.net/publication/12032574_Relationship_of_Core_Self-Evaluations_Traits-Self-Esteem_Generalized_Self-Efficacy_Locus_of_Control_and_Emotional_Stability-

With_Job_Satisfaction_and_Job_Performance_A_Meta-Analysis

- López-Magaña, J., et al. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken-Bidikay*, (9), 201–220. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1444/1094>
- Merton, R. K. (1949-1957) *Social Theory and Social Structure*, engarged edition. New York: The Free Press, 1968 (trad. cast: *Teoría y Estructura Sociales*. 4. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 2002).
- Michalos, Alex. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*. 16. 347-413. 10.1007/BF00333288.
- Porter L, Lawler S. *Teorías de Motivación*. 1 ed. México: Prentice; 1988.
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21255535002/html/index.html>
- Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76(1), 31. <https://drdouglass.org/wp-content/uploads/2019/03/rice1991.pdf>
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative science quarterly*, 56-77. <https://www.jstor.org/stable/2392766>
- Strong, E.K. Jr (1958) *Satisfactions and interests*. Amer. Psychologist
- Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 7. https://web.archive.org/web/20180426074836id_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf
- Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel psychology*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.