



Rankings internacionales de satisfacción laboral

En el mundo empresarial presente, cada vez más competitivo y globalizado, la gestión de intangibles resulta uno de los elementos clave de la gestión organizativa. Y, dado que el capital humano es uno de los intangibles más importantes, especialmente a la hora de valorar el crecimiento de la empresa, se convierte en fuente de ventaja competitiva a la que es necesario prestar una especial atención.

SANDRA M^a SÁNCHEZ CAÑIZARES (sandra.sanchez@uco.es), FERNANDO J. FUENTES GARCÍA (fernando.fuentes@uco.es), CARLOS ARTACHO RUIZ (carlos.artacho@uco.es), de la Universidad de Córdoba

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el bienestar del empleado deviene en estrategia y es por ello que el análisis de la satisfacción laboral se convierte en una fuente de información imprescindible para la gestión de los recursos humanos. En este sentido, los incrementos de productividad y la mejora en las condiciones de vida y trabajo, planteados como algunos de los objetivos de la revisada Agenda de Lisboa, pasan por el estudio de la opinión de los empleados

acerca de su situación laboral. Este análisis podría utilizarse como fuente de referencia para el diseño de políticas laborales y sentar las bases de futuras investigaciones.

Existe un escaso pero creciente cuerpo de trabajos de investigación que buscan determinar la influencia de la cultura o el país sobre las actitudes de los empleados y la satisfacción laboral. Desde el ampliamente conocido trabajo de Hofstede (1980 y 1985) sobre las diferencias culturales supranacionales, análisis más recientes han mostrado cómo el país y la cultura nacional ejercen una influencia considerable sobre las actitudes laborales de sus ciudadanos (Saari, 2000; Erez y Saari, 2002; Jackson, 2002).

Se realiza en este trabajo una revisión de los distintos niveles de satisfacción laboral detectados por la geografía mundial. Comenzando por España, se continúa con una comparación respecto al resto de la Unión Europea y se analizan finalmente algunos casos de países concretos objeto de investigaciones recientes.

2. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA

La Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)¹ es la única encuesta de ámbito nacional diseñada específicamente para

FICHA TÉCNICA

Autor: SÁNCHEZ, Sandra; FUENTES, Fernando y ARTACHO, Carlos.

Título: Rankings internacionales de satisfacción laboral.

Fuente: Capital Humano, nº 219, pág. 60. Marzo, 2008.

Resumen: El presente trabajo analiza la evolución y desarrollo que ha experimentado en los últimos años el concepto de satisfacción laboral desde una perspectiva supranacional. Observando los resultados acerca de la percepción del bienestar en el trabajo de los empleados de distintas nacionalidades, se detectan diferencias significativas que pueden ser originados por diversos factores: cultura, renta *per cápita* del país, inestabilidad laboral, etc. Se revisa el caso de España, la Unión Europea, Estados Unidos y otros países significativos de la economía mundial a través de varias fuentes estadísticas al efecto. Igualmente se detecta una falta de armonización en la metodología aplicada por dichas fuentes nacionales e internacionales que permita una mayor homogeneidad en la medición del bienestar laboral.

Descriptores: Satisfacción laboral / Estadística / Recursos Humanos.



el análisis de la calidad de vida laboral. Es responsabilidad de la Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y proporciona información estadística sobre el nivel de satisfacción del ocupado en su trabajo, de su entorno laboral y de sus datos sociolaborales.

Los datos ofrecidos por la en los últimos años disponibles (período comprendido entre 2001 y 2004) muestran cómo, con ligeras oscilaciones, el nivel medio de satisfacción de los ocupados españoles se sitúa entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos. En todos los años se aprecia una satisfacción superior entre los varones², lo que coincide con las conclusiones ofrecidas para España por el trabajo de Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) sobre la influencia del género en la satisfacción laboral desde una perspectiva supranacional.

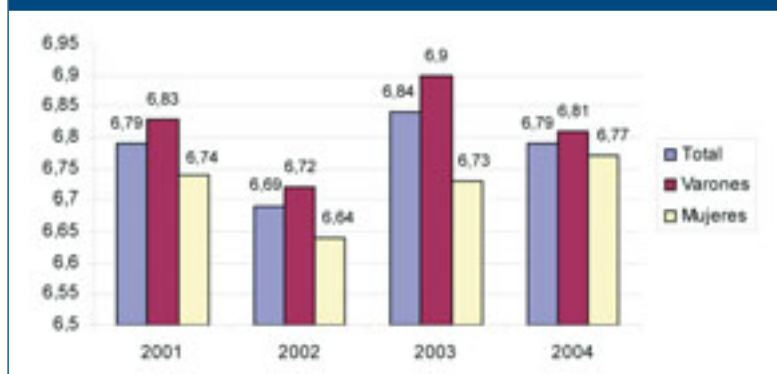
Entre las motivaciones de satisfacción destaca durante todo el período de análisis el gusto por el trabajo y el compañerismo. Las principales razones de insatisfacción se encuentran en el bajo salario y en el mal horario de trabajo, seguidos de la inestabilidad laboral, que ha ganado relevancia en el transcurso de estos años, desde un 5,4% en 2001 hasta un 9,1% en 2004.

3. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea ha llamado la atención de los Estados miembros sobre la importancia de mejorar la calidad en el trabajo, enfatizándolo para promover la inclusión social y el empleo. Un creciente número de países europeos han comenzado recientemente a construir índices de satisfacción de sus empleados utilizando cuestionarios relativamente estandarizados³.

De este modo, se encuentran, por ejemplo, los trabajos realizados por el ISR⁴ (*Internacional Survey Research*), un instituto de investigación

GRÁFICO 1 > NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN ESPAÑA 2001-2004. ESCALA 0-10 PUNTOS



FUENTE > Elaboración propia en base a ECVT.



Europeo especializado en la implantación de encuestas de opinión entre empleados. En su estudio de 1995 recoge los principales resultados en cuanto a satisfacción laboral entre los empleados españoles y los restantes 14 países de la Europa de los Quince. Algunas de las conclusiones obtenidas se recogen en Stewart (1996) destacando las siguientes:

- Los empleados españoles responden de forma muy favorable a la categoría de relaciones de trabajo (71%) al igual que los de todos los demás países europeos, lo que manifiesta una actitud netamente positiva hacia la cooperación horizontal.
- Aunque existe un alto nivel de satisfacción en el trabajo (57%), éste se encuentra entre los más bajos de Europa (puesto doce entre los países encuestados); tan solo por delante de Italia, Reino Unido y Hungría y a nueve puntos del país más satisfecho (Dinamarca). El gráfico 2 muestra en detalle los resultados.
- Las actitudes hacia el salario son, por lo general, bastante negativas en todos los países europeos, pero manifiestamente bajas en España donde sólo un 24% de

empleados considera que reciben un sueldo justo.

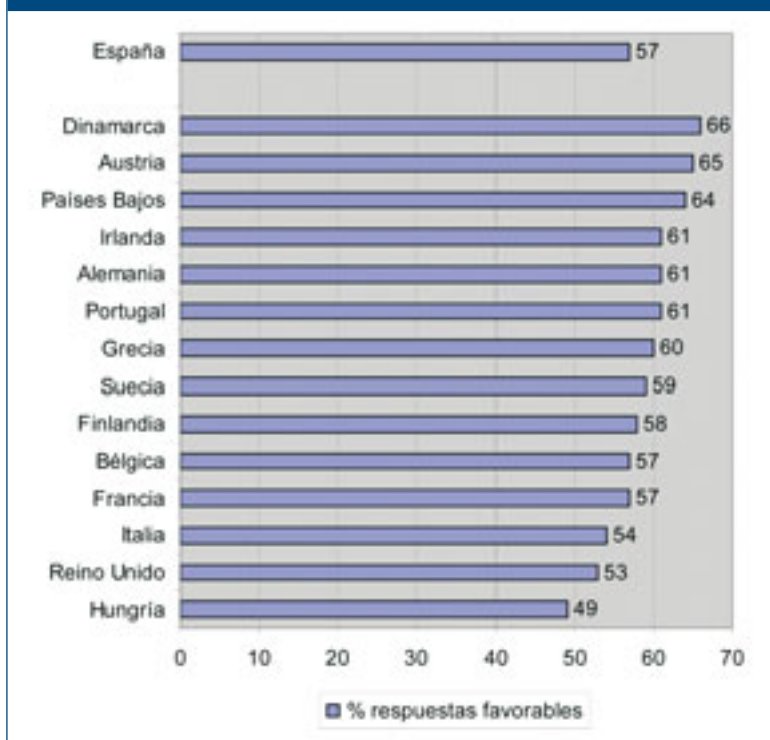
- Si se desglosa el nivel de satisfacción según categorías o temas, se comprueba cómo España se encuentra por debajo de la media europea en 12 de las 15 categorías consultadas. El diferencial es particularmente alto en aspectos como los beneficios sociales, el rendimiento, el trato de la dirección y la formación recibida. Las únicas facetas que España valora por encima de la UE (aunque con un diferencial ínfimo) son las relaciones de trabajo, la supervisión y la organización del trabajo.

