



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

Relación entre las prácticas organizacionales saludables y la satisfacción laboral

Alumno/a: Elena Albendín Carmona

Tutor/a: Prof. Dña. M.^a del Pilar Berrios Martos
Dpto.: Psicología

Junio, 2022

ÍNDICE

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Organizaciones Saludables.....	3
3.1.Modelo Vitamínico de Warr (1987,1994).....	3
3.2.Modelo Demandas-Recursos Laborales.....	5
3.3.Modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization).....	7
4. Prácticas organizacionales saludables: concepto, tipos y evaluación.....	9
5. Satisfacción laboral: concepto y evaluación.....	11
6. Prácticas organizacionales y satisfacción laboral.....	13
7. Objetivos e hipótesis de trabajo.....	15
8. Metodología.....	15
8.1.Muestra.....	15
8.2.Instrumentos.....	16
8.3.Diseño y procedimiento.....	17
9. Resultados.....	17
10. Discusión y conclusión.....	20
11. Referencias bibliográficas.....	23
12. Anexos.....	29

1. Resumen

Las Prácticas Organizacionales Saludables (POS) se han convertido en un tema de gran interés por su relación con la Satisfacción Laboral (SL) y el rendimiento en el trabajo. Este trabajo es un estudio piloto que tiene como objetivos determinar que POS son las más frecuentes, observar si existen diferencias significativas en función del sexo en la SL y comprobar si existe relación entre las prácticas organizacionales saludables y la satisfacción laboral. Para ello, se trabaja con una muestra de 29 sujetos de diferentes edades y sectores laborales, sometidos a un cuestionario de POS y al cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1989). Se analizan estadísticamente los resultados concluyendo que: las POS más asociadas a la satisfacción de los empleados son los mecanismos y estrategias de información de los objetivos y las políticas de igualdad de género, se comprueba la inexistencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres y se verifica la presencia de una correlación positiva entre POS y SL. Se discuten estos resultados y se plantean futuras líneas de investigación.

Palabras clave: prácticas organizacionales saludables, satisfacción laboral, estudio piloto.

Abstract

Healthy Organizational Practices (HOP) have become a subject of great interest due to their relationship with Job Satisfaction (JS) and work performance. This work is a pilot study whose objectives are to determine which HOP are the most frequent, to observe if there are significant differences according to gender in JS and to verify if there is a relationship between healthy organizational practices and job satisfaction. For this, we work with a sample of 29 subjects of different ages and work sectors, submitted to a HOP questionnaire and the S10/12 questionnaire of Meliá and Peiró (1989). The results are statistically analyzed, concluding that: the HOP most associated with employee satisfaction are the information mechanisms and strategies of the objectives and policies of gender equality, the non-existence of significant differences between men and women is verified and it is verified the presence of a positive correlation between HOP and JS. These results are discussed and future lines of research are proposed.

Key words: healthy work practices, job satisfaction, pilot study.

2. Introducción

La Psicología es una disciplina que ha estado influida por varias corrientes a lo largo de la historia. Desde sus inicios, se ha hecho hincapié en los trastornos mentales, los problemas y, en definitiva, todo lo que está mal en la vida del individuo y de las organizaciones ignorando que somos también seres positivos, comprometidos o creativos (Salanova et al., 2016). Este enfoque se conoce como psicología negativa (Gillham y Seligman, 1999). A finales del siglo XX surge un nuevo enfoque de la psicología centrado en los recursos al que se llamó psicología positiva (Seligman, 1999).

La Psicología Positiva ha sido aplicada a diferentes ámbitos, entre ellos a las organizaciones, lo que ha dado lugar a una disciplina actualmente consolidada y denominada Psicología Organizacional Positiva que intenta potenciar el ambiente organizacional y el incremento de recursos positivos en el trabajo para obtener un mayor éxito (Forbes, 2013). En este enfoque positivo de las organizaciones es muy importante contar con plantillas motivadas, satisfechas y psicológicamente sanas.

En esta línea, Salessi (2014) encuentra que la satisfacción laboral favorece el bienestar, el autoconcepto y una visión más positiva de la organización. En consonancia, Bakhsh Baloch (2009) también menciona que, un aumento de la satisfacción laboral conlleva el disfrute íntegro del trabajo y unos mayores niveles de implicación: ante trabajadores más satisfechos, mayor rendimiento y motivación.

3. Organizaciones saludables

La aplicación de la Psicología Positiva a las organizaciones, han permitido diseñar nuevos modelos de organización denominados Organizaciones Saludables (OS), que se caracterizan por realizar diferentes prácticas y esfuerzos proactivos con la finalidad de optimizar la salud y enriquecer el potencial de sus empleados, como por ejemplo a través de la igualdad de oportunidades o la mejora de las condiciones (Wilson et al., 2004). En la literatura científica encontramos diferentes modelos teóricos sobre este tipo de organizaciones, entre los que se encuentran el modelo vitamínico de Warr (1987, 1994), el modelo de las demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013) y el modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization) de Salanova et al., (2012). A continuación, se explican cada uno de ellos.

3.1. Modelo Vitamínico de Warr (1987, 1994)

Desde este modelo, en un primer momento se afirma que la salud mental, es un eje multidimensional donde el bienestar está compuesto por una serie de variables que determinan e influyen en él, para ello, Warr (1987, 1994) identifica cinco factores principales:

- Bienestar afectivo. Plantea que se compone por tres ejes de medida: placer-displacer, ansiedad-confort y depresión-entusiasmo, que pueden ser medidos en un contexto general o en un contexto concreto como es nuestro espacio de trabajo. Atendiendo a la imagen (ver figura 1), la satisfacción laboral y aspectos más positivos del trabajo se situarían en la zona superior derecha mientras que los factores como el conformismo y la desidia ocuparían la zona inferior. En cuanto al lado izquierdo superior, estaría formado por aspectos relacionados con un claro descontento en el trabajo, mientras que la parte inferior, con estados más depresivos.

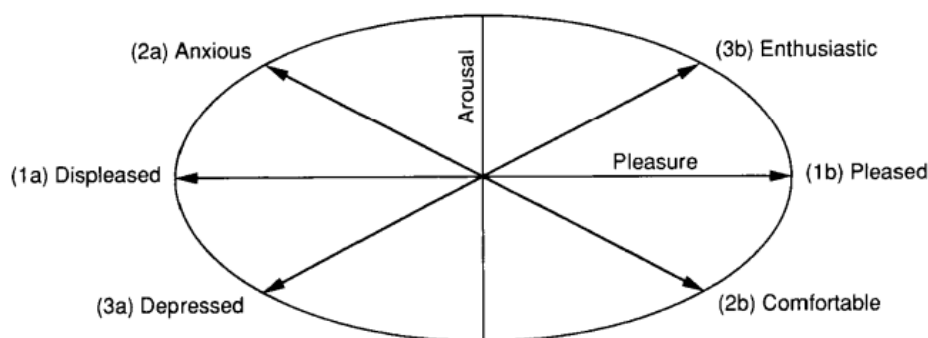


Figura 1. Principales ejes de medida del componente bienestar afectivo. Fuente: Warr, (1994).

