

# Memòria final:

## La satisfacció laboral a Finlàndia i Espanya: anàlisi comparativa

**Nom de l'estudiant:** Valença Esquerra Magrí

**Nom del tutor/a:** Judith Turrión Prats

Juny 2022

**MEMÒRIA FINAL DEL TREBALL FINAL DE GRAU**

---

**Curs:** 2021 - 2022

**Estudis:** Grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació



## **RESUM**

La satisfacció laboral s'ha convertit en una part fonamental de l'estratègia de qualsevol organització. Així doncs, aquest treball té per objectiu estudiar i analitzar de manera comparativa quines són les variables que més influeixen en la satisfacció laboral d'Espanya i Finlàndia, mitjançant un anàlisi de regressió lineal. Els resultats obtinguts corroboren que la satisfacció laboral a Finlàndia és major que a Espanya, mentre que s'observa una satisfacció similar per gèneres. No obstant, els determinants més significatius en el cas d'Espanya són la càrrega de treball, la remuneració, l'oportunitat de promoció i els permisos laborals, mentre que a Finlàndia ho són la varietat de les tasques, la seguretat laboral i la relació amb els caps, entre d'altres.

Paraules clau: satisfacció laboral, Espanya, Finlàndia, diferència de gènere, determinants.

## **RESUMEN**

La satisfacción laboral se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de cualquier organización. Así pues, este trabajo tiene por objetivo estudiar y analizar de forma comparativa cuáles son las variables que más influyen en la satisfacción laboral de España y Finlandia, mediante un análisis de regresión lineal. Los resultados obtenidos corroboran que la satisfacción laboral en Finlandia es mayor que en España, mientras que se observa una satisfacción similar por géneros. Sin embargo, los determinantes más significativos en el caso de España son la carga de trabajo, la remuneración, la oportunidad de promoción y los permisos laborales, mientras que en Finlandia lo son la variedad de las tareas, la seguridad laboral y la relación con los jefes, entre otros.

Palabras clave: satisfacción laboral, España, Finlandia, diferencia de género, determinantes.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction has become a key part of any organization's strategy. Therefore, the aim of this study is to analyze which are the variables that most influence the job satisfaction of Spain and Finland, though a linear regression analysis. The results obtained confirm that job satisfaction in Finland is higher than in Spain, while similar satisfaction is

observed by gender. However, the most significant determinants in Spain are the workload, salary, the opportunity for promotion and work permits, while in Finland are the variety of tasks, job security and the relationship with the heads, among others.

Keywords: job satisfaction, Spain, Finland, gender difference, determinants.

## **AGRAÏMENTS**

M'agradaria fer una menció especial a totes aquelles persones que m'han acompanyat durant aquests mesos i sense les quals la realització d'aquest treball no hagués estat possible.

En primer lloc, voldria donar les gràcies a la meva tutora Judith Turrión per la seva ajuda, els seus consells i la seva orientació constant que han estat essencials durant tot el procés.

En segon lloc, agrair a totes les persones anònimes que han dedicat part del seu temps en contestar el qüestionari de satisfacció laboral, que m'ha ajudat a contrastar les meves hipòtesis.

I, per últim, també donar les gràcies a la meva família pel suport rebut en tot moment.

## ÍNDEX

<b>1. INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ANTECEDENTS - MARC TEÒRIC .....</b>	<b>10</b>
2.1. El concepte de satisfacció laboral.....	10
2.2. Mesurament de la satisfacció laboral.....	14
2.3. Determinants de la satisfacció laboral .....	16
2.4. Conclusió del marc teòric.....	21
<b>3. OBJECTIUS I HIPÒTESIS.....</b>	<b>23</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
4.1. Recollida de dades.....	26
4.1.1. <i>Fitxa tècnica Espanya</i> .....	26
4.1.2. <i>Fitxa tècnica Finlàndia</i> .....	27
4.2. Anàlisi de dades.....	28
<b>5. RESULTATS .....</b>	<b>33</b>
5.1. Anàlisi demogràfic i de situació laboral de l'enquestat .....	33
5.2. Anàlisi dels determinants de la satisfacció laboral.....	37
5.2.1. <i>Hipòtesis a priori sobre el model de regressió</i> .....	37
5.2.2. <i>Model de regressió</i> .....	38
5.2.3. <i>Model de regressió segons gènere</i> .....	41
<b>6. CONCLUSIONS .....</b>	<b>45</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXOS .....</b>	<b>52</b>
Annex 1. Satisfacció laboral dels països de la Unió Europea .....	52
Annex 2. Minnesota Satisfaction Questionnaire.....	53
Annex 3. Model enquesta.....	54
3.1. <i>Model enquesta Espanya</i> .....	54
3.2. <i>Model enquesta Finlàndia</i> .....	57
Annex 4. Models de regressió.....	60

## **1. INTRODUCCIÓ**

El treball constitueix una de les dimensions més importants de la vida de qualsevol individu i ocupa gran part del temps durant la vida adulta d'aquest. De fet, en moltes ocasions, es passa més hores al lloc de treball que a casa amb la família. Per tant, mantenir un clima laboral favorable, una bona gestió de les relacions personals i establir unes condicions laborals adequades poden contribuir al benestar del treballador/a i, consegüentment, a la satisfacció laboral.

El concepte de satisfacció laboral es defineix com l'actitud que assumeix la persona en el seu lloc de treball i que es reflecteix en actituds, sentiments, estats d'ànim i comportaments en relació amb la seva activitat laboral (García Viamontes, 2010).

Aquest terme ha adquirit molta importància en els últims anys i s'ha convertit en una part fonamental de la estratègia de qualsevol empresa. Les organitzacions, i especialment l'àrea de recursos humans, centren gran part del seus esforços en la cerca de beneficis i condicions per mantenir els seus empleats satisfets.

És per això, que cada cop hi ha més estudis que investiguen quins són realment els determinants de la satisfacció laboral i si aquesta té una relació directament proporcional amb la motivació (Locke i Latham, 1990; Zubiri-Sáenz, 2013), el rendiment del treball (Locke, 1970; Wright i Kim, 2004) i amb el comportament del mercat laboral (Gamero-Burón, 2005).

Així doncs, aquest treball pretén analitzar, estudiar i comparar el grau de satisfacció laboral entre dos països amb models ben diferents: Espanya i Finlàndia; amb l'objectiu principal de definir, mitjançant fonts primàries, quins són els determinants que més influeixen en la satisfacció laboral d'ambdós països, així com també descobrir si existeixen desigualtats per gènere, tal i com han demostrat en els seus estudis Miller (1980) i García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, i Rivera-Torres (2005), entre d'altres.

El motiu pel qual s'ha escollit aquesta comparativa de països és perquè d'acord amb l'Enquesta de Població Activa de la Unió Europea (EU-LFS) elaborada per l'Eurostat (Oficina d'Estadística de la Unió Europea) al 2018, que ens permet observar quin és el

nivell de satisfacció laboral de tots els països que formen part de la Unió Europea (veure Annex 1), s'ha detectat que Finlàndia és el país amb una major satisfacció laboral (8.1/10), juntament amb Noruega i Islàndia i, seguit d'Àustria, Suïssa i Irlanda. D'altra banda, països com Espanya (7.3/10), França i Polònia es situen per sota (Eurostat, 2018). Cal tenir en compte, que aquesta valoració és global i, per tant, no hi ha dades existents que ens permetin desagregar la variable de satisfacció laboral i conèixer quins són els seus determinants.

A més, Finlàndia ha estat declarat durant cinc anys consecutius el país més feliç del món segons l'Informe Mundial de la Felicitat (Helliwell, Layard, Sachs, De Neve, Akinin, i Wang, 2021), on s'analitza i s'estima fins a quin punt els sis factors escollits com a predictors de l'avaluació de vida (PIB per càpita, recolzament social, esperança de vida, llibertat per prendre decisions, generositat i corrupció) contribueixen a augmentar o disminuir la felicitat de cada país. No obstant, en aquest estudi no es tenen en compte altres variables importants com les relacionades amb les condicions laborals, per la qual cosa, l'autora considera rellevant estudiar aquest gap en la literatura.

Les motivacions personals que incentiven a elaborar aquest estudi són diverses.

En primer lloc, l'autora, com a estudiant del grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació, s'adona de la importància que té cada cop més el benestar de l'individu en les organitzacions per tal d'aconseguir una major efectivitat en el seu treball i, conseqüentment, un major impacte econòmic. En definitiva, comprèn el valor que tenen els recursos humans i la seva satisfacció per a l'èxit empresarial. Per tant, aquest estudi permetrà aplicar molts dels coneixements adquirits al llarg de la carrera universitària.

A més, després de realitzar una mobilitat internacional a Hèlsinki (Finlàndia), ha desenvolupat especial interès en aquesta zona i en el seu model econòmic (també conegut com a model nòrdic), caracteritzat per les seves polítiques socials, la elevada despesa en I+D i la important inversió en educació i sanitat, tot mantenint nivells molt baixos d'atur i una elevada flexibilitat en la política laboral. Un model de desenvolupament econòmic referent basat en el benestar general de la població, en el qual, segons molts experts, es troben les societats més avançades, competitives i exitoses del món (Greve, 2007).



El present treball s'estructura de la següent manera. En primer lloc, es fa una revisió de la literatura, on s'expliquen els resultats d'altres estudis previs relacionats amb la temàtica i es presenta un marc teòric, on es descriu més detalladament el concepte de satisfacció laboral, els seus determinants i el seu mesurament. A continuació, es defineixen els objectius i les hipòtesis a investigar, així com també, la metodologia utilitzada en l'estudi basada en la recollida i anàlisi de dades primàries. I, finalment, es presenten els resultats obtinguts i s'exposen les conclusions finals.

## 2. ANTECEDENTS - MARC TEÒRIC

### 2.1. El concepte de satisfacció laboral

El concepte de satisfacció laboral va ser introduït per primer cop per Hoppock (1935), el qual va definir-la com qualsevol combinació de circumstàncies psicològiques, fisiològiques i ambientals que fan que una persona pugui afirmar que està satisfeta amb la seva feina. Tot i així, autors com Taylor (1911) ja incloïen dins del seu estudi la satisfacció laboral com una variable estretament relacionada amb el rendiment laboral (Ruvalcaba, Selva i Sahagún, 2014).

Aquest enfocament apunta que malgrat la satisfacció estigui influenciada per factors externs, també hi té molt a veure com es sent l'empleat en el lloc de treball (Ruvalcaba, Selva i Sahagún, 2014). De la mateixa manera, el comportament d'un treballador no és el resultat de la suma de factors exclusivament organitzatius, sinó que també depèn, en gran mesura, de les activitats, interaccions, la motivació i una altra sèrie d'experiències que cada membre desenvolupa a l'empresa (Zubiri-Sáenz, 2013).

A partir de llavors, l'interès per aquesta temàtica va créixer entre les organitzacions, que començaven a adonar-se de la importància del seu impacte en els resultats finals i, en base al que comenta Latham i Budworth (2007), es van començar a formular les primeres teories i els primers mesuraments. Entre totes aquestes en destaquen tres: la Jerarquia de les necessitats de Maslow (1943), la Teoria de l'expectativa de Vroom (1964) i la Teoria dels dos factors de Herzberg (1959).

Segons la **teoria de Maslow**, podem afirmar que hi ha satisfacció laboral quan les necessitats de l'individu s'aconsegueixen mitjançant el treball i el seu entorn (Bonillo-Muñoz i Nieto-González, 2002). Aquest model suggereix que a mesura que es van satisfent les necessitats, en sorgeixen de noves de nivell superior. Aquestes es divideixen en una jerarquia de cinc categories, de menor a major (Maslow, 1991; Bonillo-Muñoz i Nieto-González, 2002):

1. Necessitats fisiològiques: són les d'origen biològic i estan vinculades amb la pròpia supervivència.

2. Necessitats de seguretat: necessitat de protegir-se i de buscar un cert grau d'estabilitat en la vida i el treball (seguretat física, del treball, familiar, de salut, d'ingressos i recursos, etc.).
3. Necessitats socials: és a dir, d'amor i afecte amb altres persones.
4. Necessitats d'estima: necessitats de reconeixement propi (autoestima, confiança, independència, autonomia, assoliment) i extern (reputació, prestigi, estatus, fama).
5. Necessitats d'autorealització: és la necessitat més elevada, que consisteix en complir i desenvolupar tot el potencial que posseeix una persona.

