

# LA INSATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR DEL BAJO RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR

*Eloy Granda Carazas*  
*Docente de la Facultad*

## RESUMEN

El tema “la insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador” es importante, ya que se puede constatar que en algunas organizaciones, pese a sus significativos esfuerzos para ampliar y modernizar su infraestructura, afrontan problemas de rendimiento laboral. Este artículo se orienta a determinar en qué medida la insatisfacción laboral se asocia al bajo rendimiento laboral en una organización. Como factores constituyentes de la insatisfacción laboral se consideraron sus aspectos más representativos como por ejemplo: la insatisfacción con el puesto; la insatisfacción con la empresa; la insatisfacción con el salario; la insatisfacción con la política de promociones y la insatisfacción con el jefe. Se planteó como pregunta general lo siguiente: ¿de qué manera la insatisfacción laboral influye de manera significativa en el bajo rendimiento laboral en un grupo de trabajadores en una organización?

**Palabra clave:** Insatisfacción laboral, rendimiento laboral.

## INTRODUCCIÓN

Diferentes referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es de suma importancia porque ésta repercute de forma negativa sobre una serie de aspectos del comportamiento laboral, tales como: la salud de los trabajadores, asociada a ciertos síntomas psíquicos: desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo, ansiedad, stress, etc. y sobre la organización porque se relaciona con el ausentismo, con los cambios de trabajo solicitados por el trabajador, renuncias y con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. Pocas empresas le dan importancia a la satisfacción laboral porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción del trabajador, gran error, pues cuando se hacen encuestas, evaluaciones y/o talleres sobre el clima laboral este resultado es sorprendentemente negativo a la adminis-

tración, ocasionando muchos problemas ya mencionados.

### Factores de la insatisfacción laboral

Entre los principales factores de insatisfacción laboral se ubican los siguientes:

- Insatisfacción con el puesto de trabajo
- Insatisfacción con la empresa
- Insatisfacción con el salario
- Insatisfacción con la política de ascensos
- Insatisfacción con el jefe o supervisor.

Al respecto, diversos autores indican que la mejor manera de prevenir la insatisfacción laboral es:

- Realizando estudios en el personal de la empresa, los cuales estarán orientados a ubicar y cuantificar los factores de insatisfacción laboral que obstaculicen el efectivo desempeño laboral.

- Asumiendo cambios desde la dirección que afecten a los canales de comunicación, promoción y formación de los trabajadores.

Por consiguiente, existe la siguiente interrogante general: ¿En qué medida influye la insatisfacción laboral sobre el bajo rendimiento laboral en los trabajadores?

La formulación del problema permite delimitar claramente el objetivo principal del presente artículo: determinar cómo y en qué medida influyen los factores de insatisfacción laboral ya mencionados sobre el rendimiento del personal.

### **Algunas referencias teóricas sobre la insatisfacción laboral**

El autor *Márquez Pérez* desarrolla un interesante estudio sobre la naturaleza de la insatisfacción laboral. Señala que la mayor parte de los estudios sobre comportamiento organizacional se han interesado en tres actitudes de acuerdo a lo señalado por Robbins: 1) compromiso con el trabajo; 2) insatisfacción laboral y 3) compromiso organizacional. Precisa que la satisfacción laboral puede ser concebida como la “actitud general de un individuo hacia su empleo”. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. *Ardouin, J. y Bustos, C. y Gayó, R. y Jarpa, M.* señalan que mediante el estudio de la insatisfacción laboral, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen en el personal las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización. Así se podrían mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. *Salinas-Oviedo, C. y Laguna-Calderón J. y Mendoza-Martínez, M.*, con el fin de valorar las relaciones entre el desem-

peño y la insatisfacción laboral, realizaron un estudio con un enfoque multidimensional: se midió la percepción y opinión del usuario, del trabajador y del cuerpo directivo. Se encontró que la insatisfacción laboral tiene relación con algunos aspectos del desempeño y, principalmente, con el clima organizacional. *Marbán Sánchez* manifiesta que la ansiedad y el estrés se han convertido hoy en día en los problemas psicológicos más acuciantes, no sólo dentro del ámbito clínico o psicoterapéutico, sino también dentro del mundo empresarial en especial en el área de la consultoría psicológica dada la relación tan directa que guarda el rendimiento laboral y la productividad con los procesos de estrés. *Silveira* desarrolla un interesante estudio sobre la relación entre inteligencia emocional y rendimiento laboral. Manifiesta que “inteligencia emocional” es un término que se emplea para describir las cualidades emocionales, personales y sociales que influyen en el éxito personal. La inteligencia emocional explica cómo, a veces, una persona con una inteligencia cognoscitiva alta y con un buen desempeño académico, no obtiene el éxito en su vida profesional. *Torres* realizó una investigación acerca de la satisfacción laboral que experimentan las enfermeras generales durante su servicio en los hospitales E. Rebagliati y Dos de Mayo. Se llegó a la conclusión que el 65% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral y el 35% experimentan satisfacción. Los factores que determinan la insatisfacción laboral son: organización, salario y ambiente físico; comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones se tiene: en el hospital E. Rebagliati, el 60% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el hospital Dos de Mayo el 90% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional. *Hernández Sánchez* encontró que