- Competencia. El autor hace referencia a la capacidad de afrontamiento ante las adversidades, consiguiendo un mínimo de logro; no obstante, considera que una baja competencia no indica una mala salud mental puesto que todos puntualmente presentamos cierta incompetencia en algún aspecto, que dependerá de la interacción que haya con el bienestar afectivo.
- Aspiración. En este componente, Warr incluye a las personas que participan activamente en el entorno, están motivadas y buscan otras formas de crecer personalmente, reconociendo a una persona sin aspiración por ser apática, conformista y rechazar la búsqueda de nuevas metas o desafíos.
- Autonomía. Representa una balanza equilibrada cuyos extremos están compuestos por altos y bajos niveles de dependencia donde una persona sana consigue alejarse de estos extremos consiguiendo el equilibrio entre ambas.

- Funcionamiento integrado. Tal y como indica el autor, engloba la totalidad de la persona y las interrelaciones de los componentes.

Este modelo, recibe el nombre de modelo vitamínico debido a la similitud entre lo que Warr (1987,1994) denomina como factores ambientales y las vitaminas que tomamos para estar bien físicamente. Según el autor, la toma de estas últimas, puede ser beneficioso, pero no en cantidades excesivas, al igual que pasa con la presencia de las características de este modelo; no contar con buenos factores ambientales hace que nuestros niveles de salud mental decaigan y, por el contrario, una cantidad excesiva de los mismos puede provocar daños nefastos para esta.

Por lo tanto, Warr (1987,1994) distingue cuatro tipos de vitaminas: A y D consideradas como decrementos adicionales siendo las más perjudiciales, y por otro lado las C y E que son consideradas como efectos constantes en nuestra salud (ver figura 2). Partiendo de esta base, el autor destaca 9 factores ambientales de los cuales seis se corresponden con las vitaminas A y D (oportunidad de control, oportunidad para el uso de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del ambiente, oportunidad de contacto interpersonal) y tres se corresponden con las C y E (disponibilidad económica, seguridad física y posición socialmente valorada).

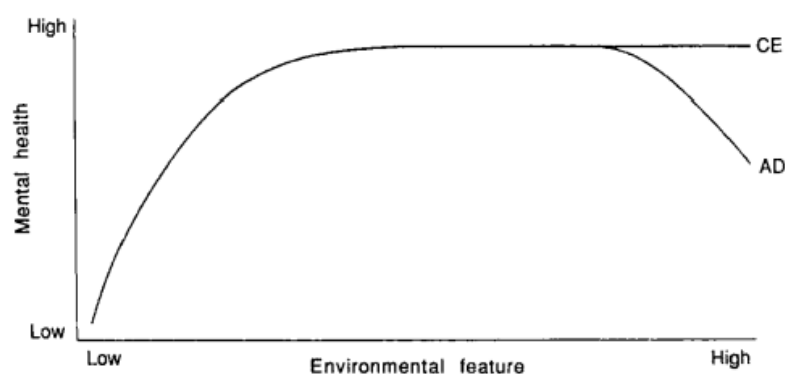


Figura 2. Representación de la relación entre factores ambientales y la salud mental. Fuente: Warr, (1994).

3.2. Modelo Demandas-Recursos Laborales

La teoría de *Demandas-Recursos Laborales* de Bakker y Demerouti (2013) surge a raíz de varios estudios que dan una primera aproximación acerca de los antecedentes del estrés y la motivación en el trabajo, no obstante, a pesar de los intentos de los investigadores por estudiar

estas causas, los estudios han acabado presentando varias limitaciones, por ello, esta teoría emerge de varios modelos que han intentado dar respuestas a estas carencias.

Esta teoría, intenta explicar cómo las demandas y recursos laborales pueden impactar manera directa e indirecta sobre el estrés laboral y la motivación (Bakker y Demerouti, 2013) basándose en una serie de factores:

En cuanto a la flexibilidad, se propone la existencia de dos variables presentes en todos los ambientes laborales: demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013). Las demandas laborales son aquellos aspectos del trabajo en los que se necesita un empeño constante, y que conllevan a fuertes consecuencias a nivel físico y psíquico (Demerouti et al., 2001). Por otro parte, en cuanto a los recursos laborales Demerouti et al., (2001) también mencionan que son factores protectores relacionados con aquellos aspectos del trabajo que intervienen en el logro, en la reducción del impacto de las demandas y sus consecuencias y en el autodesarrollo. Lo interesante de este componente es que, ciertas demandas y recursos pueden estar más presentes en unos trabajos más específicos o más globales (Bakker y Demerouti, 2013).

El segundo factor a destacar asume que estas dos variables son las causantes de dos procesos: por un lado, un proceso energético y por otro, un proceso motivacional (Bakker y Demerouti, 2013). Con el primer proceso se refiere a que las sobreexigencias en el trabajo implican una serie de consecuencias que nos acaban deteriorando, provocando un agotamiento de la energía y de la salud (Demerouti et al., 2001). En el proceso motivacional, atendiendo a Demerouti et al., (2001) se expone que los recursos intervienen de una manera positiva en la persona. Por tanto, las consecuencias son totalmente contrarias a las del primer proceso, siendo estas, más saludables.

Sin embargo, el tercer aspecto indica que, a pesar de ser dos procesos autárquicos, provocan resultados contiguos en la organización (ver figura 3): los recursos son más relevantes ante situaciones con fuertes sobreexigencias y, por otro lado, contar con la presencia de estos hace que el impacto sea menos significativo (Bakker y Demerouti, 2013).

Por otra parte, en cuanto al siguiente factor, Bakker y Demerouti (2017) definen los recursos personales como las convicciones que se tienen frente a la controlabilidad del entorno; una persona que posee una amplia variedad de recursos personales como puede ser un alto

autoestima, es capaz de visualizar las cosas con mayor positividad, teniendo un resultado directo en el engagement.

Para finalizar, el último factor que da forma a esta teoría es la estrategia de job crafting, cuyo proceso hace referencia a aquellos ajustes necesarios en el trabajo, tanto físicos como cognitivos, cuando la situación no es tan favorable como se desearía (Wrzesniewski y Dutton, 2001, como se citó en Bakker y Demerouti, 2013). Más adelante, Bakker y Demerouti (2017) indicaron que utilizar esta técnica tiene un efecto positivo en la motivación y los recursos de los empleados.