D'aquesta manera, és fonamental que les organitzacions descobreixin en quin nivell de jerarquia es troba un empleat per tal d'ajustar les recompenses individuals a la necessitat insatisfeta en la que es trobi (Bonillo-Muñoz i Nieto-González, 2002).

Viteles (1953) va equiparar la motivació amb el rendiment i la moral dels empleats. No obstant, poc després, Vroom (1964) va desafiar aquesta creença i va mostrar que la correlació mitjana entre la satisfacció i el rendiment d'una persona era poc significant (Koppes, 2014). Aquest autor va formular la **teoria de la expectativa**, que parteix de la idea que el comportament depèn de la intensitat amb la que es vol aconseguir un determinat objectiu o resultat i que, d'aquesta manera, tant les variables situacionals com les de personalitat produeixen satisfacció laboral (Bonillo-Muñoz i Nieto-González, 2002). A més, estableix que la satisfacció depèn de tres factors (Miner, 2005):

- L'expectativa: creença de que l'esforç permetrà aconseguir els objectius desitjats.
- La instrumentalitat: creença de que es rebrà un resultat si es compleix l'expectativa.
- La valència: sentiment i valoració sobre resultats.

Aquesta teoria afirma que les persones basen les seves accions en les seves percepcions i creences (Koppes, 2014), és a dir, un empleat farà un esforç elevat si percep que hi ha una forta relació entre esforç i resultat, resultat i recompensa, i recompensa i satisfacció (Bonillo-Muñoz i Nieto-González, 2002).

D'altra banda, el psicòleg Frederick Herzberg (1959) va opinar que existeixen **dos factors** que influeixen en la motivació i la satisfacció dels treballadors:

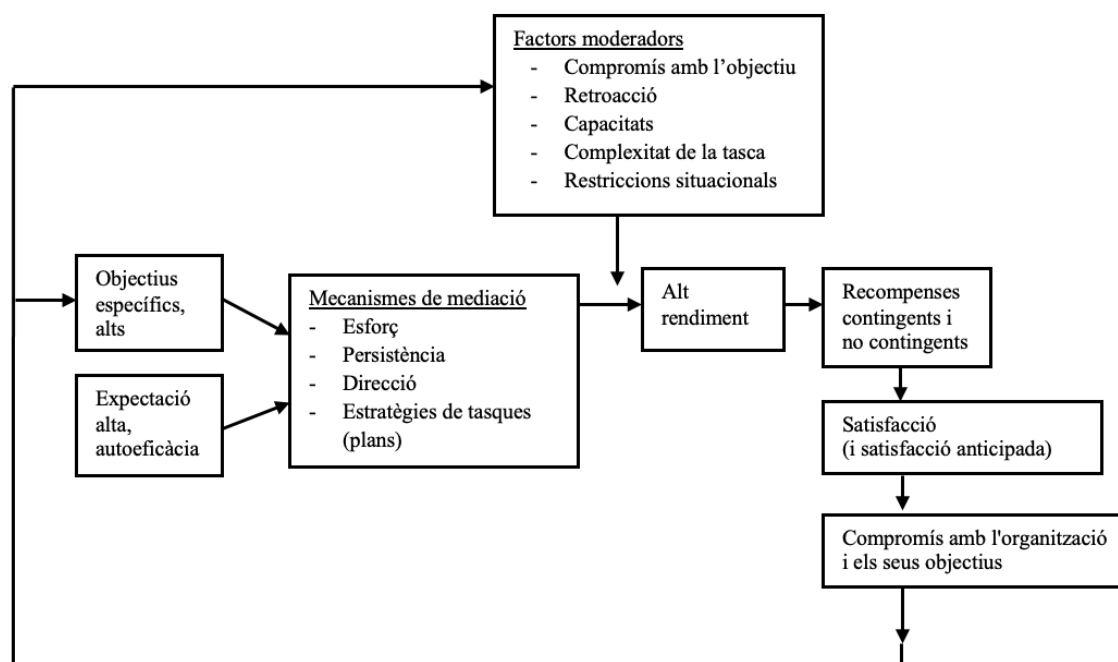
- Factors motivadors: són el resultat de l'assoliment, el reconeixement, el propi treball, la responsabilitat i la promoció. Quan estan presents en un lloc de treball, permeten satisfer les necessitats bàsiques de l'individu i produeixen sentiments i actituds positives.

- **Factors higiènics:** són un conjunt de factors relacionats amb l'entorn de treball, com ara les polítiques de l'empresa, les relacions interpersonals, les condicions laborals, la seguretat o el salari. Aquests, quan no hi són, poden causar insatisfacció entre els treballadors/es.

Seguint el que deia Hoppock (1935) des d'un inici, Locke (1969) va afirmar que la satisfacció laboral és la suma de les avaluacions dels elements discrets dels quals es compon el lloc de treball, i ha estat una de les definicions més acceptades i utilitzades per a la literatura.

Anys més tard, Locke i Latham (1990) proporcionaven un model de satisfacció laboral, anomenat *Cicle d'alt rendiment* (Figura 2), que parteix del supòsit que els objectius establerts al més alt nivell i les altes expectatives en el treball proporcionen assoliments i èxits en la realització de les tasques. Per tant, l'èxit s'analitza com un factor que genera satisfacció laboral i l'alt rendiment, si és gratificant, condueix a la satisfacció del treball, cosa que també facilita el compromís amb l'organització i els seus objectius (Locke i Latham, 1990).

Figura 2. Cicle d'alt rendiment



Font: Elaboració pròpia a partir del model proporcionat per Locke i Latham (1990).

La satisfacció s'ha de considerar principalment com un producte del rendiment i només de manera molt indirecta com un determinant del rendiment (Locke, 1970), fet que contradiu la idea d'altres autors que apunten que el rendiment laboral d'un empleat afecta a la seva satisfacció laboral, però no a la inversa (Christen i Soberman, 2006).

No obstant, molts estudis han demostrat una relació directa entre la satisfacció laboral i la motivació dels treballadors, tenint en compte que el nivell de motivació d'un empleat té un impacte en la productivitat i, per tant, també en el rendiment de les organitzacions empresarials (Aziri, 2011). Cosa que es pot deduir una relació indirecta entre la satisfacció laboral i el rendiment del treball.

Finalment, pel que fa a la relació entre la satisfacció laboral i el gènere també hi ha evidències contradictòries. Alguns autors demostren que els homes i les dones presenten nivells de satisfacció similars, mentre d'altres afirmen que l'associació de gènere i satisfacció laboral és inconsistent. Assenyalen que les dones a causa de les expectatives més baixes tendeixen a satisfer-se més fàcilment a la feina, i els homes donen més importància a la carrera professional, per la qual cosa són més exigents i mostren menys satisfacció (Crossman i Harris, 2006; Sánchez-Cañizares, Fuentes-García i Artacho-Ruiz, 2007; Clark, 1997).

La satisfacció laboral representa, en definitiva, una de les àrees més complexes a les que s'enfronten els directius a l'hora de gestionar els seus empleats (Aziri, 2011), i cal que aquests es preocupin més per quines persones i quin tipus de necessitats estan satisfetes a l'organització, enlloc de fer-ho per com maximitzar la satisfacció en general (Lawler i Porter, 1967).

Si el treball no proporciona satisfacció és probable que els individus se sentin infeliços o insatisfets durant la major part del dia, la qual cosa comporta un mal estat d'ànim general i una disminució dels sentiments d'autoestima. Per tant, els empleats amb baixos nivells de satisfacció corren el risc d'esgotament personal i, la seva ràpida detecció evitaria factors com l'absentisme, les baixes laborals o els trastorns mentals, i conseqüentment, també l'augment de costos a l'empresa. (Roelen, Koopmans i Groothoff, 2008)

## 2.2. Mesurament de la satisfacció laboral

Tal com apunten diversos estudis, hi ha dos enfocaments generals per mesurar la satisfacció laboral: el primer es determina mitjançant la mesura de diferents variables i facetes laborals, assumint que el total és la suma de les parts i, el segon mesura directament la satisfacció laboral global (Christen i Soberman, 2006) per tal d'obtenir una avaluació genèrica de la satisfacció o insatisfacció del subjecte amb el seu lloc de treball (Salessi, 2014).

Pel que fa al primer enfocament, generalment s'utilitza un qüestionari que es reparteix entre els empleats d'una empresa per poder conèixer la seva satisfacció laboral (Aziri, 2011). Alguns dels més populars són el Minnesota Satisfaction Questionnaire, l'Índex Descriptiu del Treball i l'Enquesta de Satisfacció Laboral (Martins i Proença, 2012).

El **Minnesota Satisfaction Questionnaire** (MSQ) va ser dissenyat el 1967 i es tracta d'una mesura que pot ser administrada de manera individual o grupal (Martins i Proença, 2012). Té una forma curta i dos de llargues. La forma llarga consisteix en 100 elements que permeten identificar 20 dimensions de l'entorn laboral, mentre que la forma curta està composta per 20 elements citats a continuació (veure Annex 2): utilització de les capacitats, assoliments, activitat, progrés, autoritat, polítiques i pràctiques de l'empresa, remuneració, companys/es, creativitat, independència, valors morals, reconeixement, responsabilitat, seguretat, serveis socials, estatus social, supervisió – relacions humanes, supervisió – tècnica, varietat i condicions laborals. Aquests estan dividits en tres escales: satisfacció intrínseca, extrínseca i general (Weiss, Dawis, i England, 1967).

L'enquestat valora els ítems en una escala de Likert de 5 punts, que posteriorment es sumen i es fa la mitjana per crear una puntuació total: 1. Molt insatisfet; 2. Insatisfet; 3. Ni satisfet ni insatisfet; 4. Satisfet i, 5. Molt satisfet.

Pel que fa al **Índex Descriptiu del Treball** (en anglès Job Descriptive Index), és un qüestionari desenvolupat per Smith, Kendall i Hulin el 1969 (Hanisch, 1992) que permet recaptar informació sobre els principals aspectes del lloc de treball, tenint en compte les diferències de gènere. Concretament, aquest mètode mesura cinc aspectes laborals i conté 72 preguntes. Els aspectes són: la naturalesa del treball, compensacions i

beneficis, actituds cap als supervisors, relacions amb els companys de feina i oportunitats de promoció (Aziri, 2011).

Aquests elements són avaluats pels empleats amb una escala de Likert de 3 punts: S (Sí) = la descripció és rellevant i hi està d'acord; N (No) = la descripció no és rellevant i hi està en desacord i, ? = l'empleat no té una opinió o no pot decidir.

Posteriorment, s'utilitza un mètode de puntuació 3,1,0. Les respostes d'acord (Sí) als ítems positius i les respostes de desacord (No) als ítems negatius reben una puntuació de 3; les respostes en desacord (No) als ítems positius i les respostes d'acord (Sí) als ítems negatius es puntuen amb un 0; i les respostes ? reben una puntuació d'1 (Hanisch, 1992).

Finalment, l'**Enquesta de Satisfacció Laboral** desenvolupada per Spector (1985), conté 9 factors a mesurar, amb 4 preguntes cadascun: salari, companys de feina, promoció, satisfacció dels procediments operatius, beneficis marginals, supervisió, recompenses contingents, naturalesa del treball i comunicació (Dhamija, Gupta, i Bag, 2019). Els enquestats poden respondre les preguntes segons la següent escala de Likert de 6 punts (Spector, 1985): 1. Totalment en desacord; 2. En desacord; 3. Lleument en desacord; 4. Lleument en acord; 5. D'acord i, 6. Totalment d'acord.

Hi ha autors que han inclòs en aquest qüestionari un altre instrument: la qualitat de vida laboral. Aquest es compon de cinc factors més: consciència i compromís laboral, motivadors laborals percebuts, entorn laboral poc propici, cultura organitzativa percebuda i satisfacció i continuïtat dels empleats (Dhamija, Gupta, i Bag, 2019).

Pel que fa al segon enfocament, les escales globals indaguen directament sobre el grau de satisfacció de l'empleat amb el seu treball. Aquestes també poden ser unidimensionals o multidimensionals (Salessi i Omar, 2016).