Otras fuentes de destacado interés en el estudio de la satisfacción laboral a nivel comunitario son el *European Community Household Panel* (ECHP) o el ISSP (*International Social Survey Program*), un programa internacional de colaboración llevado a cabo por un grupo de institutos de investigación de diferentes países. Cada año, el estudio del ISSP se centra en un área diferente. El más útil para el análisis de la satisfacción laboral es el correspondiente a 1997 denominado "Work Orientations" en el que los empleados responden a una amplia gama de cuestiones sobre los atributos de su empleo. De los resultados de ambas fuentes para el año 1997, el gráfico 3 muestra el nivel de satisfacción para 14 países miembros (los Quince salvo Suecia) y su comparación con la media de la UE en una escala de 1-(completamente insatisfecho) a 6-(completamente satisfecho).

Los resultados muestran cómo Dinamarca continúa como el país con mayor nivel de satisfacción laboral seguida muy de cerca por Austria y los Países Bajos. España se sitúa aproximadamente en torno a la media europea junto al Reino Unido (4,36 puntos) pero únicamente por delante de la zona mediterránea, donde Italia, Portugal y Grecia se presentan como los países con menor nivel de satisfacción laboral dentro de la UE.

Los últimos datos disponibles sobre porcentajes de satisfacción laboral en los países de la UE proceden de los resultados de la Cuarta *European Survey on Working Conditions* (ESWC) del Eurobarómetro de 2005. Esta encuesta se desarrolla por la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* en cooperación con los institutos nacionales de estadística de cada país y EUROSTAT. La encuesta se

GRÁFICO II > PORCENTAJE DE TRABAJADORES SATISFECHOS EN LA EUROPA DE LOS QUINCE



FUENTE > ISR (1995).

ha desarrollado en cuatro ocasiones: 1990, 1995, 2000 y 2005. En la última edición de 2005 se realizaron entrevistas personales a cerca de 30.000 trabajadores de los 25 Estados miembros, cuatro países candidatos, así como Noruega y Suiza, en el período septiembre a noviembre de 2005. Los resultados que se presentan en el gráfico 4

muestran el porcentaje conjunto de encuestados que se encuentran bastante satisfechos o completamente satisfechos con su trabajo para los países de la antigua Unión Europea de los Quince.

En general, los trabajadores europeos manifiestan altos niveles de satisfacción con su trabajo ya que más del 80% se declaran satisfechos o muy satisfechos. En estos últimos resultados, Dinamarca vuelve a posicionarse en primer lugar respecto a los niveles de satisfacción laboral manifestados, seguida esta vez de Reino Unido y Austria. Por su parte, Finlandia, Francia y los países mediterráneos se sitúan por debajo de la media europea de los antiguos 15 Estados miembros, quedando España en antepenúltimo lugar, tan solo por delante de Italia y Grecia, que, al igual que en años precedentes, continúa en la última posición.

Igualmente resulta interesante valorar en el gráfico 5 la evolución sufrida por los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de estos países en los últimos tres años en que se ha realizado la encuesta (1995, 2000 y 2005).

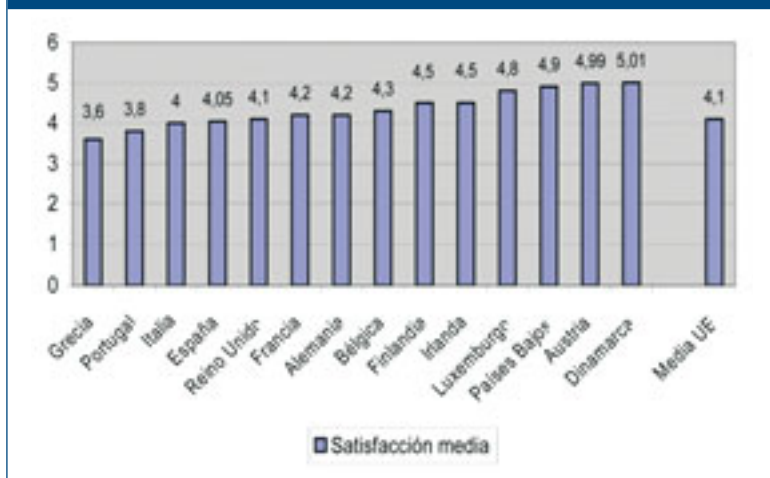
Pese a que en la media para los quince países no se aprecian prácticamente variaciones, se percibe un descenso mayoritario de los porcentajes de satisfechos o muy satisfechos entre el nivel de 1995 y el de 2005 en una mayoría de Estados (Grecia, Italia, España, Finlandia, Suecia, Luxemburgo, Irlanda, Alemania, Países Bajos, Bélgica y Dinamarca). En el caso de Suecia (7 puntos porcentuales) y, especialmente, Finlandia (8 puntos porcentuales), el descenso ha sido muy acusado en dicha década. Austria no ha experimentado apenas variaciones y sólo Francia ligeramente (0,7%) y Reino Unido de manera notable (5,7%) han incrementado el porcentaje de empleados satisfechos en estos diez años.