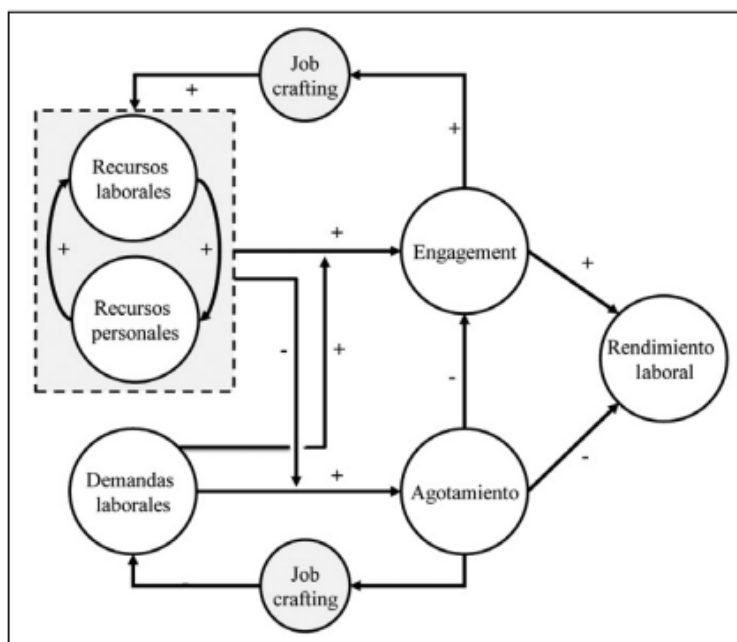


Figura 3. Teoría de las demandas y recursos laborales (DRL). Fuente: Bakker y Demerouti, (2013).

3.3. Modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization)

Wilson et al., (2004) en el *Ensayo de un Modelo de Organización Saludable* quisieron ampliar la relación empleado-labor dentro de un marco organizacional saludable con el propósito de crear una prueba inicial de un modelo de organización saludable, no obstante, los autores critican el hecho de que hasta entonces, a pesar de que había varios estudios e investigaciones intentando definir qué características eran importantes cuando hablamos de Organizaciones Saludables, no hubo ninguna demostración empírica directa.

Es por ello que, ante estas carencias, elaboraron un cuestionario más específico basado en un modelo de organización saludable abarcando cuestiones relacionadas con el trabajo y el bienestar laboral (Wilson et al., 2004). Es en este estudio donde se puede ubicar el primer paso en la demostración empírica de la vinculación prácticas saludables-bienestar de los empleados, aunque presenta algunas limitaciones como la generalización del instrumento de medida y el análisis individualizado (Wilson et al., 2004).

Es por ello que Salanova et al., (2012) quisieron dar paso a un nuevo estudio centrado en una recopilación de datos y metodología diversa, desde directivos hasta clientes, así como superar las limitaciones del primer estudio llevando a cabo diferentes niveles de análisis: individuales y organizacionales.

Fue entonces cuando se creó uno de los modelos más influyentes de las prácticas saludables, denominado como *Modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization)* que parte de la idea de que una organización además de ser saludable, implica resiliencia y reforzamiento (Salanova et al., 2012).

Para ello se parte de tres aspectos fundamentales que necesitan interaccionar entre sí (ver figura 4): “(a) recursos y prácticas organizacionales saludables, (b) empleados saludables y (c) resultados organizacionales saludables” (Salanova et al., 2012, p.788). Por tanto, atendiendo al modelo propuesto por Salanova et al., (2012):

- *Recursos y prácticas organizacionales saludables*. Los autores refieren a las diferentes técnicas y estrategias que permiten aumentar el bienestar de los empleados a través de estas.

- *Empleados saludables*. Se definen como recursos positivos la autoeficacia, resiliencia o compromiso y, en definitiva, aquellos que tienen unas acciones saludables que permiten tener una mejor percepción de sí mismos y del trabajo.

- *Resultados organizacionales saludables*. Según los autores, se basan principalmente en valores excelentes o brillantes donde es necesario subrayar la importancia de otros factores como los referidos al cliente y a los aspectos indirectos de la organización.



Figura 4. Modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization). Fuente: Salanova et al., (2012).

4. Prácticas organizacionales saludables: concepto, tipos y evaluación

Las prácticas organizacionales saludables sirven para “estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y resultados organizacionales saludables” (Salanova, 2009, p.20). Por ello, las prácticas organizacionales saludables son de gran importancia, ya que permiten que sus empleados mantengan su salud física y mental (Burton, 2010).

Pero, ¿cuáles son las principales prácticas organizacionales saludables? Por un lado, según el estudio del Proyecto Europeo ERCOVA (2004, como se citó en Acosta et al., 2011), las más importantes son (ver figura 5):

1. Recursos humanos: desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, prevención y gestión del mobbing, equidad, selección de personal, retribuciones y evaluación del desempeño.
2. Salud y seguridad en el trabajo: estrategias recogidas en la Ley de prevención de riesgos laborales.
3. Gestión del impacto ambiental: reciclaje y consumo energético responsable.
4. Inserción de personas en riesgo de exclusión social.
5. Comunidades locales: convenios y patrocinios.
6. Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, conciliación trabajo-familia y flexibilidad laboral.
7. Comunicación (ascendente, descendente u horizontal) e información organizacional.

8. Códigos de conducta: normas, manuales y protocolos y sanciones.
9. Relaciones interpersonales.
10. Confianza organizacional (vertical, horizontal y con los clientes).