Les escales multidimensionals avaluen diferents aspectes del treball i de l'ambient laboral de manera independent, mentre que les unidimensionals exploren globalment l'actitud envers el treball (Salessi i Omar, 2016). Es basen generalment en respondre a la pregunta "Com de satisfet està vostè amb el seu lloc de treball actual?" en una escala de Likert de 5 punts (sent l'1 totalment en desacord i el 5 totalment d'acord (Salessi, 2014).

Cal destacar, que cap dels dos enfocaments és millor que l'altre i que són igualment necessaris per una comprensió integral de les respostes dels empleats respecte a la seva satisfacció laboral (Salessi, 2014), ja que no només cal conèixer la valoració dels enquestats en funció de certes variables, sinó que també és important determinar l'avaluació global de la satisfacció de l'individu.

### 2.3. Determinants de la satisfacció laboral

No hi ha cap "estàndard d'or" que indiqui els aspectes que s'han de tenir en compte per mesurar i determinar la satisfacció laboral (Roelen, Koopmans i Groothoff, 2008). No obstant, hi ha una sèrie d'estudis en la literatura que intenten explicar quins són els factors que més hi influeixen.

Sousa-Poza i Sousa-Poza (2000) van formular la teoria que postula que la satisfacció laboral depèn de l'equilibri entre els inputs i els outputs de la funció laboral, és a dir, entre les entrades i les sortides. Aquestes variables queden descrites en la següent taula.

Taula 2. Inputs i outputs de la funció de treball

Inputs	Outputs
Educació	Compensació laboral
Temps de treball	Seguretat laboral
Treballar en una feina esgotadora	Oportunitats de promoció
Treballar en una feina exigent físicament	Feina interessant
Treballar en una feina perillosa	Treball autònom i independent
	Ajuda a les persones
	Utilitat per a la societat
	Bona relació amb la direcció
	Bona relació amb els companys

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació extreta de Sousa-Poza i Sousa-Poza (2000).



Cal destacar, que aquest estudi pressuposa que els països amb un nivell relativament alt de satisfacció laboral tenen un nivell baix d'inputs i/o un nivell alt d'outputs (Souza-Poza i Souza-Poza, 2000).

D'altra banda, altres autors han analitzat i comparat la satisfacció laboral dels empleats de diferents sectors, com ara el de l'ensenyament o el sanitari.

Pel que fa als professors i professores de secundària, van concloure que els factors que afecten a la satisfacció laboral poden ser categoritzats com a ambientals (el treball mateix o l'ambient de treball), psicològics (personalitat, actituds) o demogràfics (edat, gènere) (Crossman i Harris, 2006). Mentre que analitzant la satisfacció laboral dels sanitaris de dos hospitals britànics, van identificar 8 àrees en les quals volien veure accions de seguiment i ser implementades per generar resultats (Fisher, Harris, Kirk, Leopold i Leverment, 2004):

1. Retribució
2. Formació i desenvolupament
3. Estil de gestió dels directius
4. Condicions laborals
5. Igualtat i diversitat
6. Benestar físic
7. Implicació i comunicació dels empleats
8. Càrrega de treball (no superar l'estrès)

Seguint aquesta tendència, Roelen, Koopmans i Groothoff (2008) van identificar 11 factors per calcular la satisfacció laboral, a part dels demogràfics:

1. Autonomia laboral
2. Perspectives professionals
3. Relació amb els companys de feina
4. Temps/hores de treball
5. Varietat de tasques
6. Condicions laborals
7. Ritme de treball
8. Càrrega de treball
9. Comunicació

10. Tracte amb el cap

11. Sou

Els resultats demostraren que la relació amb els companys de feina, l'autonomia laboral i el tracte amb el cap van contribuir menys a l'explicació de la satisfacció laboral, mentre que el seu determinant més important i influent va ser la varietat de les tasques (Roelen, Koopmans i Groothoff, 2008). No obstant, Bond, Punnett, Pyle, Cazeca i Cooperman (2004) en el seu estudi van concloure que la satisfacció laboral estava molt forta i positivament correlacionada amb el suport social en el treball.

També hi ha experts que van estudiar la satisfacció a nivell grupal assenyalant que aquesta és probable que tingui un efecte sobre la satisfacció laboral individual dels membres de l'equip, i es van identificar quatre factors que haurien de contribuir a l'homogeneïtat i increment de la satisfacció laboral dins del grup (Mason i Griffin, 2002):

1. **L'ambient de treball compartit:** les experiències viscudes en l'entorn laboral haurien d'afavorir al desenvolupament d'actituds laborals similars.
2. **La informació social:** afecta a les percepcions dels individus sobre l'entorn i, consegüentment, a les seves actituds.
3. **Processos d'atracció, selecció i esgotament:** els empleats solen sentir-se atrets per grups de treball amb personalitats i característiques similars.
4. **Contagi emocional:** l'estat d'ànim d'un membre de l'equip pot influir en les emocions de la resta, provocant que finalment experimentin emocions semblants.

Altres autors s'han centrat en investigar si existeixen diferències entre la satisfacció dels treballadors públics i privats. Asseguren que, en general, els empleats públics han estat considerats més insatisfets amb la seva feina que els seus homòlegs del sector privat. Això és degut a que, malgrat les organitzacions públiques ofereixen més oportunitats de promoció, la seva estructura caracteritzada per una major burocràcia dificulta la realització d'aquestes (Wright i Davis, 2003).

A més, expliquen que l'entorn laboral està format per dos components: les característiques del lloc de treball i el context laboral. Les característiques del lloc de treball descriuen com els aspectes de la feina o les responsabilitats de la tasca d'un empleat contribueixen a estats psicològics importants. Mentre que les variables del

context laboral pertanyen a característiques de l'entorn organitzatiu en el qual s'espera que el treballador faci les seves funcions. Ambdós components representen els factors externs a l'empleat que són més fàcilment influenciables per a l'organització i que ajuden a configurar la satisfacció laboral dels treballadors (Wright i Davis, 2003).

Ting (1997) proposa que la satisfacció laboral dels empleats de l'administració està determinada per tres conjunts de variables:

- **Les característiques del lloc de treball:** salari i creixement professional, claredat de la tasca, ús de les habilitats i importància de les tasques.
- **Les característiques organitzatives:** compromís de l'organització i relació amb els companys de feina i els supervisors.
- **Les característiques individuals:** edat, educació, esperit públic i gènere.

També cal destacar, que Gamero-Burón (2005) en el seu anàlisi microeconòmic de la satisfacció laboral afegeix un determinant nou que influeix en el mesurament d'aquesta i que gairebé cap expert havia introduït abans: la conciliació entre l'esfera laboral i familiar, calculat amb el desig de dedicar més o menys temps a la família. Els resultats obtinguts de l'estudi conclouen que les variables amb major influència a la satisfacció laboral són: de manera positiva, l'atractiu de la feina, l'estabilitat del lloc de treball i les relacions amb els caps, i de manera negativa, la dificultat per conciliar l'esfera laboral i familiar i la percepció que la recompensa monetària rebuda és injusta.

Pel que fa a les diferències dels determinants per motiu de gènere, hi ha experts que mostren com les dones són més sensibles a la complexitat del seu treball, al nombre d'hores treballades i als ingressos rebuts, mentre que els homes es veuen més afectats per la supervisió, l'estructura organitzativa, la seva posició en la jerarquia organitzativa i les proteccions laborals (Miller, 1980). D'altres asseguren que les relacions interpersonals tenen un major impacte en la satisfacció laboral dels homes i les condicions laborals condicionen més el nivell de satisfacció de les treballadores (García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro i Rivera-Torres, 2005; Clark, 1997). Contràriament, Murray i Atkinson (1981) conclouen que els atributs relacionats amb les relacions socials en el lloc de treball tenen una major correlació amb l'índex de satisfacció laboral de les dones, i l'ascens i la llibertat tenen correlacions més altes per als homes.

A continuació, es presenta una taula resum (Taula 3) on es descriu els determinants que més influeixen en la satisfacció laboral segons els estudis dels autors esmentats en la recerca de la literatura.

Taula 3. Resum dels determinants més influents en la satisfacció laboral definits en estudis previs

Autor i any	Àmbit i/o zona d'estudi	Determinants
<b>Estudis generals</b>		
Sousa-Poza i Sousa-Poza (2000)	Treballadors a temps complet i parcial de 21 països	Inputs i outputs de la funció laboral.
Crossman i Harris (2006)	Professors i professores de secundària de 272 escoles del Pakistan	Ambientals, psicològics i demogràfics.
Fisher, Harris, Kirk, Leopold i Leverment (2004)	Sanitaris de dos hospitals britànics	Retribució, formació i desenvolupament, estil de gestió dels directius, condicions laborals, igualtat i diversitat, benestar físic, implicació i comunicació dels empleats, càrrega de treball.
Roelen, Koopmans i Groothoff (2008)	Treballadors de la província holandesa de Frisia	Perspectives professionals, hores de treball, varietat de tasques, condicions laborals, ritme de treball, càrrega de treball, comunicació i sou.
Mason i Griffin (2002)	Satisfacció laboral a nivell grupal	Ambient de treball compartit, informació social, processos d'atracció, selecció i esgotament, contagi emocional.
Gamero-Burón (2005)	Treballadors assalariats d'Espanya	L'atractiu de la feina, l'estabilitat del lloc de treball, les relacions amb els caps, la conciliació de l'esfera laboral i familiar i la recompensa monetària.
Ting (1997)	Empleats del govern federal dels Estats Units	Les característiques del lloc de treball, organitzatives i individuals.
Wright i Davis (2003)	385 empleats de l'estat de Nova York	Les característiques del lloc de treball i el context laboral.
Dueñas, Iglesias i Llorente (2010)	Treballadors del sector serveis a Espanya	El salari, la possibilitat de promoció, les hores extra, la flexibilitat i l'estrès derivat de les condicions i situacions laborals.

Hytti, Kautonen i Akola (2013)	Assalariats i autònoms finesos	L'autonomia, la importància de les tasques, la varietat de les tasques i el feedback rebut per part dels caps.
Johansson (2004)	Empleats finesos	Les hores de treball, la distància, l'ambient de treball, el salari, la seguretat laboral i el tipus de treball.
<b>Estudis on s'han detectat diferències per motiu de gènere</b>		
Miller (1980)	Treballadors i treballadores ocupades en la força de treball civil als Estats Units	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Dones</u>: la complexitat del seu treball, el nombre d'hores treballades i els ingressos rebuts.</li> <li>▪ <u>Homes</u>: la supervisió, l'estructura organitzativa, la posició en la jerarquia organitzativa i les proteccions laborals.</li> </ul>
Murray i Atkinson (1981)	Enquesta nacional als canadencs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Dones</u>: relacions socials en el lloc de treball.</li> <li>▪ <u>Homes</u>: l'ascens i la llibertat.</li> </ul>
Clark (1997)	Treballadors britànics	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Dones</u>: hores treballades, relacions socials i l'estabilitat del treball.</li> <li>▪ <u>Homes</u>: remuneració i possibilitat de promoció.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia.

## 2.4. Conclusió del marc teòric

Un cop revisada la literatura, en podem extreure varies conclusions. En primer lloc, pel que fa a la definició del terme satisfacció laboral observem com gran part dels autors tenen un plantejament comú i com molts estudis afirmen, seguint amb el que recolzava Hoppock (1935) des d'un inici, que la satisfacció laboral ve determinada no només per factors interns i intrínsecs a l'empleat, sinó també per factors externs i extrínsecs relacionats amb l'entorn de treball.

A més, s'han presentat tres de les teories més destacades formulades pels experts que ajuden a definir la satisfacció laboral: la Jerarquia de les necessitats de Maslow (1943), la Teoria de l'expectativa de Vroom (1964) i la Teoria dels dos factors de Herzberg (1959). Aquestes pressuposen que hi ha una relació directa entre la motivació i la

satisfacció laboral, fet que no passa amb el rendiment, ja que autors com Vroom (1964) i Locke (1970) han afirmat que existeix una relació indirecta amb la satisfacció laboral.