Durante toda la década Francia y los países mediterráneos (Italia, España y, sobre todo, Grecia) han presentado los peores datos para este grupo de países.

3.1. EL CASO DE LOS NUEVOS ESTADOS MIEMBROS

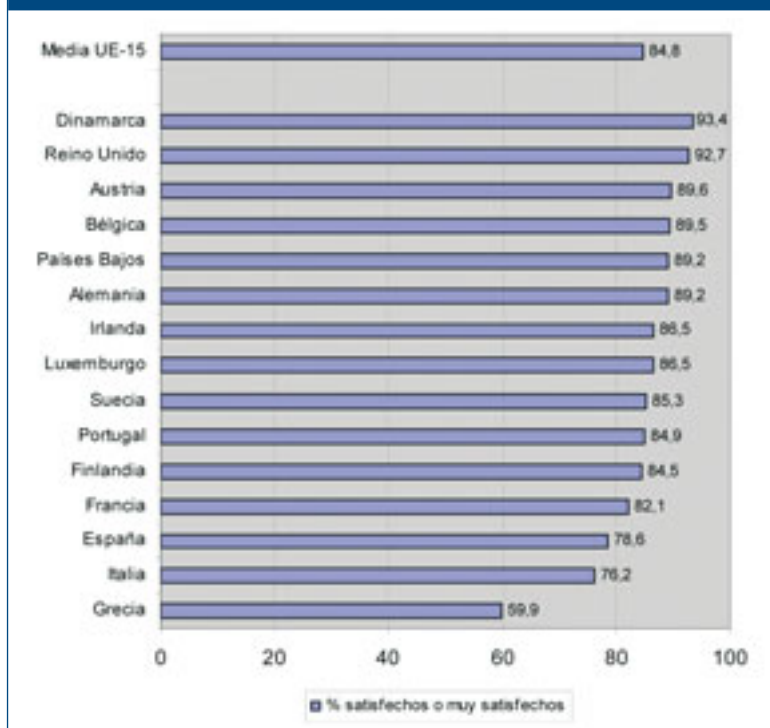
En este análisis sobre la satisfacción laboral en la Unión Europea es necesario detenerse en los diez países que se unieron tras la ampliación de 2004. Como se comprueba

GRÁFICO III > SATISFACCIÓN LABORAL EN 14 PAÍSES MIEMBROS DE LA UE (1997)



FUENTE > Elaboración propia a partir de ECHP e ISSP.

GRÁFICO IV > PORCENTAJE DE TRABAJADORES SATISFECHOS EN UE-15 (2005)



FUENTE > Eurobarómetro (2005).

en el gráfico 6 los empleados de estos diez nuevos Estados miembros (NEM) de la Unión Europea declaran un nivel considerablemente inferior por término medio al de los restantes países. Todos ellos se encuentran por debajo de la media para la UE-15. Adicionalmente, salvo el caso de Chipre, Malta y República Checa, el resto de países presenta un porcentaje de empleados satisfechos o muy satisfechos inferior incluso al de los países mediterráneos (España e Italia) que, como se indicaba, eran los que obtenían peores resultados entre los quince antiguos miembros. Únicamente Grecia queda por debajo incluso de estos nuevos Estados, llamando poderosamente la atención el gran diferencial en porcentaje (59,9% frente a 83,3%) que mantiene con Chipre.

En general, parece existir un nexo de unión entre los niveles nacionales de satisfacción con el trabajo y el grado de bienestar general del país. Mayoritariamente, los empleados de los países con mayor renta per cápita manifiestan porcentajes superiores de satisfacción.