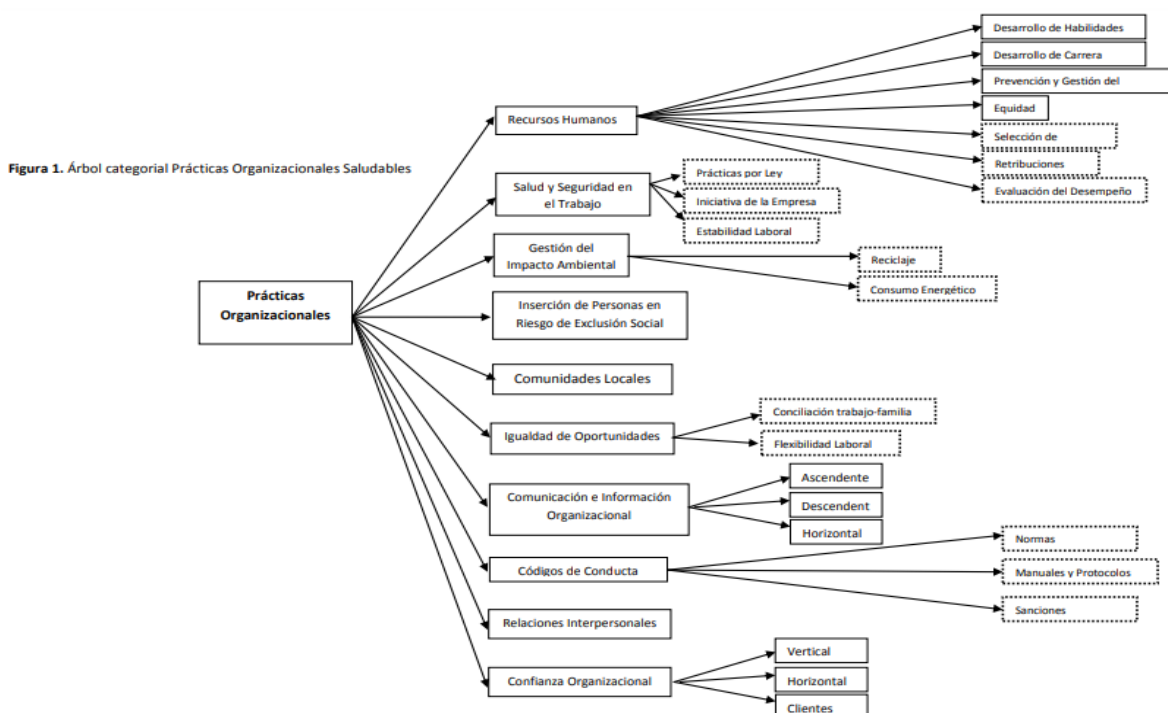


Figura 5. Esquema Prácticas Organizacionales Saludables. Fuente: Acosta et al., (2011).

Por otro lado, Acosta et al., (2013) señalan que las principales prácticas organizacionales saludables son: equilibrio familiar-laboral, prevención del acoso laboral, desarrollo de habilidades y de la carrera, bienestar psicosocial, igualdad, comunicación empresarial y responsabilidad corporativa.

Sin embargo, en otros modelos, entre las prácticas organizacionales saludables más frecuentes se señala la conciliación familiar-laboral, desarrollo personal y laboral, seguridad en el trabajo y bienestar, reconocimiento de la actividad laboral e implicación en el trabajo (Grawitch et al., 2006).

En definitiva, la mayoría de investigaciones se centra en la importancia de la conciliación trabajo-familia que incluye los aspectos de flexibilidad laboral, horario flexible y compatibilidad de responsabilidades laborales y sociales, las prácticas relacionadas con el crecimiento y realización personal del empleado como el desarrollo de carrera y aspectos

relacionados con la seguridad y salud de los empleados como la prevención del mobbing o un buen entorno laboral.

En cuanto a la evaluación de las prácticas organizacionales saludables, podemos concluir que los instrumentos y métodos más utilizados hasta ahora para medirlas son las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios de autoinforme. Salanova et al., (2012) diseñaron un cuestionario basado en entrevistas a directivos de diferentes organizaciones que permitieron identificar y establecer las diferentes POS en función de la unidad de trabajo entre superiores y clientes para pasar a la segunda parte. Acosta et al., (2013) llevaron a cabo un estudio con este instrumento para comprobar si existía relación entre las POS y el engagement. Sus resultados pusieron de manifiesto que existe una correlación positiva con altos niveles de significación entre las dos variables. Otro estudio parecido es el de Solares et al., (2016) donde a través de este instrumento también comprobaron la relación significativa entre las POS y la empatía.

No obstante, pese a haber algunos estudios que analicen la relación entre las POS y los resultados del trabajo, en nuestro país aún contamos con escasa evidencia empírica en este sentido.

5. Satisfacción laboral: concepto y evaluación

La Satisfacción Laboral (SL) es uno de los temas que mayor atracción ha generado en la Psicología de las Organizaciones, por ello muchos autores han intentado darle un significado preciso (Chiang Vega et al., 2010).

Porter (1962) consideró que era apropiado definirla como la diferencia entre recompensa percibida y la recompensa real que obtenía el trabajo. Años después, empezó un debate acerca de poder darle un significado preciso a este concepto dividido en dos categorías: satisfacción laboral entendida de una manera cognitiva o de una manera afectiva.

Según Moorman (1993), la satisfacción laboral cognitiva emerge de una evaluación sobre las condicionales laborales teniendo en cuenta aspectos como oportunidades o puesto de trabajo y dejando al margen todo tipo de evaluación emocional. Otros autores amplían esta definición añadiendo que la satisfacción laboral también puede ser percibida como una actitud de los trabajadores hacia varias facetas del trabajo; un punto de vista favorable hacia estas, indicaría que los trabajadores están más satisfechos (Beer, 1964).

Desde otra perspectiva, Moorman (1993) también defiende que, la satisfacción afectiva es entendida como la evaluación del estado de ánimo y de los sentimientos que tienen acerca

del trabajo y su desempeño en el trabajo. Durán et al., (2005) consideran que la satisfacción laboral es afectiva en cuanto a que esta es una respuesta acompañada de emociones positivas a la situación laboral, puesto, desempeño, o en definitiva a cualquier aspecto relacionado con el trabajo.

Finalmente, fue con la investigación de Organ y Near (1985) donde se pudo comprobar que la satisfacción laboral viene determinada por ambas dimensiones y que no tienen por qué ser excluyentes, sino que confluyen en el proceso de la satisfacción laboral.

Como hemos podido observar, la satisfacción laboral es una variable muy amplia que ha sido analizada desde diferentes perspectivas. Aunque hay varios modelos y autores que han intentado darle una base teórica, el modelo más utilizado para las investigaciones es la *Teoría Motivación-Higiene* de Herzberg (1954).

Este modelo parte de la idea de que las causas de la satisfacción e insatisfacción laboral son diferentes. Los factores que producen satisfacción son aspectos del contenido del trabajo, como por ejemplo: el cumplimiento de la tarea y el progreso laboral; mientras que los factores de insatisfacción o de higiene son aquellos que se relacionan con el entorno laboral, como por ejemplo las condiciones de trabajo, políticas de empresa, o sueldo.

En lo que respecta a la evaluación de la satisfacción laboral, los instrumentos más utilizados son los cuestionarios, especialmente los que tienen una escala de respuesta tipo Likert. Algunos de los cuestionarios más utilizados son el *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales* (S4/82; Meliá et al., 1986) que está formado por 82 ítems con formato de respuesta tipo likert que evalúan seis dimensiones: satisfacción con las relaciones interpersonales, satisfacción con la supervisión, satisfacción con las prestaciones materiales, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico de trabajo y satisfacción con la remuneración. Además, también se ha usado mucho en la investigación la *Escala de Satisfacción General* de Warr et al., (1979), que se compone de 16 ítems con escalas de respuesta tipo Likert de 7 puntos (1= extremadamente insatisfecho y 7=extremadamente satisfecho). De igual modo, muchos estudios emplean el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss et al., (1967) compuesto por 100 ítems, pero cuya versión abreviada es más utilizada, contando con 20 ítems y basada una escala de respuesta tipo likert de 5 puntos (1= muy insatisfecho y 5=muy satisfecho). Hace una medición de la satisfacción general o de la satisfacción intrínseca o extrínseca a través de diferentes escalas (Hancer y George, 2003).