Cal destacar, que també hi ha experts que s'han centrat en analitzar les diferències entre la satisfacció laboral d'homes i dones, i malgrat hi hagi discrepàncies, molts d'ells apunten que les dones estan més satisfetes a causa de les expectatives més baixes que tenen. És per això, que en aquest estudi es pretén investigar si influeix el gènere en la satisfacció laboral i comparar els resultats obtinguts amb els dels experts.

Adicionalment, tal com estableix Salessi (2014), tant l'enfocament per variables com l'enfocament global són vàlids i necessaris per avaluar i mesurar la satisfacció laboral. En quant al primer, en destaquen tres qüestionaris: Minnesota Satisfaction Questionnaire, l'Índex Descriptiu del Treball i l'Enquesta de Satisfacció Laboral, sent l'escala de Likert de 5 punts la valoració més utilitzada (considerant l'1 com a molt insatisfet o molt en desacord i el 5 com a molt satisfet o molt d'acord).

En referència als determinants, les variables considerades pels experts com les més influents i significatives són: la varietat de les tasques, el suport social, l'atractiu de la feina, l'estabilitat del lloc de treball, les relacions amb els caps, la conciliació familiar i la recompensa monetària. A més, Sousa-Poza i Sousa-Poza (2000) pressuposen que els països amb un nivell relativament alt de satisfacció laboral tenen un nivell baix d'inputs i/o un nivell alt d'outputs de la funció laboral.

Atesa, doncs, la informació recollida, aquest estudi pretén analitzar i avaluar comparativament la satisfacció laboral d'Espanya i Finlàndia, prenent com a mitjà el model d'enquesta del Minnesota Satisfaction Questionnaire. S'analitzaran no només les variables incloses en el qüestionari, sinó també alguns dels determinants descrits anteriorment pels experts i d'altres inclosos per criteri i interès de l'autora.

Aquest treball permet contribuir i donar suport a la literatura pel que fa als estudis de satisfacció laboral dels treballadors espanyols i finesos, tot comparant i contrastant els resultats obtinguts en aquest estudi amb els presentats pels experts fa aproximadament més d'una dècada. Per tant, es busca analitzar si, a dia d'avui i amb els canvis viscuts els darrers anys en matèria laboral, es continuen observant aquests resultats.

### 3. OBJECTIUS I HIPÒTESIS

Tal com s'ha definit anteriorment, l'objectiu principal d'aquest estudi és fer una anàlisi comparativa de la satisfacció laboral en el marc territorial d'Espanya i Finlàndia, i veure en quin grau l'afecten els seus determinants.

Tenint en compte la informació ja disponible de l'Eurostat, de la qual coneixem que la satisfacció laboral global a Finlàndia és major que a Espanya, la finalitat d'aquest treball és respondre a les següents preguntes de recerca:

- *Els determinants que influeixen en la satisfacció laboral dels treballadors són iguals a Finlàndia que a Espanya?*
- *Existeixen diferències en la satisfacció laboral d'ambdós països depenent del gènere?*

D'aquesta manera, les hipòtesis i sub-hipòtesis empíriques proposades per investigar són les següents:

*H1. La satisfacció laboral dels empleats i empleades és major a Finlàndia que a Espanya.*

L'Eurostat (2018), a través de l'Enquesta de Població Activa de la Unió Europea, mostra que Finlàndia és el país amb una major satisfacció laboral, juntament amb Noruega i Islàndia, mentre que Espanya es situa per sota.

*Sub-hipòtesis 1.1. A Espanya les dones estan més satisfetes laboralment que els homes.*

Malgrat hi hagi diferències i discrepàncies entre els estudis realitzats pels experts, diversos autors han conclòs que les dones mostren una satisfacció laboral global més elevada que els homes, cosa que apunta a l'existència d'una desigualtat per gènere (Crossman i Harris, 2006; Sánchez-Cañizares, Fuentes-García i Artacho-Ruiz, 2007).

*Sub-hipòtesis 1.2. A Finlàndia les dones i els homes tenen una satisfacció laboral similar.*

Kaiser (2005) en el seu estudi comparatiu de la satisfacció laboral i el gènere a Europa estableix que a Finlàndia no es troben diferències significatives entre la satisfacció laboral dels homes i les dones.

H2. Els determinants que més afecten a la satisfacció laboral a Espanya són: l'educació, la remuneració, l'oportunitat de promoció, les hores treballades, la flexibilitat i els permisos.

Dueñas, Iglesias i Llorente (2010) estableixen en el seu estudi que la satisfacció laboral a Espanya incrementa considerablement per l'efecte del salari, la possibilitat de promoció, les hores extra, la flexibilitat i l'estrès derivat de les condicions i situacions laborals.

Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona i Mascarilla-Miró (2012) apunten que en totes les variables analitzades el factor que més influeix en la satisfacció és el fet de tenir qualificació o no, així com també els permisos concedits, relacionats amb les vacances.

H3. El creixement professional influeix en major mesura a la satisfacció laboral dels homes espanyols, mentre que les dones estan més influenciades per les condicions laborals i les relacions socials.

Diversos autors apunten que les dones són més sensibles a la complexitat del treball, al nombre d'hores treballades, a les condicions laborals i a les relacions socials (Miller, 1980; García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro i Rivera-Torres, 2005; Clark, 1997). D'altra banda, determinants com la possibilitat d'ascens i la posició en la jerarquia organitzativa tenen un major impacte en la satisfacció laboral dels homes (Murray i Atkinson, 1981).

H4. Els determinants que més afecten a la satisfacció laboral a Finlàndia són: la varietat de les tasques, l'ambient de treball, les hores treballades, la seguretat laboral, l'autonomia i el reconeixement.

Segons Hytti, Kautonen i Akola (2013) els determinants que més influeixen en la satisfacció laboral dels treballadors i treballadores finesos són l'autonomia, la importància de les tasques, la varietat d'aquestes i el feedback rebut per part dels caps.



Johansson (2004) diu en el seu estudi que les variables amb més impacte són les hores de treball, la distància, l'ambient de treball, el salari, la seguretat laboral i el tipus de treball.

*H5. Els treballadors/es autònoms estan més satisfets laboralment que els treballadors assalariats, tant a Espanya com a Finlàndia.*

L'estudi de Hytti, Kautonen i Akola (2013) conclou que a Finlàndia els autònoms tenen una major satisfacció laboral ja que la seva feina inclou característiques que els professionals en el seu conjunt valoren en major mesura, com ara l'autonomia. Tanmateix, a Espanya un estudi realitzat amb especial atenció a la Comunitat de Madrid també ho assegura (Iglesias-Fernández, Llorente-Heras, i Dueñas-Fernández, 2011).

## 4. METODOLOGIA

La metodologia utilitzada amb la finalitat d'estudiar i investigar les hipòtesis plantejades és la que s'especifica a continuació, tant per a la recollida de dades com per a l'anàlisi d'aquestes.

### 4.1. Recollida de dades

Per a la recollida de dades s'elaboraran dues enquestes, una en castellà i l'altra en anglès, que es distribuïran a la població activa major de 16 anys que resideix a Espanya i Finlàndia (veure Annex 3) durant el mes de març de 2022.

Per tal de calcular la mida de la mostra necessària perquè aquesta sigui representativa, tot considerant un nivell de confiança del 95% en ambdós països i un error mostral del 6% en el cas d'Espanya i del 10% en el cas de Finlàndia, s'utilitzarà la següent fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * pq}{E^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

On  $n$  fa referència a la mida de la mostra,  $N$  a la mida de la població,  $E$  a l'error de mostreig,  $Z$  en aquest cas és 1,96 per un nivell de confiança del 95%,  $p$  és 0,5 i  $q$  és igual a  $1-p$ .

Així doncs, la font d'informació principal d'aquest estudi es basa en l'obtenció de dades primàries amb l'objectiu de conèixer el nivell de satisfacció laboral dels diferents enquestats en relació a una sèrie de determinants, a fi d'establir quins són els més influents i significatius.

#### 4.1.1. Fitxa tècnica Espanya

Taula 4. Fitxa tècnica Espanya

<b>Objectiu</b>
Conèixer i quantificar la satisfacció laboral de la població activa espanyola per tal de definir els determinants amb més impacte.
<b>Metodologia</b>

L'enquesta realitzada consta d'un total de 8 preguntes, de les quals 2 són obertes, 5 són tancades i d'elecció múltiple i, una última d'escala no comparativa, concretament s'utilitza l'escala de Likert (sent l'1 molt insatisfet i el 5 molt satisfet).

El qüestionari es classifica en tres blocs: dades sociodemogràfiques, dades de situació laboral i dades de satisfacció laboral.

#### Mostra

- **Població:** 23.447.700 persones (número de població activa a finals de 2021 segons l'INE)
- **Mostra:** 277 persones
- **Mostreig:** Aleatori
- **Error mostral:** 6%
- **Nivell de confiança:** 95%
- **Tipus d'enquesta:** Autoadministrada a través de mitjans electrònics
- **Treball de camp:** Març 2022

Font: Elaboració pròpia.

#### 4.1.2. Fitxa tècnica Finlàndia

Taula 5. Fitxa tècnica Finlàndia

<b>Objectiu</b>
Conèixer i quantificar la satisfacció laboral de la població activa finsa per tal de definir els determinants amb més impacte.
<b>Metodologia</b>
L'enquesta realitzada consta d'un total de 8 preguntes, de les quals 2 són obertes, 5 són tancades i d'elecció múltiple i, una última d'escala no comparativa, concretament s'utilitza l'escala de Likert (sent l'1 molt insatisfet i el 5 molt satisfet). El qüestionari es classifica en tres blocs: dades sociodemogràfiques, dades de la situació laboral i dades de satisfacció laboral.
<b>Mostra</b>

- **Població:** 2.750.000 persones (número de població activa a finals de 2021 segons Statistics Finland)
- **Mostra:** 101 persones
- **Mostreig:** Aleatori
- **Error mostral:** 10%
- **Nivell de confiança:** 95%
- **Tipus d'enquesta:** Autoadministrada a través de mitjans electrònics
- **Treball de camp:** Març 2022

Font: Elaboració pròpia.

## 4.2. Anàlisi de dades

Pel que fa a l'anàlisi de les dades obtingudes de l'enquesta subministrada en els dos països, es realitzarà un anàlisi de regressió lineal mitjançant l'eina de treball *R-Commander* per predir la contribució dels diferents determinants a la satisfacció laboral.

Si bé és cert que alguns autors (Sousa-Poza i Sousa-Poza, 2000; Sánchez-Cañizares, Fuentes-García, i Artacho-Ruiz, 2007) han utilitzat el model *probit ordenat* per analitzar les seves dades, en els casos en què la variable dependent té més de dos categories que segueixen un ordre natural, la majoria dels estudis, com en el cas de Goetz, Campbell, Broge, Dörfer, Brodowski, i Szecsenyi (2012) o Andreassi, Lawter, Brockerhoff, i Rutigliano (2012), utilitzen una regressió lineal ja que és més fàcil d'interpretar i s'indiquen poques diferències substantives entre ambdós (Westover, 2010).

En el nostre model de regressió lineal la variable dependent i/o explicada serà la satisfacció laboral, les variables de control seran l'edat, el gènere i la procedència i, les variables independents i/o explicatives seran els determinants esmentats a continuació: educació, sector professional, experiència laboral, règim de la Seguretat Social, hores treballades, oportunitats de promoció, càrrega de treball, varietat de les tasques, importància de les tasques, conciliació familiar (permisos retribuïts i flexibilitat), relacions amb els companys, relacions amb els caps i directius, remuneració, autonomia i independència, seguretat laboral, reconeixement professional, estil de gestió dels

directius, creativitat i llibertat, polítiques i valors de l'empresa, localització del lloc de treball i estabilitat laboral.

A la Taula 6 es mostra un resum amb la descripció d'aquestes variables, que s'han escollit d'acord amb les hipòtesis plantejades i, que al seu torn, han estat les més rellevants exposades pels autors, tal com s'ha presentat al marc teòric.