en trabajadores obreros y empleados de una empresa textil, los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo los que favorecen la insatisfacción aquellos factores relacionados con las condiciones físicas del trabajo y la remuneración.

### Caracterización de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psico-sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación. D'Elia ha definido que existen diferentes aproximaciones teóricas sobre la satisfacción laboral y los aspectos que la conforman:

1. Del trabajo en sí mismo, considera que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.
2. De las relaciones humanas, enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros de trabajo y entre autoridades y subordinados, como variables clave en la satisfacción laboral.
3. Aproximación físico-económica o estructuralista, señala como los factores más importantes aquéllos que se refieren a las políticas de la organización sobre salario, prestaciones y ascensos.

### Factores de la insatisfacción laboral

A partir de las investigaciones realizadas en numerosos estudios, como los de *Pritchard* y *Karasick*, han permitido derivar los componentes de la satisfacción laboral. Estos son:

- *Propiedades del trabajo en sí mismo*, es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
- *El contexto de la interacción*, esto es, características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.
- *Políticas de organización*, las cuales se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los mandos directivos.

A continuación describimos estos factores que si bien, aún son escasos y, en ocasiones, contradictorios, proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros:

**Edad:** En algunos estudios se ha observado una relación cercana entre edad y satisfacción: el personal con más de 30 años tiende a estar menos satisfecho que los más jóvenes; los de más edad estuvieron insatisfechos con la supervisión.

**Sexo:** *Wabba* encontró que las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que sólo en la dimensión de necesidades sociales, los empleados de uno y otro sexo mostraban el mismo nivel de satisfacción.

**Antigüedad y experiencia:** Los hallazgos con respecto a estas variables son contradictorios. Mientras que los resultados de *D'Elia* no mostraron ninguna asociación entre aquéllas y la insatisfacción, *Lynch* y *Verdin* observaron que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa.

**Puesto:** *Lynch* y *Verdin* señalaron que en los grupos de profesionales la satisfacción estu-

vo asociada con el grado de responsabilidad en la supervisión; no ocurrió así con los no profesionales.

Al parecer el desempeño tiene relación con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. En diversas investigaciones se han encontrado puntos de acuerdo entre los siguientes factores:

- Existencia de una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- Existencia de una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- Correlación significativa, aunque algo inestable, entre la satisfacción laboral y el desempeño del trabajador.

### **Evaluación de la insatisfacción laboral**

En relación a la medición de la satisfacción y el desempeño, *Salinas Oviedo* señala que “a partir del estudio de *Sheps* sobre la importancia del desempeño laboral en la evaluación de los procesos, *Freeborn y Greenlick* propusieron una clasificación de métodos, donde consideraron como elementos fundamentales del análisis la capacidad profesional y técnica del trabajador, la insatisfacción del “cliente” y la insatisfacción del “proveedor”, integrando en su modelo aspectos de proceso y resultados”. Aunque cada uno de los enfoques es diferente, existe una concordancia entre los tres elementos (empresa, trabajadores y clientes), lo cual permite que puedan ser analizados en forma integral.

### **El rendimiento laboral**

#### **Caracterización del rendimiento laboral**

En el campo del rendimiento laboral es necesario precisar que la moderna adminis-

tración distingue claramente entre eficiencia, productividad y efectividad organizacional. La eficiencia, en términos generales, es la relación entre la producción y la energía consumida en la misma. Por ejemplo, si dos trabajadores consumen la misma cantidad de energía en un trabajo, pero el primero produce la mitad que el segundo, se dice que el primero es menos eficiente. Por su parte, la productividad es considerada como el rendimiento, en calidad y cantidad, producido por un trabajador en determinada unidad de tiempo. *Salazar Larrain* propone la siguiente definición de rendimiento: “es la eficiencia de los trabajadores, medida en volúmenes de producción satisfactoria, por empleado, por hora/hombre o por jornada trabajo/hombre”. En cuanto a la productividad la gran mayoría coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de lo que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa. La productividad está determinada por la utilización de los recursos y los logros que se obtienen, en función de los esperados, esto vincula la productividad con los recursos técnicos, financieros y humanos, presentes en una empresa, esto amplía la concepción de productividad. Moll define la productividad “como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre lo producido y lo consumido”