Finalmente, otro de los instrumentos más populares es el *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), un cuestionario que cuenta con un total de 36 ítems con nueve subescalas (trabajo, salario, supervisión, oportunidad de promoción, ventajas, compañerismo,

comunicación, operaciones y procedimientos y recompensa) con escala de respuesta tipo Likert de 6 puntos (1=muy en desacuerdo y 6= muy de acuerdo).

Por otra parte, es importante conocer qué factores o causas producen satisfacción laboral. Entre ellas encontramos las estrategias o acciones que cada organización lleva a cabo, como por ejemplo las oportunidades de promoción, aspectos relacionados con el sueldo, y los factores sociolaborales (Duarte Payán et al., 2015; López-Guzmán Guzmán et al., 2010), la autorrealización, el reconocimiento laboral, la tarea en sí misma y la responsabilidad (Herzberg, 1954).

En relación con los efectos de la SL, Satuf et al., (2016) ponen de manifiesto su relación con el sentimiento de bienestar con uno mismo, una mejor salud y múltiples impactos positivos en el empleado. Además, también se ha comprobado que cuando los empleados están más satisfechos mejora el clima laboral, la percepción de los supervisores, la gestión del trabajo, la productividad y el sentirse más valorado/a en la empresa (del Toro Granados et al., 2011); y disminuye el absentismo (López-Guzmán Guzmán et al., 2010).

No obstante, acorde con la literatura revisada, varios estudios confirman que no existen diferencias significativas en función del sexo en la satisfacción laboral. Inicialmente, Torres Álvarez et al., (1992) ya nombraron la ausencia de estas diferencias en algunos sectores laborales como el ámbito escolar. Más adelante, en esta misma línea, Ward y Sloane (2000) en su trabajo muestran que, aunque en algunos factores específicos las mujeres pueden presentar niveles de satisfacción más bajos que los hombres (p. ej., promoción o seguridad en el trabajo) no existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral a nivel general.

De igual modo, Linz (2003) concluyó que no se encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres, punto de vista que comparte con Gamero Burón, (2004) en su trabajo.

Asimismo, uno de los estudios más influyentes, es el trabajo de Moreno-Jiménez et al., (2010) quienes quisieron ahondar en el análisis de satisfacción laboral entre hombres y mujeres, obteniendo nuevamente como resultado un valor no significativo.

6. Prácticas organizacionales saludables y satisfacción laboral

Salanova (2009) pone de manifiesto que el uso de las prácticas organizacionales saludables permite que sus empleados estén comprometidos, llenos de vitalidad y energía, con sentimientos autorrealización y una satisfacción laboral más alta.

En esa línea, Rodjam et al., (2020) comprobaron que las prácticas organizacionales de recursos humanos, como por ejemplo un sueldo adecuado y habilidades que permitan mejorar al empleado, aumentan la satisfacción laboral. Por el contrario, el acoso laboral o “mobbing” tiene un impacto negativo con la satisfacción de los empleados (Goris et al., 2016).

Por otra parte, en el estudio de Rico Belda (2012) se verifica que otras de las prácticas organizacionales saludables que se relacionan positivamente con la satisfacción laboral y un mayor bienestar en el trabajo, son la seguridad en el empleo, la conciliación familia-trabajo y las medidas de política empresarial adecuadas.

De igual forma, también se ha comprobado que a mayor relación con jefes, compañeros y colaboradores se produce un aumento de la satisfacción laboral, aunque la correlación era menor que en el caso del clima de seguridad (Uribe, 2015). Por otro lado, Egan y Song (2008) tras realizar un estudio cuasi-experimental de campo concluyeron que prácticas como los programas de tutoría y facilitación, aumentaron el nivel de satisfacción laboral de los nuevos trabajadores.

Chiang Vega y Krausse Martínez (2009) en su estudio, indicaron que, ante la mejora del consumo energético y las condiciones físicas favorables (temperatura, higiene...) aumentaba considerablemente la satisfacción laboral.

Además, Pérez Pérez et al., (2015) evidenciaron empíricamente que prácticas como la flexibilidad (incluyendo itinerario, condiciones y adaptación de jornada), el equilibrio entre trabajo-familia y los medios sociales aumentan el nivel de satisfacción laboral. El ser flexible en aspectos como el teletrabajo permite aplicar todos los recursos tanto en su puesto físico como en el hogar, optimizando el potencial; la cooperación del teletrabajo con los demás empleados fomenta aspectos como la comunicación y el logro (Pérez Pérez et al., 2015).

En cuanto a las prácticas de códigos y de conducta, especialmente políticas y normas se ha comprobado empíricamente que pueden llegar a tener un gran impacto en la satisfacción laboral si son adecuadas, aunque dependerá de cada empleado y organización (Sánchez Trujillo y García Vargas, 2017).

Por otro lado, Rojas Betancur et al., (2013) muestra cómo los aspectos del trabajo en función del género (igualdad de condiciones, igualdad en acceso a puestos...) se relacionaban también con el nivel de satisfacción laboral.

Para finalizar, Yañez Gallardo et al., (2010) tras realizar su estudio, confirmaron que las relaciones interpersonales (sobre todo con jefes e iguales) aumentaban la satisfacción laboral haciendo hincapié en la importancia que tiene en esto la confianza organizacional. Dentro de esta línea, en cuanto a la confianza en la organización y la satisfacción se han encontrado correlaciones positivas, específicamente en el estudio de Omar (2011) se hallaron las puntuaciones más altas en la confianza supervisor-empleado produciendo un incremento de la satisfacción laboral.

Se puede concluir entonces, que, según la revisión de estudios anteriores, parece haber una posible relación existente entre ambas variables.

7. Objetivos e hipótesis de trabajo

El presente estudio tiene como principales objetivos:

- 1- Comprobar cuáles son las prácticas organizacionales saludables más frecuentes.
- 2- Comprobar si existen diferencias significativas en la satisfacción laboral entre hombres y mujeres.
- 3- Comprobar si existe relación entre las prácticas organizacionales saludables y la satisfacción laboral.

De acuerdo con la literatura científica revisada se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

- **Hipótesis 1:** las prácticas organizacionales saludables más frecuentes son aquellas relacionadas con el conocimiento de los objetivos de la organización y la igualdad entre géneros.
- **Hipótesis 2:** no se esperan diferencias significativas en función del sexo.
- **Hipótesis 3:** cuantas más prácticas organizacionales saludables se lleven a cabo en una organización, mayores serán los niveles de satisfacción laboral

8. Metodología

8.1. Muestra

En este estudio han participado 29 personas de las cuales 13 eran hombres y 16 mujeres, con edades comprendidas entre los 20-61 años, que trabajaban a tiempo completo y llevaban al menos 6 meses en su puesto de trabajo actual.