Taula 6. Descripció de les variables

<b>Variables de control</b>	
Edat (EDAT)	18-30 = 1; 31-40 = 2; 41-50 = 3; 51-60 = 4; 61-70 = 5
Gènere (GENERE)	Home = 1; Dona = 2
Procedència (PROCEDENCIA)	<p><u>Espanya:</u>                      Barcelona = 1; Burgos = 2; Gipuzkoa = 3; Girona = 4; Illes Balears = 5; Jaén = 6; Lleida = 7; Madrid = 8; Navarra = 9; Sevilla = 10; Tarragona = 11; Teruel = 12; València = 13; Zaragoza = 14</p> <p><u>Finlàndia:</u>                      Carelia = 1; Itä-Uusimaa = 2; Kanta-Häme = 3; Kuusamo = 4; Lappi = 5; Österbotten = 6; Päijät-Häme = 7; Savonia = 8; Tampere = 9; Turku = 10; Uusimaa = 11; Vantaa = 12</p>
<b>Variables independents</b>	
Educació (EDUCACIO)	Sense estudis = 1; Estudis primaris = 2; Educació Secundària Obligatòria = 3; Batxillerat = 4; Formació Professional = 5; Estudis universitaris = 6; Altres = 7
Experiència laboral (EXP_LAB)	Menys de 2 anys = 1; Entre 2 i 10 anys = 2; Més de 10 anys = 3

Sector professional (SECTOR)	Administració pública = 1; Sanitat i serveis socials = 2; Agricultura, ramaderia, pesca, forestal = 3; Comerç = 4; Construcció = 5; Educació = 6; Cultura = 7; Hostaleria, restauració i turisme = 8; Indústria alimentària = 9; Indústria química = 10; Metall = 11; Transport i logística = 12; Activitats esportives = 13; Informació, comunicació i arts gràfiques = 14; Finances i assegurances = 15; Administració i gestió = 16; Serveis mediambientals = 17; Altres = 18
Règim Seguretat Social (REGIM)	Règim General (assalariat) = 1; Règim Especial de Treballadors Autònoms = 2
Hores treballades ( <i>Miller, 1980</i> ) (HORES)	Molt insatisfet = 1; Insatisfet = 2; Neutral = 3; Satisfet = 4; Molt satisfet = 5
Oportunitats de promoció ( <i>Clark, 1997</i> ) (OP_PROM)	
Càrrega de treball ( <i>Roelen, et al., 2008</i> ) (CARREGA)	
Varietat de les tasques ( <i>Roelen, et al., 2008</i> ) (VARIETAT)	
Importància de les tasques ( <i>Hytti, et al., 2013</i> ) (IMP_TAS)	
Permisos retribuïts ( <i>Gameró-Burón, 2005</i> ) (PERMISOS)	
Flexibilitat ( <i>Gameró-Burón, 2005</i> ) (FLEXIBILITAT)	
Relacions amb els companys ( <i>Murray i Atkinson, 1981</i> ) (REL_CO)	
Relacions amb els caps i directius ( <i>Hytti, et al., 2013</i> ) (REL_CA)	
Remuneració ( <i>Fisher, et al., 2004</i> ) (REMUNERACIO)	
Autonomia i independència ( <i>Roelen, et al., 2008</i> ) (AUT_IND)	
Seguretat laboral ( <i>Johansson, 2004</i> ) (SEG_LAB)	

Reconeixement professional (RECONeixEMENT)	
Estil de gestió dels directius ( <i>Fisher, et al., 2004</i> ) (GESTIO)	
Creativitat i llibertat ( <i>Murray i Atkinson, 1981</i> ) (CRE_LLIB)	
Polítiques i valors de l'empresa (POL_VAL)	
Localització del lloc de treball (LOCALITZACIO)	
Estabilitat ( <i>Gamero-Burón, 2005</i> ) (ESTABILITAT)	
<b>Variable dependent</b>	
Satisfacció laboral (SAT_LAB)	Molt insatisfet = 1; Insatisfet = 2; Neutral = 3; Satisfet = 4; Molt satisfet = 5

Font: Elaboració pròpia.

Així doncs, els models estimats analíticament o els resultats utilitzats per provar cada hipòtesis són els següents:

- **Hipòtesis 1 i sub-hipòtesis 1.1 i 1.2:** es compararan els resultats obtinguts en la valoració global de la satisfacció laboral dels dos països, i es diferenciarà per gènere, en el cas de les sub-hipòtesis.
- **Hipòtesis 2, 3 i 4:** s'utilitzarà el següent model de regressió lineal que s'estimarà per a Espanya i Finlàndia, i diferenciant per gènere:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p + u$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 AUT\_IND + \beta_2 CARREGA + \beta_3 CRE\_LLIB + \beta_4 EDAT + \beta_5 EDUCACIO + \beta_6 ESTABILITAT + \beta_7 EXP\_LAB + \beta_8 FLEXIBILITAT + \beta_9 GENEre + \beta_{10} GESTIO + \beta_{11} HORES + \beta_{12} IMP\_TAS + \beta_{13} LOCALITZACIÓ + \beta_{14} OP\_PROM + \beta_{15} PERMISOS + \beta_{16} POL\_VAL + \beta_{17} PROCEDENCIA + \beta_{18} RECONeixEMENT + \beta_{19} REGIM + \beta_{20} REL\_CA + \beta_{21} REL\_CO + \beta_{22} REMUNERACIO + \beta_{23} SECTOR + \beta_{24} SEG\_LAB + \beta_{25} VARIETAT + u$$

On Y és la variable dependent, en aquest cas, la satisfacció laboral dels empleats i/o empleades a Espanya o Finlàndia;  $\beta_0$  és la constant;  $\beta_i$  ( $i > 0$ ) són els

coeficients que determinen la contribució de cada variable al model;  $X_i$  ( $i > 0$ ) són les variables independents i de control i,  $u$  és el component aleatori o error.

- **Hipòtesis 5:** es compararan els resultats obtinguts en la valoració global de la satisfacció laboral dels dos països en el cas dels treballadors autònoms i assalariats en ambdós països.



## 5. RESULTATS

A continuació es presenten els resultats obtinguts un cop extreta tota la informació necessària de les enquestes realitzades en ambdós països, i posteriorment aplicada la metodologia descrita anteriorment, basada en l'aplicació de l'anàlisi de regressió lineal a través d'R-Commander.

### 5.1. Anàlisi demogràfic i de situació laboral de l'enquestat

En primer lloc, analitzarem el perfil de l'enquestat, tant espanyol com finès, amb la intenció de conèixer quines són les seves característiques demogràfiques i laborals (Taula 7) que, després, poden influir en els resultats.

Cal recordar, que s'han aconseguit 277 respostes d'Espanya i 101 de Finlàndia.

Taula 7. Característiques demogràfiques i laborals dels enquestats

	Espanya	Finlàndia
<i>Nombre d'enquestats</i>	277	101
<b>Edat</b>		
18-30 anys	23,5%	41,6%
31-40 anys	13,7%	35,6%
41-50 anys	19,5%	16,8%
51-60 anys	27,1%	4,9%
61-70 anys	16,2%	0,9%
<b>Gènere</b>		
Dona	59,9%	56,4%
Home	40,1%	43,6%
<b>Procedència</b>		
<u>Espanya</u>		
Lleida	60,3%	
Barcelona	28,2%	
Girona	2,9%	
Tarragona	2,5%	
Burgos	0,4%	
Guipúscoa	0,7%	
Illes Balears	0,7%	
Jaén	0,4%	

Madrid	1,8%	
Navarra	0,4%	
Sevilla	0,4%	
Terol	0,7%	
València	0,4%	
Saragossa	0,4%	
<b>Finlàndia</b>		
Uusimaa (Helsinki)		75,3%
Itä-Uusimaa		3%
Kanta-Häme		2%
Kuusamo		1%
Lappi		1%
Turku		5,9%
Tampere		4%
Vantaa		2%
Savonia		1%
Österbotten		2%
Päijät-Häme		1%
Carelia		2%
<b>Educació</b>		
Sense estudis	0%	0%
Estudis primaris	1,44%	1%
Educació Secundària Obligatòria (ESO)	2,53%	5,9%
Batxillerat	9,75%	-
Formació Professional	18,41%	7,9%
Estudis universitaris	66,06%	70,3%
Altres	1,81%	14,9%
<b>Experiència laboral</b>		
Menys de 2 anys	6,5%	9,9%
Entre 2 i 10 anys	19,5%	38,6%
Més de 10 anys	74%	51,5%

<b>Sector laboral</b>		
Administració pública	22,7%	13,9%
Sanitat i serveis socials	19,1%	10,9%
Agricultura, ramaderia, pesca, silvicultura	1,4%	0%
Comerç	7,2%	2%
Construcció	1,8%	2%
Educació	11,9%	18,8%
Cultura	0%	2%
Turisme	2,9%	1%
Indústria alimentària	1,1%	2%
Indústria química	1,8%	1%
Metall	1,8%	1%
Transport i logística	2,9%	3%
Activitats esportives	1,8%	2%
Informació, comunicació i arts gràfiques	3,2%	10,9%
Finances i assegurances	7,2%	12,9%
Administració i gestió	4,7%	6,9%
Serveis ambientals	0,4%	0%
Altres	7,9%	9,9%
<b>Règim</b>		
General	85,9%	94,1%
Especial	14,1%	5,9%

Font: Elaboració pròpia.

### 5.1.1. Edat

L'edat dels enquestats s'ha dividit en cinc rangs des dels 18 fins als 70 anys, dels quals en el cas d'Espanya, el rang d'entre 51 i 60 anys (27,1%) i de 18 a 30 anys (23,5%) són els que representen un major percentatge. La resta es distribueix de manera gairebé proporcional entre els altres rangs i, per tant, observem com hi ha representació de totes les franges d'edat.

D'altra banda, a Finlàndia la major part dels enquestats tenen entre 18 i 40 anys (77,2%), mentre que els més grans de 50 només suposen el 5,8%.

### 5.1.2. Gènere

Pel que fa al gènere, en els dos països el percentatge de les dones que han respost l'enquesta és superior al dels homes. Concretament, a Finlàndia un 56,4% ho han fet

les dones i un 43,6% els homes, mentre que a Espanya les dones representen el 59,9% i els homes el 40,1%.

### **5.1.3. Procedència**

Els enquestats espanyols són principalment de la província de Lleida (60,3%) i en segon lloc, de la de Barcelona (28,2%). Malgrat s'ha aconseguit obtenir respostes d'algunes de les altres províncies d'Espanya, la major part han estat de Catalunya.

En quant a Finlàndia, es repeteix el mateix patró ja que la majoria dels enquestats, és a dir, un 75,3% són de la província d'Uusimaa, de la qual en forma part la capital de Helsinki. Tot i això, cal destacar que en aquest cas, 1,2 milions d'habitants dels 5,5 que conforma la població finaesa es concentra al sud del país, a l'àrea metropolitana de Helsinki.

### **5.1.4. Educació**

En relació a l'educació dels participants, un 66,06% a Espanya i un 70,3% a Finlàndia tenen títols universitaris. A més, un 18,41% dels espanyols han fet formació professional i un 14,9% dels finesos tenen altres estudis superiors, entre els quals s'inclou màsters i doctorats. Per tant, la majoria són persones qualificades i formades en alguna matèria. En cap dels casos hi ha persones sense estudis, i tan sols un 3,97%, en el cas d'Espanya, i un 6,9%, en el cas de Finlàndia, tenen només l'ESO i/o estudis primaris.

### **5.1.5. Experiència laboral**

Un 74% dels enquestats espanyols tenen més de 10 anys d'experiència laboral, fet que coincideix amb l'edat de la major part d'aquests. Altrament, a Finlàndia un 51,5% tenen més de 10 anys d'experiència i un 38,6% en tenen entre 2 i 10 anys.

### **5.1.6. Sector laboral**

Respecte al sector laboral en el què treballen els participants, dels divuit sectors proposats per escollir, el 22,7% dels espanyols formen part de l'administració pública, el 19,1% del sanitari i el 11,9% del d'educació. D'una manera similar, a Finlàndia la majoria pertanyen al sector educatiu (18,8%), a l'administració pública (13,9%), al sector finances i assegurances (12,9%), al sanitari (10,9%) i al sector de la informació, comunicació i arts gràfiques (10,9%).

### 5.1.7. Règim de la Seguretat Social

Finalment, pel que fa al règim de la Seguretat Social al què pertanyen els enquestats, en ambdós països la majoria són assalariats, mentre que tan sols el 14,11% a Espanya i el 5,9% a Finlàndia són autònoms.