Finalmente *Schein* conceptúa la efectividad organizacional como el progreso, medido en términos de rapidez, costo y simplicidad, para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

### **Factores que intervienen en el rendimiento laboral**

El análisis de los factores del rendimiento laboral se ha establecido claramente que la productividad es el resultado de la intervención de un vasto número de factores, tanto



individuales (el trabajador), como situacionales (naturaleza de la tarea, la empresa); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones, etc.) como objetivos (condiciones materiales, salarios, etc.); tanto racionales, como irracionales. Entre los principales factores individuales pueden considerarse:

- Factores físicos del trabajador: coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas.
- Factores de entrenamiento: Instrucción, capacitación, experiencia laboral, adiestramiento, etc.
- Factores psicológicos: Agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etc.

Entre los principales factores situacionales pueden considerarse:

- Factores relacionados con la naturaleza de la tarea: Mayor o menor complejidad, grado de dificultad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos.
- Factores relacionados con la empresa: Tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos, etc.

### Evaluación del rendimiento laboral

La medición del rendimiento laboral ha recibido diferentes denominaciones, según los autores. Las denominaciones más empleadas son evaluación del rendimiento laboral o evaluación del desempeño laboral. Ambas hacen referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencias y producción. La evaluación por competencias mide las capacidades y requiere, complementariamente, información histórica y de producción para

constituirse en una evaluación verdaderamente integral. En este sentido, Calleja manifiesta que *la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales*<sup>7</sup>. Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama “evaluación del rendimiento”, aunque también es costumbre denominarla “calificación del desempeño”, “evaluación de méritos”, “calificación de la eficiencia”. *Tiffin* define la evaluación del rendimiento como: *“lo que llamamos calificación de méritos, el cual consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor o por alguna otra persona debidamente acreditada y que conozca a la perfección el trabajo en cuestión”*. Si bien es cierto que el enfoque actual es la gestión por competencia en donde la evaluación mide capacidades que amplían su desarrollo laboral y no sólo el comportamiento histórico del trabajador; sin embargo, considero, desde el punto de vista de este estudio, que el “rendimiento” está en función del desempeño en cumplimiento de tareas y lo que se busca en este tipo de trabajo es la manifestación del quehacer estandarizado de los individuos, de manera que se puedan medir la “eficiencia y productividad”.

La evaluación del rendimiento es una actividad crítica de la administración de personal. Su meta es proporcionar un cuadro relativamente preciso del rendimiento de los trabajadores en el pasado y ofrecer una perspectiva válida de su posible rendimiento en el futuro. Respecto a los objetivos de la evaluación del rendimiento laboral, *Hodgetts* expresa: *“el propósito de los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño laboral es conferirle al evaluador una base para determinar qué individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quienes realizan un trabajo superior a este nivel”*. Existen diferentes formas para determinar el rendimiento laboral del trabajador. Desde el

punto de vista de la secuencia del trabajo, la evaluación del desempeño puede efectuarse en cualquiera de las fases siguientes:

- *Durante el entrenamiento previo.* Es decir, mientras el trabajador se halla aprendiendo la tarea o actividad.
- *Por simulación.* Es decir, se crea un ambiente artificial de trabajo y se plantean situaciones críticas “tipo” a fin de apreciar el desempeño del trabajador en dicha situación experimental.
- *Durante el trabajo real.*

Con referencia a los aspectos que se consideran en la evaluación del trabajador se considera, básicamente, los siguientes:

- *La producción del trabajador.* La cantidad de productos elaborados o los servicios proporcionados son un indicador bastante objetivo de la productividad. Este criterio se aplica principalmente en trabajos físicos o de rutina.
- *El comportamiento laboral del trabajador.* Es, a menudo, conveniente obtener información sobre el desempeño laboral del trabajador averiguando su conducta; es decir, conociendo sus ausencias, tardanzas, quejas, rotaciones, accidentes, etc.
- *Opiniones y juicios sobre el trabajador.* Otra manera de determinar el desempeño del trabajador es obteniendo juicios y opiniones que sobre su comportamiento laboral tienen las personas vinculadas con él. De este modo se pueden obtener opiniones sobre sus superiores, sus subordinados o sus compañeros de igual rango.