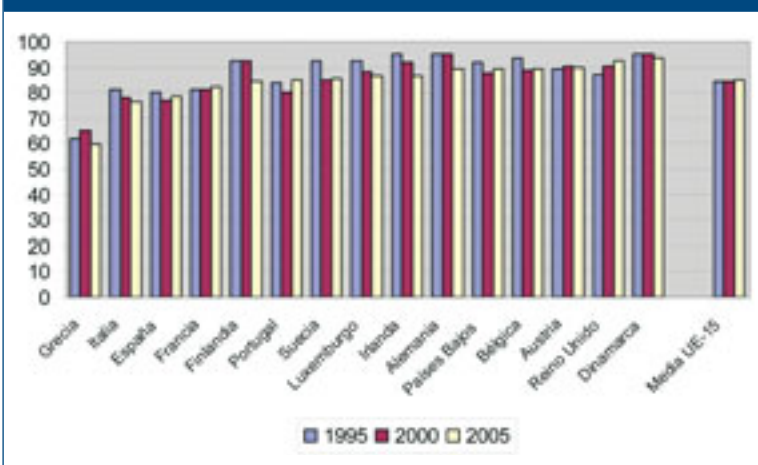
4. SATISFACCIÓN LABORAL A NIVEL MUNDIAL

El mismo estudio realizado por el International Survey Research para Europa fue repetido durante varios años en otros países significativos a nivel mundial. La comparación en el porcentaje de respuesta favorable sobre satisfacción laboral entre España y estos países en 1995 se presenta en el gráfico siguiente:

Como puede comprobarse, el resultado mejora sensiblemente para España si el estudio se amplía a otras economías mundiales. Se puede apreciar cómo el nivel de satisfacción español es muy similar al que presenta Estados Unidos, quedando muy por encima del porcentaje de respuestas favorables en las economías asiáticas, cuyos resultados negativos en cuanto a satisfacción laboral son ampliamente conocidos en la literatura especializada.

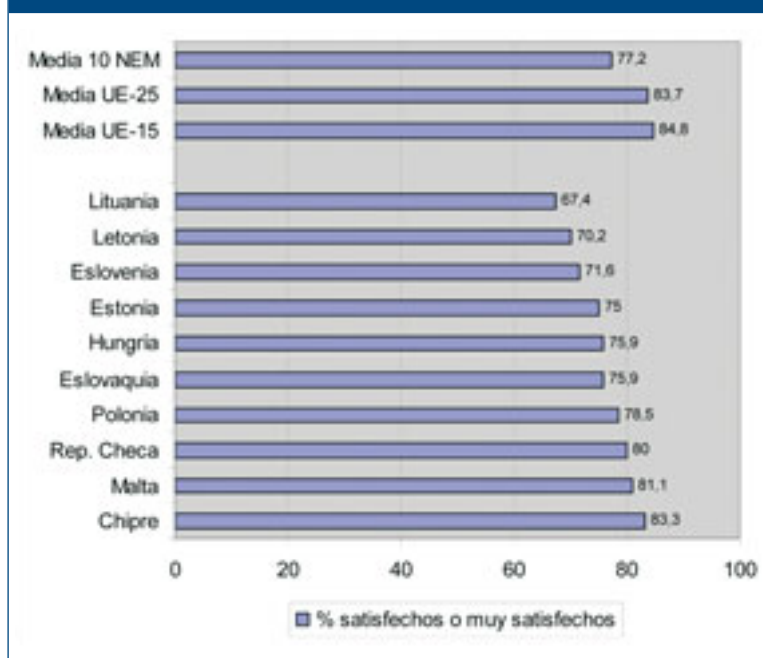
En el año 2001, el ISR realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en las 10 mayores potencias económicas mundiales. El gráfico 8 presenta los resultados obtenidos en cuanto a satisfacción global y la diferencia de cada país con el nivel medio de satisfacción.

GRÁFICO V > EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE SATISFECHOS EN UE-15 (1995-2005)



FUENTE > Eurobarómetro (2005).

GRÁFICO VI > PORCENTAJE DE TRABAJADORES SATISFECHOS EN LOS NUEVOS ESTADOS MIEMBROS DE LA UE TRAS LA AMPLIACIÓN DE 2004



FUENTE > Eurobarómetro (2005).

Según se desprende del gráfico, España se sitúa exactamente en la media de satisfacción de las 10 economías consultadas. Pero un aspecto más interesante es comprobar en qué medida se han producido cambios en los niveles de satisfacción de estos países en los últimos años. De esta forma, el gráfico 9 muestra la evolución del porcentaje de empleados satisfechos en los años 1995, 1998 y 2001 según las distintas encuestas realizadas por el ISR.

A la vista de los resultados cabe destacar varios aspectos: las economías asiáticas (Japón y China) han experimentado una evolución ascendente en sus niveles de satisfacción, aún cuando Japón continúa mostrando el porcentaje más bajo con una diferencia ampliamente significativa. También el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá muestran una ascensión continuada en los niveles de satisfacción aún cuando existen diferencias importantes entre los tres países, siendo la economía europea la que experimenta un porcentaje inferior comparativamente. El resto de países europeos (Italia, Alemania y España) muestran altibajos en su percepción de la satisfacción en el empleo, a excepción de Francia donde el nivel ha ido cayendo progresivamente, pese a que en

2005 según los datos del Eurobarómetro, el porcentaje de satisfechos aumenta.