## 5.2. Anàlisi dels determinants de la satisfacció laboral

Seguidament, s'estudia com afecten els determinants inclosos en l'enquesta i quins són els que més influeixen al resultat final de la satisfacció laboral d'Espanya i Finlàndia.

### 5.2.1. Hipòtesis a priori sobre el model de regressió

Algunes de les hipòtesis plantejades per investigar en aquest estudi poden ser analitzades abans d'elaborar el model de regressió per als dos països.

1. La satisfacció laboral dels empleats i empleades és major a Finlàndia que a Espanya.

Tenint en compte el rang de satisfacció laboral de l'1 al 5 utilitzat en l'enquesta (sent l'1 molt insatisfet i el 5 molt satisfet), Espanya obté una puntuació mitjana global de 3,6, mentre que Finlàndia obté un 4,06. Per tant, podem afirmar que els treballadors i treballadores fineses estan més satisfets laboralment que els espanyols. Fet que corrobora la hipòtesis plantejada des d'un inici, basada en els resultats obtinguts en l'Enquesta de Població Activa de la Unió Europea, elaborada per l'Eurostat el 2018.

Si ens centrem a analitzar la satisfacció laboral per edats, podem observar com a Espanya els empleats més satisfets són aquells d'entre 18 i 30 anys i, entre 61 i 70 anys (3,7), mentre que a Finlàndia ho són els que tenen entre 41 i 50 anys (4,8).

2. A Espanya les dones estan més satisfetes laboralment que els homes.

Pel que fa a les dones, la mitjana de satisfacció global és de 3,5 i de 3,7 en el cas dels homes. Així doncs, malgrat la dels homes sigui lleument superior a la de les dones, podem assegurar que ambdues són similars.

A més, observem que un cop fet el Test d'independència a *R-Commander*, no es rebutja la hipòtesis nul·la (que afirma que les variables són independents) i, per tant,

veiem que no hi ha relació entre les variables gènere i satisfacció laboral a Espanya, segons el nostre estudi.

3. A Finlàndia les dones i els homes tenen una satisfacció laboral similar.

En el cas de Finlàndia, succeeix el mateix que a Espanya. La satisfacció laboral mitjana dels empleats finesos és de 4,09, mentre que la de les empleades és de 4,04. La dels homes és lleument superior a la de les dones i, per aquest motiu, les considerem molt similars.

De la mateixa manera, després d'haver fet el Test d'independència observem com les dues variables no tenen relació i, conseqüentment, es compleix la hipòtesis plantejada.

4. Els treballadors/es autònoms estan més satisfets laboralment que els treballadors assalariats, tant a Espanya com a Finlàndia.

Considerant que els treballadors autònoms només representen el 14,1% i el 5,9% dels enquestats espanyols i finesos, respectivament, s'observa que la satisfacció laboral mitjana d'aquests és superior a la dels assalariats en el cas espanyol. Concretament, s'obté un 3,56 pels assalariats i un 3,85 pels autònoms. Per contra, a Finlàndia la satisfacció laboral mitjana dels assalariats representa un 4,06 i un 4 en el cas dels autònoms.

### 5.2.2. Model de regressió

Primerament, per construir el model de regressió lineal s'han creat *dummies* per a totes les variables demogràfiques i de situació laboral, per tal de conèixer si existeixen diferències notables per a cada categoria.

De manera que, un cop elaborat el model incloent totes les variables en ambdós països, els resultats obtinguts descrits a l'Annex 4 ens mostren quin és el coeficient i la desviació estàndard de cada variable.

En els dos casos s'ha obtingut un p-valor de  $2,2^{-16}$  i podem assegurar, doncs, que els models són globalment útils, ja que el valor és inferior al nivell de significació, que és de 0,05. A més, compten amb un coeficient de determinació (R-squared) de 0,7025 i 0,817, és a dir, el model explica un 70,25%, en el cas d'Espanya, i un 81,70%, en el cas de Finlàndia, la variable de satisfacció laboral.

Pel que fa a Espanya, les variables més significatives han estat la càrrega de treball, l'estabilitat i la remuneració, seguit de l'estil de gestió, l'oportunitat de promoció, i en menys mesura, els permisos laborals. També es pot observar com el sector de la construcció és determinant pel model, però cal considerar que la mostra només inclou un enquestat, i per tant, no es considerarà significatiu en la valoració dels resultats.

A Finlàndia les variables més significatives han estat la seguretat laboral, l'oportunitat de promoció, la relació amb els caps, la remuneració i, en menys mesura, la localització. La procedència, concretament de les províncies de Kuusamo, Österbotten i Turku, també han sigut variables importants pel model. Tot i això, la mostra d'aquestes també és petita i, per tant, no podem assegurar que siguin significatives per determinar la satisfacció laboral.

Seguidament, s'intenta millorar els models eliminant totes les variables poc determinants i es mantindran les que tinguin un p-valor inferior al 0,20 (20%), atès que són aquelles amb una major probabilitat de convertir-se en significatives i que ara no ho són degut al soroll que hi ha amb totes les variables.

Taula 9. Resum dels models de regressió millorats

	ESPANYA		FINLÀNDIA	
	Coefficients	Desv. Est.	Coefficients	Desv. Est.
PROCEDENCIA_1	-0.200	0.134		
PROCEDENCIA_2	-0.249	0.580	-0.646**	0.257
PROCEDENCIA_4	-0.280	0.219	-1.472***	0.428
PROCEDENCIA_6			-1.377***	0.335
PROCEDENCIA_7	-0.112	0.128		
PROCEDENCIA_8	-0.129	0.259		
PROCEDENCIA_9	-0.560	0.519	-0.449*	0.247
PROCEDENCIA_10			-0.537**	0.219
PROCEDENCIA_11			-0.465***	0.168
PROCEDENCIA_12			-0.813**	0.334
EDUCACIO_2	0.362	0.259		
EDUCACIO_3	0.176	0.208		
EDUCACIO_5			0.355**	0.176
EDUCACIO_6	0.122*	0.073	0.179*	0.101
SECTOR_1	0.019	0.076		
SECTOR_4	0.266**	0.127		
SECTOR_5	0.609**	0.239		
SECTOR_7			0.417	0.312

SECTOR_9	0.354	0.293		
SECTOR_10	0.415	0.259		
SECTOR_12			-0.849***	0.250
SECTOR_13			0.954***	0.306
SECTOR_14	0.356**	0.174		
SECTOR_17	0.810	0.514		
CARREGA	0.157***	0.038		
ESTABILITAT	0.255***	0.032	0.095	0.071
IMP_TAS			-0.049	0.059
LOCALITZACIO			-0.121**	0.057
GESTIO	0.143***	0.035		
HORES	0.047	0.041		
OP_PROM	0.066**	0.033	-0.163**	0.079
PERMISOS	0.069**	0.029		
REL_CA	0.099**	0.040	0.349***	0.058
REMUNERACIO	0.193***	0.032	0.251***	0.053
SEG_LAB			0.448***	0.081
VARIETAT			0.311***	0.068
<b>P-valor</b>	2,2 <sup>-16</sup>		2,2 <sup>-16</sup>	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,7149		0,8368	

Nota: Variable dependent: Satisfacció laboral. \* denota una significació inferior al 10%, \*\* inferior al 5% i \*\*\* inferior a l'1%.

Font: Elaboració pròpia.

En ambdós casos s'ha pogut millorar el model, ja que el coeficient de determinació ha incrementat i s'explica, doncs, un major percentatge de la variable dependent.

Finalment, les variables més significatives per a la satisfacció laboral a Espanya són la càrrega de treball, l'estabilitat, l'estil de gestió, la remuneració, seguit de l'oportunitat de promoció, els permisos laborals, la relació amb els caps i l'educació d'estudis universitaris. El sector de la construcció, el comerç i de la informació, comunicació i arts gràfiques també han estat determinants però no significatius pel model, considerant el percentatge que representen de la mostra, tal com s'ha esmentat.

A Finlàndia, en canvi, les variables més significatives són la relació amb els caps, la remuneració, la seguretat laboral, la varietat de les tasques, la procedència i el sector del transport i activitat esportives. Aquest últim no es considera determinant pel model, degut a la mostra que representa. En menys mesura, ho són l'oportunitat de promoció, la localització i l'educació d'estudis universitaris i altres.



### **5.2.3. Model de regressió segons gènere**

Tanmateix, a fi d'esbrinar si existeixen diferències per gènere, elaborarem de nou el model de regressió prenent com a variable dependent la satisfacció laboral dels homes i les dones per separat, per als dos països (Annex 4).

Pel que fa a Espanya, s'han observat algunes diferències per explicar la satisfacció laboral segons el gènere. Les variables més significatives per les dones han estat la càrrega de treball, l'estabilitat, l'estil de gestió, la localització, la remuneració i l'oportunitat de promoció. En menys mesura, també ho ha sigut l'edat, en concret dels 41 als 70 anys. En canvi, les més significatives pels homes són l'estabilitat, les hores de treball, la relació amb els caps, la remuneració, l'experiència laboral de més de 10 anys, l'edat, principalment dels 51 als 60 anys, i en menys mesura, l'autonomia i independència, el sector i la procedència.

Cal considerar que ambdós models són globalment útils i en el cas de les dones, s'explica un 68,44% de la variables dependent, mentre que el model dels homes n'explica un 81,24%.

En quant a Finlàndia, els models obtinguts són globalment útils ja que els p-valors són inferiors al 5%. En el cas de les dones, s'explica un 70,90% de la variable dependent i un 93,77%, en el cas dels homes.

Les variables més significatives per explicar la satisfacció laboral de les dones fineses són la relació amb els caps i la remuneració, mentre que pels homes finesos ho són la varietat de les tasques, l'oportunitat de promoció, la localització, l'edat i la remuneració, en menys mesura.

De la mateixa manera, s'intenta millorar els models elaborats eliminant les variables amb una significació superior al 20%.

Taula 11. Resum del model de regressió millorat segons gènere d'Espanya i Finlàndia

	ESPANYA				FINLANDIA			
	DONES		HOMES		DONES		HOMES	
	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.
EDAT_2	-0.026	0.149	0.943**	0.370				
EDAT_3	-0.038	0.131	0.799**	0.357				
EDAT_4	-0.053	0.116	1.143***	0.363				
EDAT_5	-0.091	0.147	0.938**	0.373				
EDUCACIO_2			0.956***	0.302				
EDUCACIO_3			0.348	0.310				
EXP_LAB_2			-1.556***	0.493				
EXP_LAB_3			-2.554***	0.611				
PROCEDENCIA_1			-0.999***	0.304				
PROCEDENCIA_2			-1.744**	0.709				
PROCEDENCIA_3			-1.196**	0.508				
PROCEDENCIA_4			-1.582***	0.520				
PROCEDENCIA_7			-0.952***	0.290				
PROCEDENCIA_8			-1.236***	0.429				
PROCEDENCIA_10			-1.089**	0.514				
PROCEDENCIA_11			-1.161***	0.411				
SECTOR_3			0.593**	0.264				
SECTOR_4			0.307	0.204				
SECTOR_8			0.773**	0.330				
SECTOR_14	0.365	0.251						

SECTOR_17			1.014**	0.430				
AUT_IND	0.140***	0.049	-0.094	0.058			0.199	0.122
CARREGA	0.166***	0.045						
ESTABILITAT	0.224***	0.043	0.278***	0.041				
FLEXIBILITAT			0.060	0.036			0.206	0.076
GESTIO	0.116**	0.045	0.144***	0.052				
HORES			0.256***	0.051	0.188***	0.067		
IMP_TAS			0.0002	0.045				
LOCALITZACIO	0.101***	0.038	-0.060	0.037			-0.003	0.077
OP_PROM	0.123**	0.047			-0.094	0.082	0.153	0.137
POL_VAL			-0.086	0.056				
REL_CA			0.247***	0.063	0.437***	0.064		
REL_CO	0.089*	0.051					-0.016	0.079
REMUNERACIO	0.150***	0.044	0.275***	0.047	0.357***	0.072		
VARIETAT							0.386	0.125
<b>P-valor</b>		2,2 <sup>-16</sup>		2,2 <sup>-16</sup>		2,2 <sup>-16</sup>		2,87 <sup>-14</sup>
<b>R<sup>2</sup></b>		0,7001		0,8167		0,7669		0,8357

Nota: Variable dependent: Satisfacció laboral. \* denota una significació inferior al 10%, \*\* inferior al 5% i \*\*\* inferior a l'1%.