Respecto a la necesidad de disponer de medidas objetivas del rendimiento, *Fleishman* expresa: “siempre es conveniente, cada vez que resulte posible, obtener medidas objetivas tales como la cantidad de producción, el número de ausencias, el número de errores, la frecuencia de accidentes, etc. No obstante,

para la mayoría de los puestos, no siempre es posible basarse en los juicios objetivos por lo que no queda más remedio que basarse en los juicios subjetivos”. Según *Hodgetts*, el proceso de evaluación del rendimiento consta de cuatro etapas:

- *Establecimiento de las normas de desempeño* (criterios que se utilizarán para evaluar, es decir, las áreas que se van a considerar y los respectivos estándares).
- *Registro del desempeño individual del trabajador* (determinación cualitativa y/o cuantitativa del rendimiento del trabajador).
- *Contrastación del desempeño individual con las normas previamente determinadas.*
- *Determinación de acciones futuras* (Entrenamiento, promoción, supresión, etc.).

Con respecto a los métodos de evaluación del desempeño laboral, existen numerosas técnicas, las cuales pueden agruparse en 5 categorías básicas: a. *Método escalar* (se traza un continuo que va desde un grado reducido de desempeño llegando hasta un grado elevado de desempeño, el trabajador debe ser ubicado en este continuo). b. *Método de comparación* (el evaluador compara al sujeto con otros sujetos que pertenecen a su mismo grupo de trabajo). c. *Método de listas de verificación* (el evaluador califica al sujeto en base a un listado de factores establecido previamente, determinado si lo cumple o no). d. *Método de incidentes críticos* (se presentan situaciones críticas, a fin de determinar cómo reacciona el trabajador ante ellas o bien, se analizan los informes con respecto a desempeños del trabajador en situaciones críticas reales). e. *Método de evaluación por objetivos* (el desempeño del trabajador es evaluado en función del cumplimiento o no de metas previamente determinadas).

De lo anteriormente descrito, en los párrafos anteriores podemos obtener algunas conclusiones, entre las cuales podríamos men-

cionar que hay relación muy estrecha entre la insatisfacción laboral y el grado de rendimiento laboral, los factores que intervienen, esto se traduce en la productividad de las empresas, los diversos estudios así lo demuestran.

## CONCLUSIONES

En términos generales, podemos decir que existe una relación significativa entre la insatisfacción laboral, en sus diversos factores, con el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. Por tanto, puede afirmarse –complementariamente– que los resultados encontrados son congruentes con los hallazgos de una serie de estudios (de campo) mencionados anteriormente, razón por la cual los gerentes deberán evaluar el clima laboral (en sus empresas) para identificar las variables que inciden entre la insatisfacción y rendimiento, así como la relación entre ellos, esto beneficiará en la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo por parte del trabajador.

## REFERENCIAS

- ARDOUIN, J. *et al.* *Motivación y satisfacción laboral*. México, CECSA, 2000.
- D'ELIA, George P. "The determinants of job satisfaction among beginning librarians". *Library Quarterly*, 1979, p. 49 (3): 283-202
- FLEISSCHMAN, E. *Estudios de psicología industrial y del personal*. México, Trillas, 1995, p. 89.
- HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, T. *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Lima, 2003.
- HODGETTS R. *El comportamiento en las organizaciones*. México, Interamericana, 1997, p. 78.
- LYNCH BEVERLY, P. y VERDIN J. A., "Job satisfaction in libraries relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment and library departament". *Library Quarterly*, 1983, 53 (4):434-447.
- MARBÁN SÁNCHEZ, Joaquín. "Estrés y rendimiento laboral". En: *Copamex*. N.º 166, julio de 2002.
- MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. *Satisfacción laboral*. 2003.
- PRITCHARD, Robert and KARASICK, B. "The effects of organizational climate and managerial job performance and job satisfaction". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1973, 9 (1):1926-1946.
- ROBBINS, S. P. *Comportamiento organizacional*. México, Prentice Hall, 8a. ed., 1998.
- SALAZAR LARRAÍN, Luis. *La dirección del personal*. Lima, Túpac Amaru, 1993, p. 67.
- SALINAS OVIEDO, Carolina. "La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica". En: *Revista de Salud Pública*. México, 1998; 36:22-29.
- SCHEIN, Ernst. *Psicología de la Organización*. México, Trillas, 1998.
- SILVERA C., Vilma. *La inteligencia emocional y desempeño laboral*. Panamá, UTP, 2002.
- TIFFIN, J. *Psicología Industrial*. México, Trillas, 1998, p. 48.
- TORRES, C. *Satisfacción laboral en personal de enfermeras*. Lima, PUCP, 1987.
- WAHBA, Sussanne P. "Job satisfaction of librarians: a comparison between men and women". En: *College and Research Libraries*. 1975, (enero) 36: 45.