En cuanto a los sectores profesionales de los participantes, el 13.8% pertenece al sector de hostelería, turismo y restauración, el 10.3% al sector de educación y formación, el 17.2% al sector de economía y administración de empresas, el 13.8% al sector de sanidad y salud, el 6.9% al de imagen personal, el 6.9% al de industria, mecánica, electricidad y electrónica, el 3.4% al sector de informática y telecomunicaciones, el 3.4% al sector de técnicas artesanales y artísticas, el 3.4% al sector de aeronáutica, transportes y náutica, el 3.4% al sector de agricultura, jardinería y mineralogía, el 6.9% al sector de comunicación, publicidad y relaciones

públicas, el 6.9% al sector de construcción y edificación y el 3.4% al sector de deporte y educación física.

8.2. Instrumentos

Cuestionario S10/12 (Meliá y Peiró, 1989): mide la satisfacción laboral a través de 12 ítems en un formato de respuesta tipo likert de cinco puntos (1= muy insatisfecho, y 5= muy satisfecho) que evalúan tres dimensiones: satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la supervisión y satisfacción con las prestaciones recibidas. A continuación, se definen cada una de dichas dimensiones:

- Satisfacción con el ambiente físico: evalúa los factores de fin, saneamiento, entorno físico y temperatura. (Ítems 1,2,3,4 respectivamente). Estos ítems intentan determinar el grado de satisfacción laboral del empleado en base a su espacio físico, condiciones higiénicas y metas a alcanzar.
- Satisfacción con la supervisión: evalúa los factores de relación empleado-empleador, seguridad, presión, evaluación de desempeño, igualitarismo y justicia y apoyo por parte de los superiores. (Ítems 5,6,7,8,9,10 respectivamente). Este segundo bloque mide cómo las relaciones interpersonales, de comunicación y prácticas desde la gestión de RRHH afectan a la satisfacción del empleado.
- Satisfacción con las prestaciones recibidas: evalúa los factores de responsabilidad y sistema de negociación. (Ítems 11, y 12 respectivamente). En último lugar, se hace hincapié en cómo las políticas, legalidad y acuerdos/desacuerdos pueden afectar a la satisfacción laboral del empleado.

Cuestionario de prácticas organizacionales saludables: construido ad-hoc y formado por 9 ítems con un formato de respuesta dicotómica (Sí o No) que evalúan 9 prácticas organizacionales:

- Mecanismos y estrategias para informar sobre los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos sus miembros.
- Mecanismos y estrategias para facilitar la comunicación tanto desde la dirección a los empleados (revistas, boletines, correos electrónicos, intranet...) como desde los empleados a la dirección (buzones de sugerencias, representantes de los diferentes grupos o colectivos).
- Estrategias por parte del jefe inmediato para la mejora del bienestar, desarrollo y rendimiento.

- Programas para facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida personal (horario flexible, estabilidad laboral, cuidado de niños/as, mayores, personas dependientes...).
- Mecanismos y estrategias para fomentar el desarrollo de habilidades de los empleados (formación).
- Mecanismos y estrategias para facilitar el desarrollo de la carrera profesional (planificación de carrera, promociones...).
- Acciones para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres (representación en puestos de responsabilidad, salarios igualitarios).
- Mecanismos y estrategias para fomentar el bienestar, los hábitos saludables y la calidad de vida laboral (evaluaciones periódicas del bienestar, actividades sociales lúdicas, hábitos alimentarios saludables, actividad física...).
- Prevención de riesgos psicosociales. Mecanismos y estrategias para prevenir los riesgos psicosociales (prevención del estrés, protocolos de acoso...).

8.3.Diseño y procedimiento

Se trata de un estudio correlacional y transversal en el que se administraron los cuestionarios a través de la plataforma Google Forms. Todas las personas participaron de forma voluntaria tras haber dado el consentimiento informado. Los análisis estadísticos se han realizado mediante el programa estadístico IBM SPSS Statistics v. 27

9. Resultados

Análisis descriptivos y comparativos

Como puede observarse en la tabla 1, las prácticas organizacionales más frecuentes son “Mecanismos y estrategias para informar sobre los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos sus miembros” y “Acciones para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres”, ambas presentes en un 96.6% de respuestas. Por otro lado, la práctica menos frecuente “Prevención de riesgos psicosociales”, que solo se lleva a cabo en un 48.3% de los casos.

Tabla 1*Análisis de Frecuencias de las Prácticas Organizacionales Saludables*

Categorías	Frecuencia	Porcentajes
POS 1	28	96.6%
POS 2	25	86.2%
POS 3	20	69.0%
POS 4	22	75.9%
POS 5	25	86.2%
POS 6	18	62.1%
POS 7	28	96.6%
POS 8	18	62.1%
POS 9	14	48.3%

Nota. La frecuencia es la presencia de la categoría en cada persona. Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis de comparación de medias entre hombres y mujeres, así como el promedio total en cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral. Posteriormente, se empleó la prueba T para muestras independientes para ver si las medias presentan diferencias significativas (ver tabla 2).

Tabla 2

Prueba T para muestras independientes por género en las dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensiones	Media mujeres	Media hombres	Media total	T
Satisfacción con el ambiente físico	4.32	3.88	4.12	-1.36
Satisfacción con la supervisión	3.97	3.78	3.89	-0.34
Satisfacción con las prestaciones recibidas	4.09	3.58	3.86	-1.36

Nota. Fuente: Elaboración propia. $**p < .001$, $*p < .05$

Los resultados nos indican que, con respecto a la dimensión de Satisfacción con el ambiente físico, la media de las mujeres ($M=4.32$) es considerablemente más alta que la media de los hombres ($M=3.88$) así como la media total ($M=4.12$).

En cuanto a la dimensión de Satisfacción con la supervisión no se encuentran grandes diferencias entre los grupos. No obstante, las mujeres ($M=3.97$) siguen manteniendo el promedio más alto que respecto a la media de los hombres ($M=3.78$) y el promedio total ($M=3.89$).

En tercer lugar, en la dimensión de Satisfacción con las prestaciones recibidas se observan algunas diferencias en el promedio de las mujeres ($M= 4.09$) que cuenta con un promedio bastante más elevado que el de los hombres ($M=3.58$) y moderadamente más alto que el promedio total ($M=3.86$).

Sin embargo, tras haber realizado el análisis de la prueba T para muestras independientes podemos decir que no existen diferencias significativas entre las medias de hombres y mujeres.

Análisis de correlación

Los resultados del análisis de correlaciones basándonos en la prueba T para muestras relacionadas se muestran en la tabla 3. Los resultados indican que las POS que se relacionan positivamente con la SL son: POS 3, POS 4, POS 6, POS 7, POS 8 y POS 9. El resto no muestran relaciones significativas (ver tabla 3).