Font: Elaboració pròpia.

Tal com es pot observar, millorant els models s'ha pogut incrementar el coeficient de determinació tant pels homes i les dones en relació a Espanya. Podem assegurar que les variables més significatives per a la satisfacció de les dones espanyoles són l'autonomia i la independència, la càrrega de treball, l'estabilitat, la localització i la remuneració, seguit de l'estil de gestió, l'oportunitat de promoció i la relació amb els companys. Mentre que pels homes espanyols, les variables més significatives són l'edat, l'experiència laboral, la procedència, l'estabilitat, l'estil de gestió, les hores de treball, la relació amb els caps i la remuneració.

A Finlàndia, en el cas de les dones s'ha pogut millorar el model ja que el coeficient de determinació ha incrementat, tot mostrant que les hores de treball, la relació amb els caps i la remuneració són les variables més significatives per explicar la satisfacció laboral de les dones fineses. D'altra banda, no s'ha pogut millorar el model de regressió que explica la satisfacció laboral dels homes finesos i, per tant, les variables que es consideren significatives són les esmentades en l'anterior model: la varietat de les tasques, l'oportunitat de promoció, la localització i l'edat, seguit de la remuneració.

## **6. CONCLUSIONS**

Tal com s'ha detallat inicialment, l'objectiu d'aquest treball és determinar les variables que més influeixen en la satisfacció laboral dels empleats i empleades d'Espanya i Finlàndia. Un cop finalitzat l'estudi es poden extreure les següents conclusions.

En primer lloc, s'ha pogut evidenciar la primera hipòtesis plantejada basada en els resultats obtinguts en l'Enquesta de Població Activa de la Unió Europea, en la que s'afirma que la satisfacció laboral dels empleats finesos és superior a la dels espanyols. No obstant, s'ha rebutjat una de les sub-hipòtesis exposades, ja que s'ha comprovat que en ambdós països la satisfacció laboral dels homes i de les dones és similar. Fet que contradiu l'afirmació d'alguns autors que apuntaven que les dones presenten nivells de satisfacció superiors als dels homes (Crossman i Harris, 2006), malgrat existeixen discrepàncies entre els experts.

Pel que fa als determinants de la satisfacció laboral a Espanya, s'ha demostrat com algunes de les variables plantejades en la segona hipòtesis són significatives, com ara la remuneració, l'oportunitat de promoció i els permisos laborals. Altrament, en el model de regressió elaborat per Finlàndia, s'ha comprovat que la varietat de les tasques i la seguretat laboral són dues de les variables significatives per a la satisfacció laboral plantejades a la tercera hipòtesis. També s'ha observat una elevada coincidència amb les variables exposades per Johansson (2004).

Així doncs, es determina en aquest estudi que els dos països comparteixen algunes variables que influeixen en la explicació de la satisfacció laboral, tot i això a Espanya les variables més destacables fan referència a la càrrega de treball, l'estabilitat, l'estil de gestió o els permisos laborals, mentre que a Finlàndia les més influenciables són la seguretat laboral, la varietat de les tasques o la distància amb el lloc de treball.

En quant a les possibles diferències segons gènere proposades a investigar, s'ha pogut constatar que malgrat la satisfacció global dels empleats i empleades en els dos països sigui similar, existeixen discrepàncies pel que fa als determinants que més hi influeixen. Mentre la satisfacció laboral de les dones es veu més influenciada per les relacions socials, tal com assenyalaven Miller (1980) o Clark (1997), l'autonomia i la independència i/o la càrrega de treball; la dels homes es veu més determinada per la

varietat de les tasques, l'estil de gestió dels caps o l'oportunitat de promoció, tal com asseguraven Murray Atkinson (1981) i Clark (1997). La remuneració és la única variable comuna per als dos gèneres, en els dos països.

Per últim, s'ha pogut evidenciar la cinquena hipòtesis que plantejava que els treballadors autònoms estan més satisfets que els assalariats en el cas d'Espanya, encara que s'ha exposat una satisfacció laboral molt similar en el cas de Finlàndia. Tot i així, aquests resultats s'han d'analitzar amb cura, ja que el percentatge que representen els autònoms a la mostra és molt baix.

Els resultats obtinguts en aquest treball, doncs, demostren la rellevància que tenen les variables que formen part del salari emocional, i que van més enllà de la retribució econòmica, per mantenir als empleats satisfets en el seu lloc de treball. S'ha pogut contrastar que, tal com apuntaven diversos autors de la literatura, la satisfacció laboral ve determinada no només per factors intrínsecs a l'empleat, sinó també per factors extrínsecs.

Tanmateix, durant la realització d'aquest estudi ens hem trobat amb algunes limitacions. Tenint en compte el perfil demogràfic i de situació laboral de l'enqu Coastat, una de les principals ha estat el fet de no poder extrapolar els resultats obtinguts a Espanya a tot el país, ja que la major part dels enquestats han sigut catalans. Així com també, el fet de disposar d'una mostra més aviat petita en el cas de Finlàndia, que no ens ha permès poder assegurar que alguns dels resultats obtinguts fossin del tot representatius.

Finalment, també es presenten algunes propostes de millora per a futures investigacions que permetin donar continuïtat a l'estudi realitzat.

D'una banda, seria recomanable aconseguir augmentar la mostra de la població per poder analitzar més a fons diverses variables demogràfiques i de situació laboral, com ara les diferències entre els sectors de treball o entre les zones d'origen dels enquestats, i també per obtenir una major representativitat d'aquesta. D'altra banda, també seria interessant incloure en l'estudi variables referents a les noves formes de treball derivades de la Covid-19, com ara l'augment del teletreball en alguns sectors, i analitzar-les en més profunditat per conèixer com es tracten en els dos països i per determinar si són significatives per a la satisfacció laboral.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., i Rutigliano, P. (2012). Job satisfaction determinants: A study across 48 nations. In Proceedings of 2012 Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East Chapter: Business Without Borders. *Sacred Heart University*, 193-215.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research i Practice*, 3(4), 77-86.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., i Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacció laboral en Espanya. *Cuadernos de economía*, 35(97), 9-16.
- Bonillo-Muñoz, D. i Nieto-González, F. J. (2002). La satisfacció laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo* (11), 189-200.
- Bond, M. A., Punnett, L., Pyle, J. L., Cazeca, D., i Cooperman, M. (2004). Gendered work conditions, health, and work outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 28.
- Christen, M., Iyer, G., i Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of marketing*, 70(1), 137-150.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Crossman, A., i Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Dueñas, D., Iglesias, C. i Llorente, R. (2010). Job quality, job satisfaction and services in Spain. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(5), 145-166.
- Dhamija, P., Gupta, S., i Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2018-0155/full/html>

- Edwin A. Locke (1970). *Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis*. , 5(5), 484–500.
- Eurostat. (2018). Average rating of satisfaction by domain, sex, age and educational attainment level. Recuperat 20 desembre 2022, de [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_pw01\\$DV\\_525/default/map?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_pw01$DV_525/default/map?lang=en)
- Fisher, C., Harris, L., Kirk, S., Leopold, J., i Leverment, Y. (2004). The dynamics of modernization and Job satisfaction in the British National Health Service. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 304-318.
- Gamero-Burón, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social Reino de España. Madrid: Colección Estudios.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., i Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in management review*, 20(4), 279-288.
- Goetz, K., Campbell, S. M., Broge, B., Dörfer, C. E., Brodowski, M., i Szecsenyi, J. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. *Community dentistry and oral epidemiology*, 40(5), 474-480.
- Greve, B. (2007). What characterise the Nordic welfare state model. *Journal of Social Sciences*, 3(2), 43-51.
- Hanisch, K. A. (1992). The Job Descriptive Index revisited: Questions about the question mark. *Journal of Applied psychology*, 77(3), 377.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J., De Neve, J. E., Aknin, L. B., i Wang, S. (2021). World happiness report 2021. *Sustainable Development Solutions Network*.
- Herzberg, F., Mausner, B., i Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. London: Transaction Publishers.
- Hytti, U., Kautonen, T., i Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2034-2053.



- Iglesias-Fernández, C., Llorente-Heras, R., i Dueñas-Fernández, D. (2011). Calidad del empleo y satisfacción laboral en las regiones españolas. Un estudio con especial referencia a la Comunidad de Madrid. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (19), 25-49.
- Johansson, E. (2004). Job satisfaction in Finland: Some results from the European Community household panel 1996-2001 (No. 958). ETLA Discussion Papers.
- Kaiser, L. C. (2005). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. IZA Discussion Papers, (1876).
- Kohn, M. L., i Schooler, C. (1982). Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects. *American Journal of Sociology*, 87(6), 1257–1286.
- Koppes, Laura L. (2014). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. New York: Psychology Press.
- Latham, G. P., i Budworth, M.-H. (2007). The Study of Work Motivation in the 20th Century. In L. L. Koppes (Ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 353–381.
- Lawler III, E. E., i Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Locke, E. A., i Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Martins, H., i Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics i Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mason, C. M., i Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312.

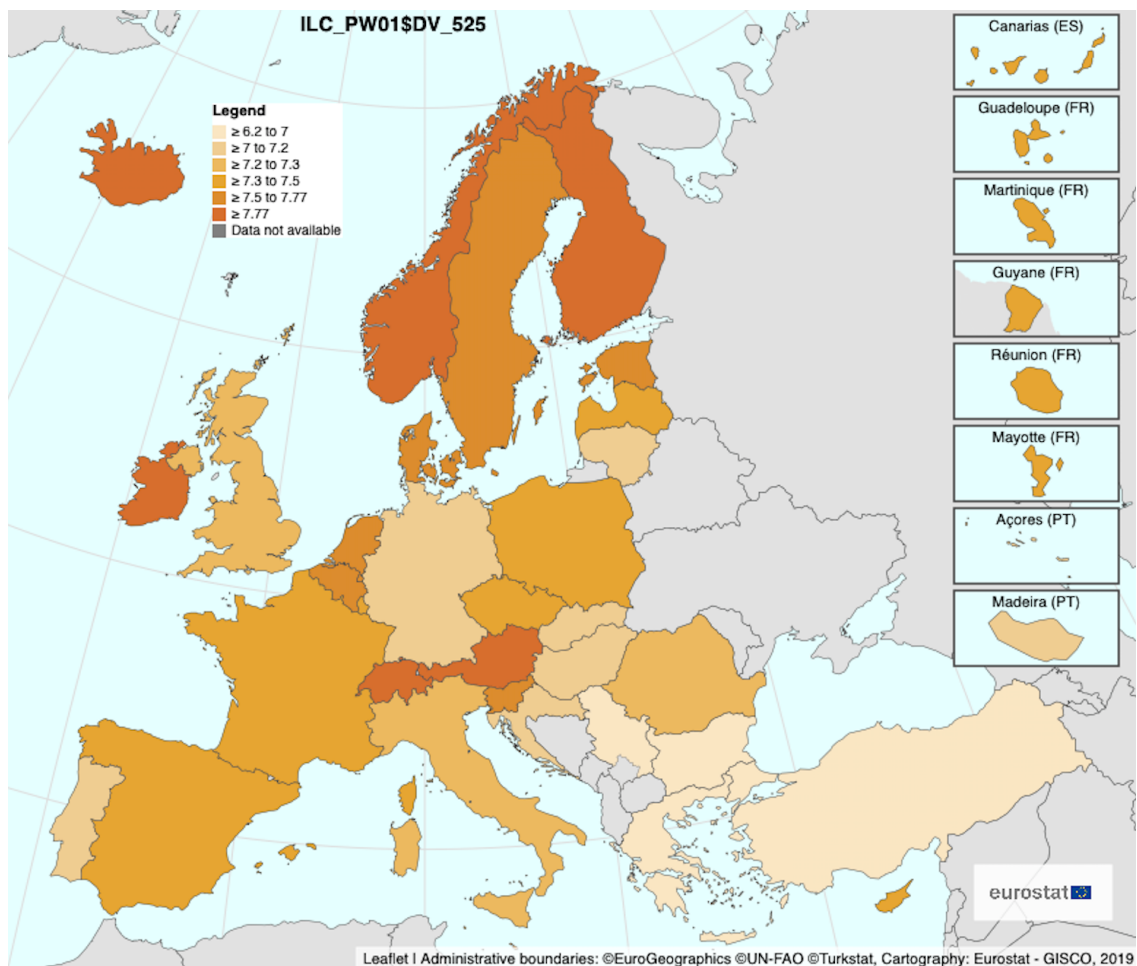
- Miller, J. (1980). Individual and occupational determinants of job satisfaction: A focus on gender differences. *Sociology of work and Occupations*, 7(3), 337-366.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. London: ME Sharpe.
- Murray, M. A., i Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(1), 44.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., i Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction?. *Work*, 30(4), 433-439.
- Ruvalcaba, J., Selva, C., i Sahagún, M. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teóricohistórica de su investigación. *Estudios de trabajos científicos*, 113-128.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67-83.
- Salessi, S. M., i Omar, A. G. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 23(34), 93-108  
<https://alternativas.me/23-numero-34-febrero-julio-2016/116-satisfaccion-laboral-generica-propiedades-psicometricas-de-una-escala-para-medirla>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Fuentes-García, F. J., i Artacho-Ruiz, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. *Cuadernos de gestión*, 7(2), 55-67.
- Sousa-Poza, A., i Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.
- 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.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public personnel management*, 26(3), 313-334.