5. EL CASO ESTADOUNIDENSE

Datos recientes elaborados por *The Conference Board*⁵ en Estados Unidos muestran una sucesiva reducción en los niveles de satisfacción laboral hasta situarse en alrededor de un 50 por ciento de empleados satisfechos en 2005 frente al 58,6 por ciento de 1995. Los grupos más insatisfechos vienen representados por los trabajadores entre 35 y 44 años, con ingresos comprendidos entre 25.000 y 35.000 dólares anuales pese a que la satisfacción ha decrecido en todos los grupos de edad e ingresos. El grupo que presenta mayor nivel de satisfacción corresponde a los trabajadores de edad e ingresos más altos.

La razón para este decrecimiento puede deberse a los cambios tecnológicos, las exigencias de productividad y las transformaciones en las expectativas sobre la relación vida/trabajo, que han originado un estrés creciente en los empleados norteamericanos. La encuesta también ha detectado un descontento con los planes de pensiones y salud de las compañías, así como con las políticas de promoción. Los factores de mayor satisfacción se encuentran en las relaciones con los compañeros.

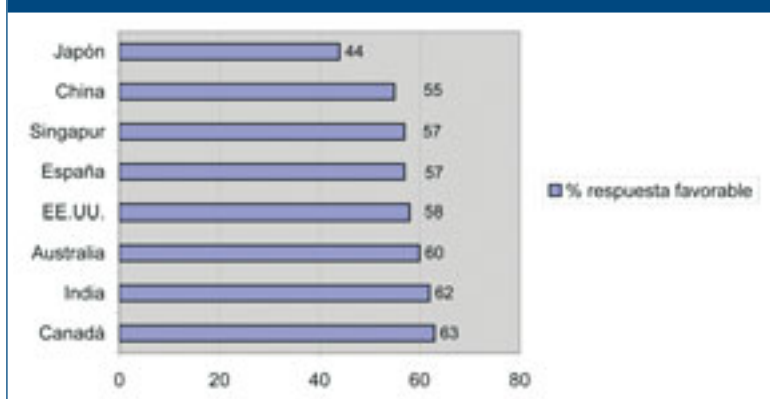
Otros datos a destacar en esta investigación son los siguientes: sólo un 30 por ciento de encuestados se encuentra satisfecho con los programas de formación de sus compañías; únicamente un 33,5 por ciento está de acuerdo con su salario; el 40 por ciento de los empleados se siente desconectado de sus supervisores; dos de cada tres trabajadores no se identifican con los objetivos de su empresa, lo que repercute en un escaso compromiso organizativo; un 25 por ciento declaran trabajar únicamente por dinero.

En opinión de Blanchflower y Oswald (1999) una de las posibles razones para esta línea decreciente en la satisfacción puede encontrarse en los sentimientos de inseguridad laboral experimentados en los últimos años en EE.UU., aunque no detectan una relación estadísticamente demostrable entre ambas tendencias.

6. ESTUDIOS EN OTROS PAÍSES

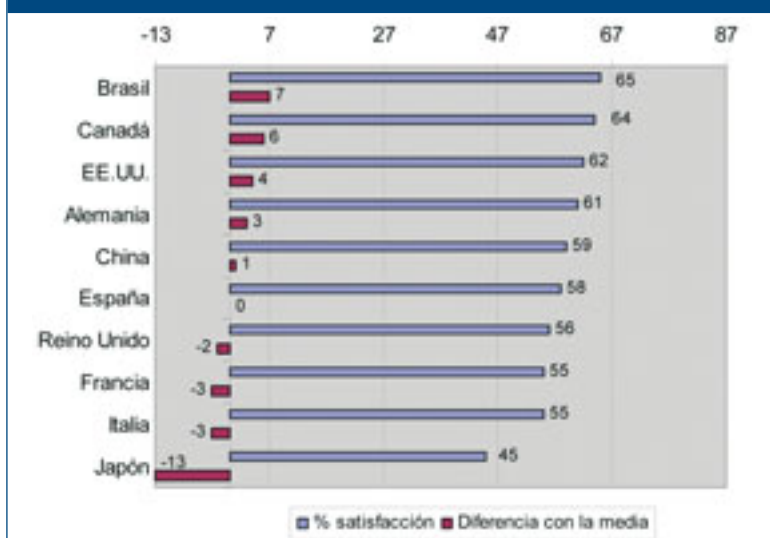
Tres países sudamericanos (Chile, Argentina y Brasil) y dos del este europeo (Hungría y

GRÁFICO VII > PORCENTAJE DE TRABAJADORES SATISFECHOS EN 8 PAÍSES (1995)



FUENTE > ISR (1995).