Tabla 3

Correlaciones entre las prácticas organizacionales saludables y el promedio total de las dimensiones de la satisfacción laboral

Categorías	Correlación	Significación
POS1&TOTALSL	0.229	0.233
POS2&TOTALSL	0.278	0.145
POS3&TOTALSL	0.560	0.002*
POS4&TOTALSL	0.424	0.022*
POS5&TOTALSL	0.113	0.559
POS6&TOTALSL	0.604	0.001**
POS7&TOTALSL	0.483	0.008*
POS8&TOTALSL	0.406	0.029*
POS9&TOTALSL	0.429	0.020*

Nota. Fuente: elaboración propia. ** $p < .001$, * $p < .05$

10. Discusión y conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, podemos concluir que las prácticas organizacionales correlacionan en mayor o menor medida con las dimensiones de la satisfacción laboral. No obstante, no todas mantienen una relación significativa. En este trabajo se planteaban tres hipótesis, que serán interpretadas a continuación.

En relación a la primera hipótesis se puede afirmar que las prácticas más frecuentes son las relacionadas con el conocimiento de los objetivos y la igualdad entre géneros. Por un lado, tener claro la finalidad en tu actividad laboral y cómo llevarla a cabo, hace que se cree un ambiente de trabajo menos confuso y más productivo que si no se tiene información de este o medios para conseguirlo. Los resultados de este trabajo muestran que esta práctica, a pesar de correlacionar positivamente con la satisfacción laboral, indican una ausencia de significancia

con esta. Esto se traduce en el simple hecho de que, tener información y conocer las estrategias acerca de tu objetivo en el trabajo no garantiza un aumento directo en la satisfacción laboral. Lo mismo sucede con las estrategias para fomentar la comunicación y los mecanismos para desarrollar las habilidades entre los empleados. Por lo tanto, al no existir una relación directa entre ambas, solo el ponerlas en práctica no sería suficiente. No obstante, en la literatura revisada no acontece así. Esto puede deberse al tamaño de la muestra de este estudio que supone una de las limitaciones principales en cuanto al alcance y representatividad de los resultados.

Por otra parte, la igualdad entre géneros es algo que sigue a la orden del día. Rojas Betancur et al., (2013) ya destacaban el aumento de satisfacción laboral ante cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres, como pueden ser la equidad salarial o la posibilidad de acceder a los mismos puestos de trabajo. Que sea otra de las prácticas más frecuentes se puede deber a que las organizaciones cada vez están más modernizadas y son conscientes del avance social y tecnológico en el que vivimos, suponiendo un punto de vista más favorecedor para las organizaciones y los empleados, aunque, en este sentido, todavía queda mucho camino por recorrer.

Por el contrario, los resultados muestran que la práctica menos frecuente es la práctica de prevención de riesgos psicosociales. Este aspecto, aunque es algo que la mayoría de empresas deberían de considerar y poner en práctica en el día a día, puede deberse al hecho de que muchas de ellas siguen inclinando su balanza hacia los aspectos más visibles del trabajo como los accidentes laborales, restando peso a los factores emocionales que pueden provocar fuertes consecuencias en los empleados y, por consiguiente, también en la organización.

Con respecto al resto de prácticas, las estrategias del jefe para la mejora del bienestar, el desarrollo y el rendimiento de los empleados mantienen una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral. Estos resultados están en consonancia con los de Egan y Song (2008) quienes comprobaron que los programas de tutorías y programas de facilitación a los nuevos trabajadores suponen un aumento en la satisfacción laboral. De igual modo, se ha podido comprobar en numerosos estudios como los de Pérez Pérez et al., (2015) la importancia de la flexibilidad laboral y su relación con el aumento de la satisfacción laboral. Asimismo, Rico Belda (2012) afirma que, a mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, mayor satisfacción y bienestar en el trabajo. Estos últimos resultados eran los esperados.

Cabe considerar, por otra parte, que nuestros resultados también muestran como las estrategias relacionadas con los hábitos saludables y el bienestar, correlacionan de manera considerable. Así lo manifiestan Barrios Casas y Paravic Klijn (2006) exponiendo que, un entorno laboral saludable donde exista una promoción de la salud y el bienestar familiar, social

y laboral de los trabajadores, así como la prevención de riesgos, resulta un claro indicador de la satisfacción laboral.

Para finalizar, conviene subrayar la importancia de las estrategias que facilitan el desarrollo de la carrera profesional (p. ej., oportunidades de promoción). En este trabajo, se ha comprobado que esta práctica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral teniendo el índice de correlación más alto de todas las prácticas. Este resultado es coherente con el de Duarte Payán et al., (2015) donde este tipo de prácticas permiten un mayor disfrute de la actividad laboral, entre otros beneficios.

En definitiva, hacer uso de estas nos beneficia en otros ámbitos de la vida, dando la posibilidad de aumentar el bienestar para la organización y los empleados creando un ambiente organizacional más saludable, aunque sin duda, hay que seguir mejorando.

Por otro lado, en cuanto a la segunda hipótesis, conviene destacar que un aumento de la satisfacción puede traer múltiples beneficios tanto para la organización como los empleados. Así lo exponen varios autores en la literatura científica donde indican que, ante trabajadores más satisfechos, mejor clima, mejor comunicación organizacional y menor absentismo entre otras ventajas (Satuf et al., 2016; del Toro Granados et al., 2011; López-Guzmán Guzmán et al., 2010). En consecuencia, otro de los beneficios para la organización es que, el hecho de contar con una plantilla eficaz y satisfecha puede conseguir que sus resultados sean mucho más producentes. En la comparación de promedios se observa como ambos sexos tienden a sentirse satisfechos en el trabajo (Bastardo, 2014). Asimismo, resulta interesante concluir que no existen diferencias significativas en función del sexo, tal y como se ha comprobado en la revisión literaria (Moreno-Jiménez et al., 2010; Torres Álvarez et al., 1992; Ward y Sloane, 2000; Linz, 2003; Gamero Burón, 2004), por lo que nuestra segunda hipótesis también queda confirmada.

En consonancia, de acuerdo con la literatura y en este presente estudio, es posible decir que se confirma nuestra tercera y última hipótesis, poniendo de manifiesto que, a mayor uso de prácticas organizacionales saludables, mayor satisfacción laboral.

Entre las limitaciones de este trabajo, como se ha mencionado anteriormente nos encontramos el pequeño tamaño de la muestra que puede limitar el alcance y la representatividad de los resultados al resto de la población. Esto puede ser debido al hecho de que este primer estudio tiene un carácter de estudio piloto.

Otra de las limitaciones que podemos observar es el hecho de que todavía no existe un objeto de medida adaptado a la población española que mida de manera específica y exacta la relación entre ambas variables.