GRÁFICO VIII > PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN 10 POTENCIAS ECONÓMICAS (2001)



FUENTE > ISR (1995).

Ucrania) han sido objeto del estudio realizado por la *International Labour Organization* en 2000 y 2001 a través del *People's Security Survey*. El cuestionario solicita respuesta en una escala de Likert de cinco puntos (de "muy insatisfecho" a "muy satisfecho") sobre seis dimensiones del trabajo: salario, beneficios extrasalariales, naturaleza del trabajo en sí, autonomía, posibilidades de promoción y oportunidades de ampliar las habilidades.

Los resultados muestran cómo la satisfacción laboral tiende a ser alta tanto en los países iberoamericanos como en las economías de transición europeas. Chile presenta el nivel más alto de satisfacción y Ucrania el más bajo. Sobre los seis aspectos consultados, los cinco países consideran la naturaleza del trabajo como el factor de mayor satisfacción, y los beneficios y el salario como los menos gratificantes.

Respecto a las diferencias ocasionadas por los determinantes contextuales de los individuos de los cinco países, se pueden destacar varios resultados:

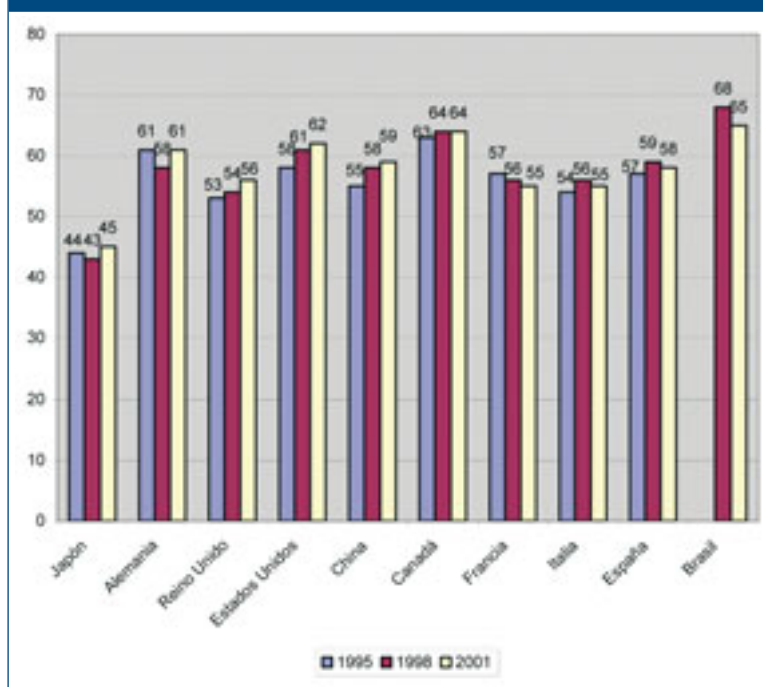
En general, mujeres y varones muestran puntuaciones similares, a excepción de Brasil, donde las primeras muestran menor satisfacción y Ucrania, donde sucede justamente lo contrario. No se detecta una relación significativa entre edad y satisfacción en ninguno de los cinco países. Niveles superiores de educación están asociados con una satisfacción media más alta.

El tamaño del centro de trabajo es un factor de influencia: los centros de menor tamaño ocasionan una satisfacción inferior en Argentina, pero más alta en los países europeos.

Se detecta una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la seguridad percibida en el centro de trabajo, así como con la confianza en el mantenimiento del puesto.

La pertenencia a sindicatos se muestra como un factor de influencia positiva en todos los países excepto en Chile, lo cual difiere de los resultados habituales detectados en países industrializados, en los que la relación negativa entre satisfacción laboral y sindicatos se ha mostrado robusta (Freeman, 1978 y Borjas, 1979 en Estados Unidos; Meng, 1990 en Canadá; Miller, 1990, en Australia; Clark, 1996 en Reino Unido).

GRÁFICO IX > EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL MUNDO (1995-2001)



FUENTE > Elaboración propia a partir de ISR. Nota: Dato no disponible para Brasil en 1996.

La percepción de una actitud abierta del supervisor, su capacidad para discutir aspectos del trabajo y su preocupación por los problemas del empleado constituye un factor positivo de significación estadística considerable sobre la satisfacción laboral.