Por último, es importante tener en cuenta es el hecho de que cada empresa cuenta con su propia cultura organizacional por lo que no es posible generalizar unos resultados a todas las organizaciones con las que contemos puesto que influyen aspectos como su localización geográfica, normas, valores, leyes y un largo etcétera.

No obstante, somos conscientes de que esto tan solo supone una primera aproximación a una línea de investigación que requiere un estudio mucho más profundo y preciso, en la que deseamos que futuros investigadores sean capaces de estudiar la relación de las prácticas organizacionales saludables y su relación con otros aspectos de la psicología organizacional positiva cuya práctica, sin duda, supondría un gran avance en el ámbito organizacional.

11. Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens Gumbau, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de recerca*, 16, 811-826.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1),107-120.
- Bakhsh Baloch, Q. (2009). Effects of job satisfaction on employees motivation & turn over intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1), 1-21.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barrios Casas, S. y Paravic Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1), 136-141.
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019>

- Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Strategos*, 6(12), 5-18.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34–44. <https://doi.org/10.5465/255232>
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices*. World Health Organization.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M.J. y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas. https://books.google.es/books?id=0d8oEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=bibliographic+Comillas%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Chiang Vega, M.M. y Krausse Martínez, K. A. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privados y públicos. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*, 8(1), 23-50.
- del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M.C. y Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Duarte Payán, S. M., Aguirre Ochoa, J. del S. y Jarquín López, G. E. (2015). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Adara S.A. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 2(4), 20–33.

- Durán, M.A., Extremera, N., Montalbán, F. M. y Rey, L. (2005). Engagement y burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.
- Egan, T. M. y Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of vocational behavior*, 72(3), 351-362.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>
- ERCOVA European Project (2004). Retrieved October 30, 2011, from http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm como se citó en Acosta, H., Salanova, M. y Llorens Gumbau, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de recerca*, 16, 811-826.
- Forbes, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *éxito empresarial*, 227(1), 1-3.
- Gamero Burón, C. (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias de género. *Cuadernos de economía*, 27(74), 109-145.
- Gillham, J.E. y Seligman M.E.P. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behavior Research and Therapy*, 37, 163-173.
- Goris, S., Ceyhan, O., Tasci, S., Sungur, G., Tekinsoy, P. y Cetinkaya, F. (2016). Mobbing against nurses in Turkey: How does it affect job satisfaction. *International Journal of Caring Sciences*, 9(3), 810-818.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. y Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

- Hancer, M. y George, R.T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 27(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/1096348002238882>
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 10, 71-91.
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6), 626–652. <https://doi.org/10.1108/01437720310496139>
- López-Guzmán Guzmán, T. J., Sánchez Cañizares, S. M. y Nacimiento Jesús, M. M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, 6(7), 35-53.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. y Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, 11, 43-77.
- Meliá, J.L. y Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*, 46(6), 759-776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
- Moreno-Jiménez, M., Ríos-Rodríguez, M., Canto-Ortiz, J., Martín-García, S. y Perles-Nova, F. (2010). Satisfacción laboral y Burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.

- Organ, D. W. y Near J.P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241-253.
<https://doi.org/10.1080/00207598508247735>
- Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M. J, Abella Garcés, S. y Martínez Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia business review*, (45), 16-33.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375–384.
<https://doi.org/10.1037/h0047808>
- Rico Belda, P. (2012). Satisfacción laboral de los asalariados en España. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 14, 137-158.
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T. y Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37-47.
- Rojas Betancur, M., Montero Torres, L. y Méndez Villamizar, R. (2013). Satisfacción laboral y relaciones de género en la universidad. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 3(40), 204–215.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58,18-23.
- Salanova, M., Llorens Gumbau, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group &*

Organization Management, 37(6), 785-822.

<https://doi.org/10.1177/1059601112470405>

- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67-83.
- Sánchez Trujillo, M. G. y García Vargas, M. L.E. (2017). Satisfacción laboral en los entornos del trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R. y Loureiro, M. (2016). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 24(2), 181-189.
- Seligman, M.E.P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-532.
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I. y Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología*, 6(1), 51-63.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Torres Álvarez, E., San Sebastián Mendizábal, X., Asua Batarrita, M.B. y Arregui Goenaga, F. (1992). Diferencias en la satisfacción laboral de profesores de organizaciones educativas del país vasco. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, (14), 109-116.
- Uribe, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 34(1), 57-65.
<https://doi.org/10.21772/ripo.v34n1a04>
- Ward, M. E. y Sloane, P. J. (2000). Non-pecuniary Advantages Versus Pecuniary Disadvantages; Job Satisfaction Among Male And Female Academics in Scottish

- Universities, *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 273-303.
<https://doi.org/10.1111/1467-9485.00163>
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 – 588.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201 como se citó en Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M. y Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

12. Anexos

INSTRUCCIONES

Por último, indique cuánto de satisfecho/a está con cada uno de los siguientes aspectos de su trabajo. Para ello, utilice una escala de 1 a 5 (1= muy insatisfecho/a; 5= muy satisfecho/a).

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

1.	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5
2.	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
3.	El entorno físico y el espacio de que se dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
4.	La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5
5.	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5
6.	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5
7.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
8.	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5
9.	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5
10.	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5
11.	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
12.	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5

INSTRUCCIONES GENERALES

Indique si en su lugar de trabajo se están llevando a cabo DE FORMA CONTINUADA las siguientes ACCIONES, de tal manera que tienen un IMPACTO REAL EN SU VIDA LABORAL.

		SÍ	NO
1.	Mecanismos y estrategias para informar sobre los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos sus miembros.		
2.	Mecanismos y estrategias para facilitar la comunicación tanto desde la dirección a los/as empleados/as (revistas, boletines, correos electrónicos, intranet...) como desde los/as empleados/as a la dirección (buzones de sugerencias, representantes de los diferentes grupos o colectivos...).		
3.	Estrategias por parte de mi jefe/a inmediato/a para mejorar mi bienestar, desarrollo y rendimiento.		
4.	Programas para facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida personal (horario flexible, estabilidad laboral, cuidado de niños/as, mayores, personas dependientes...).		
5.	Mecanismos y estrategias para fomentar el desarrollo de habilidades de los/as empleados/as (formación).		
6.	Mecanismos y estrategias para facilitar el desarrollo de la carrera profesional (planificación de carrera, promociones...).		
7.	Acciones para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres (representación en puestos de responsabilidad, salarios igualitarios).		
8.	Mecanismos y estrategias para fomentar el bienestar, los hábitos saludables y la calidad de vida laboral (evaluaciones periódicas del bienestar, actividades sociales lúdicas, hábitos alimentarios saludables, actividad física...).		
9.	Mecanismos y estrategias para prevenir los riesgos psicosociales (prevención del estrés, protocolos de acoso...).		