Los salarios altos se asocian a niveles superiores de satisfacción aunque su influencia no es tan significativa como otros aspectos laborales: seguridad en el trabajo y confianza en el mantenimiento del empleo. En definitiva, el salario no es el determinante de mayor importancia sobre la satisfacción laboral.

7. CONCLUSIONES

La mejora de la calidad del trabajo resulta esencial para el bienestar del empleado y el desarrollo de la capacidad productiva de cada nación en un mundo donde la competitividad continúa en aumento. Del análisis

Los datos de los últimos años muestran cómo, con ligeras oscilaciones, el nivel medio de satisfacción de los ocupados españoles se sitúa entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos

de los estudios revisados en este trabajo, se puede evidenciar lo siguiente:

Los mercados laborales de distintas nacionalidades originan relaciones diferentes entre la satisfacción laboral y sus determinantes estructurales.

Estas diferencias entre la percepción de los distintos países e incluso entre ellos mismos a lo largo del tiempo se explican por el hecho de que las sociedades cambian en sus actitudes hacia su *statu quo* presente. Algunas piensan que el estado actual debe ser aceptado y adaptarse al mismo, mientras que otras consideran que necesita cambiarse y se plantean el reto.

Las sociedades difieren en su orientación temporal, algunas amparándose en el pasado y otras enfrentándose al futuro.

Las naciones emplean diferentes modelos de comunicación, estilos en su toma de decisiones, etc. Todas estas diferencias se reflejan igualmente en los valores y actitudes de los empleados que operan en cada territorio. El proceso de globalización en el que nos encontramos inmersos, no evita que las divergencias culturales entre naciones se disipen.

En definitiva, es prioritario para cada territorio, el análisis de los determinantes de la satisfacción laboral de sus trabajadores por el fuerte impacto que éstos causan sobre determinadas conductas tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc.

No obstante, dependiendo de la fuente consultada, los resultados muestran discrepancias en cuanto a evolución de la satisfacción nacional. Por ello, sería deseable para el avance en la investigación sobre el concepto, el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales que permitan la realización de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales encaminadas a incrementar el bienestar de los trabajadores. ▲

8. REFERENCIAS

BLANCHFLOWER, D.G. y OSWALD, A. J. (1999): "Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction", *presentado en la Cornell University conference*, mayo 1999.

BORJAS, G. J. (1979): "Job satisfaction, wages and unions", *Journal of Human Resources*, vol. 14, pp. 21-40.

CLARK, A. E. (1996): "Job satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, pp. 189-217.

EREZ, M. y SAARI, L. (2002): "Changes in Cultural Values: From Hofstede 1980 to the year 2000", *The International Congress of Psychology*, Singapur, Julio, 2002.

FREEMAN, R. B. (1978): "Job satisfaction as an economic variable", *American Economic Review*, vol. 68, pp. 135-141.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage, Newbury Park, Cambridge.

HOFSTEDE, G. (1985): "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, vol. 22, pp. 347-357.

JACKSON, T. (2002): "The management of people across cultures: valuing people differently", *Human Resource Management*, vol. 41, pp. 455-475.

MENG, R. (1990): "The relationship between unions and job satisfaction", *Applied Economics*, vol. 22, pp. 1635 - 1648.

MILLER, P. W. (1990): "Trade unions and job satisfaction", *Australian Economic Papers*, vol. 29, n. 55, pp. 226-248.

SAARI, L. M. (2000): "Employee surveys and attitudes across cultures. In business as unusual? Are I/O psychology practices applicable across culture?", *presentado en Fifteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Nueva Orleans.

SOUSA-POZA, A. y SOUSA-POZA, A. A. (2000): "Taking another look at the gender/job satisfaction paradox", *Kiklos*, vol. 53, pp. 135-152.

STEWART, T. A. (1996): "La satisfacción de los empleados en España: una perspectiva europea", *Capital Humano*, n. 93, pp. 16-22.

NOTAS

- 1 <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Welcome.htm>
- 2 Estas medias pueden ocultar el hecho de que los varones se encuentran más satisfechos por encontrarse empleados en trabajos con niveles salariales, profesionales, etc., superiores a los de las mujeres.
- 3 La página www.europeanemployeeindex.com muestra un modelo construido sobre un cuestionario estandarizado y distribuido entre distintos países miembros de la UE.
- 4 La página web del ISR en <http://www.isrinsight.com/> proporciona numerosos casos y estudios realizados sobre diversos temas laborales a nivel europeo.
- 5 www.conference-board.org