- Viamontes, D. G., i García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., i England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22.
- Westover, J. H. (2010). Global shifts: Changing job quality and job satisfaction determinants in socialist and post-socialist Hungary. *International Journal of Social Economics*, 37(2), 84-100.
- Wright, B. E., i Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.
- Wright, B. i Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Zubiri-Sáenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 36(2), 193-196.

## ANNEXOS

### Annex 1. Satisfacció laboral dels països de la Unió Europea

Figura 1. Valoració mitjana de la satisfacció per domini, sexe, edat i nivell d'estudis



Font: Eurostat (2018).

## Annex 2. Minnesota Satisfaction Questionnaire

Taula 1. MSQ forma curta

Ítems	Satisfacció
1. Ser capaç de mantenir-me ocupat tot el temps.	Intrínseca
2. La possibilitat de treballar sol a la feina.	Intrínseca
3. La possibilitat de fer coses diferents de tant en tant.	Intrínseca
4. La possibilitat de ser "algú" en la comunitat.	Intrínseca
5. La manera en què el meu cap s'encarrega dels seus treballadors/es.	Extrínseca
6. La capacitat del meu supervisor per prendre decisions.	Extrínseca
7. Ser capaç de fer coses que no vagin en contra de la meva consciència.	Intrínseca
8. La manera en què la meva feina m'ofereix una ocupació estable.	Intrínseca
9. La possibilitat de fer coses per altres persones.	Intrínseca
10. La possibilitat de dir a la gent el què ha de fer.	Intrínseca
11. La possibilitat de fer quelcom que faci ús de les meves habilitats.	Intrínseca
12. La manera en què les polítiques de l'empresa es posen en pràctica.	Extrínseca
13. La meva remuneració i la quantitat de feina que tinc.	Extrínseca
14. La possibilitat de progrés i promoció en aquest lloc de treball.	Extrínseca
15. La llibertat per utilitzar el meu propi criteri.	Intrínseca
16. La possibilitat de provar els meus mètodes propis de fer la feina.	Intrínseca
17. Les condicions laborals.	General
18. La manera en què els meus companys/es de feina es porten entre ells/es.	General
19. Els elogis que rebo per fer una bona feina.	Extrínseca
20. El sentiment d'assoliment que obtinc del treball.	Intrínseca

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta extreta de Weiss, Dawis i England (1967).

### **Annex 3. Model enquesta**

#### **3.1. Model enquesta Espanya**

1. Edad:

\_\_\_\_\_

2. Género:

- Mujer
- Hombre
- Otros

3. Indique la provincia de procedencia:

\_\_\_\_\_

4. Educación:

- Sin estudios
- Estudios primarios
- Educación Secundaria Obligatoria
- Bachillerato
- Formación Profesional
- Estudios universitarios
- Otros

5. Experiencia laboral:

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 10 años
- Más de 10 años

6. Sector en el que trabaja:

- Administración pública
- Sanidad y servicios sociales
- Agricultura, ganadería, pesca, forestal
- Comercio
- Construcción
- Educación

- Cultura
- Hostelería, restauración y turismo
- Industria alimentaria
- Industria química
- Metal
- Transporte y logística
- Actividades deportivas
- Información, comunicación y artes gráficas
- Finanzas y seguros
- Administración y gestión
- Servicios medioambientales
- Otros

7. Régimen al que pertenece:

- Régimen General (asalariado)
- Régimen Especial de Trabajadores Autónomos

8. Responda a las siguientes cuestiones indicando cuál es su nivel de satisfacción.

(1 = muy insatisfecho, 2 = insatisfecho, 3 = neutral, 4 = satisfecho, 5= muy satisfecho)

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
El número de horas trabajadas en relación con el trabajo que tengo.					
La posibilidad de progreso y promoción en mi puesto de trabajo.					
La carga de trabajo que tengo.					
La posibilidad de realizar tareas diferentes y variadas de vez en cuando.					
Las tareas que desarrollo son significativas e importantes para la empresa y la sociedad.					

Los permisos laborales retribuidos que tengo, en cuanto a maternidad/paternidad, lactancia, mudanza, etc.					
La posibilidad de tener flexibilidad laboral en cuanto a horarios, jornadas de trabajo intensivas, trabajo a distancia, etc.					
La relación que existe con los compañeros de trabajo y el nivel de integración dentro del equipo.					
La relación y comunicación con los jefes y directivos del puesto de trabajo.					
Mi remuneración en relación con el trabajo que tengo.					
La libertad para decidir, organizar y determinar la forma en que desarrollo mi trabajo.					
La adecuación de las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos informáticos.					
El reconocimiento recibido por las tareas que realizo y las mejoras que introduzco en mi puesto de trabajo.					
La forma en que mi jefe gestiona sus equipos y toma las decisiones.					
La posibilidad de utilizar mi propio criterio y probar nuevos métodos.					
La forma en que las políticas y los valores de la empresa se ponen en práctica.					
La distancia que hay entre mi puesto de trabajo y mi domicilio.					
La estabilidad que me proporciona mi puesto de trabajo.					
Evaluación global de la satisfacción laboral.					



### **3.2. Model enquesta Finlàndia**

1. Age:

\_\_\_\_\_

2. Gender:

- Woman
- Man
- Others

3. Indicate your Finnish region of origin:

\_\_\_\_\_

4. Education:

- Without education
- Basic education
- Upper secondary school
- Vocational school
- Bachelor's degrees
- Others

5. Work experience:

- Less than 2 years
- Between 2 and 10 years
- More than 10 years

6. Sector in which you work:

- Public administration
- Health and social services
- Agriculture, livestock, fishing, forestry
- Trade
- Construction
- Education
- Culture
- Tourism
- Food industry

- Chemical industry
- Metal
- Transport and logistics
- Sports activities
- Information, communication and graphic arts
- Finance and insurance
- Administration and management
- Environmental services
- Others

7. Social security regime in which you belong:

- Self-employed
- Employee

8. Answer the following questions indicating your level of satisfaction.

*(1 = very dissatisfied, 2 = dissatisfied, 3 = neutral, 4 = satisfied, 5 = very satisfied)*

QUESTIONS	1	2	3	4	5
The number of hours worked in relation to my job.					
The chance for advancement and promotion in my workplace.					
The workload I have.					
The chance to do different and varied tasks from time to time.					
The importance and significance of my work for the company and society.					
The work permits I have in terms of maternity/paternity, breastfeeding, relocation, etc.					
The chance to have labor flexibility in terms of schedules, intensive working, remote work, etc.					
The relationship with co-workers and the level of integration in the team.					

The relationship and communication with the bosses and managers of the workplace.					
My wage in relation to the job I have.					
The freedom to decide, organize and determine the way I develop my work.					
The adaptation of environmental conditions, infrastructure and IT resources.					
The recognition I receive for the work I do and for the accomplishments I obtain in my workplace.					
The way my boss manages his/her teams and makes decisions.					
The chance to use my own criteria and try new methods.					
The way company policies and values are put into practice.					
The distance between my workplace and my home.					
The way my job provides me a steady employment.					
Overall assessment of job satisfaction.					

## Annex 4. Models de regressió

Taula 8. Resum dels models de regressió d'Espanya i Finlàndia

	ESPANYA		FINLÀNDIA	
	Coefficients	Desv. Est.	Coefficients	Desv. Est.
EDAT_1	0.255	0.208	0.090	0.490
EDAT_2	0.049	0.126	-0.018	0.470
EDAT_3	-0.074	0.117	0.018	0.464
EDAT_4	0.057	0.107	0.211	0.518
GENERE_d	0.068	0.076	-0.135	0.112
PROCEDENCIA_1	-0.830	0.544		
PROCEDENCIA_2	-1.074	0.814	-0.823*	0.492
PROCEDENCIA_3	-0.808	0.659	-0.444	0.614
PROCEDENCIA_4	-0.908	0.579	-1.793***	0.648
PROCEDENCIA_5	-0.811	0.686	-0.080	0.818
PROCEDENCIA_6	-0.933	0.771	-1.387**	0.610
PROCEDENCIA_7	-0.741	0.540	-0.421	0.650
PROCEDENCIA_8	-0.795	0.599	-0.361	0.667
PROCEDENCIA_9	-0.981	0.763	-0.684	0.518
PROCEDENCIA_10	-0.557	0.774	-1.013**	0.522
PROCEDENCIA_11	-0.522	0.577	-0.841*	0.439
PROCEDENCIA_12	-0.729	0.661	-0.874	0.578
PROCEDENCIA_13	-0.961	0.787		
EDUCACIO_2	0.532	0.405	-0.016	0.621
EDUCACIO_3	0.430	0.332	-0.097	0.315
EDUCACIO_4	0.138	0.276		
EDUCACIO_5	0.301	0.259	0.410	0.287
EDUCACIO_6	0.337	0.249	0.267	0.179
EXP_LAB_2	-0.130	0.164	-0.002	0.226
EXP_LAB_3	0.047	0.227	0.052	0.261
SECTOR_1	0.184	0.139	0.192	0.263
SECTOR_2	0.116	0.148	0.206	0.251
SECTOR_3	0.224	0.302		
SECTOR_4	0.307*	0.173	-0.630	0.499
SECTOR_5	0.749***	0.277	0.140	0.441
SECTOR_6	0.142	0.161	0.259	0.264
SECTOR_7			0.862*	0.485
SECTOR_8	-0.100	0.228	0.396	0.492
SECTOR_9	0.482	0.333	-0.044	0.445
SECTOR_10	0.555	0.308		
SECTOR_11	0.270	0.333	0.073	0.666
SECTOR_12	0.003	0.235	-0.938	0.588
SECTOR_13	-0.162	0.277	1.160**	0.484

SECTOR_14	0.417	0.215	0.119	0.256
SECTOR_15	0.116	0.186	0.231	0.258
SECTOR_16	-0.033	0.194	0.230	0.292
SECTOR_17	0.817	0.554		
REGIM_1	-0.017	0.129	0.298	0.290
AUT_IND	0.055	0.048	0.161	0.150
CARREGA	0.121***	0.044	0.120	0.109
CRE_LLIB	0.055	0.054	-0.103	0.119
ESTABILITAT	0.228***	0.037	0.155	0.103
FLEXIBILITAT	0.036	0.036	-0.104	0.109
GESTIO	0.110**	0.047	0.110	0.115
HORES	0.060	0.046	0.119	0.127
IMP_TAS	0.003	0.045	-0.136	0.091
LOCALITZACIO	0.037	0.031	-0.160*	0.097
OP_PROM	0.081**	0.040	-0.260**	0.118
PERMISOS	0.064*	0.037	-0.069	0.095
POL_VAL	-0.012	0.051	0.049	0.125
RECONeixEMENT	0.057	0.054	-0.046	0.109
REL_CA	0.076	0.051	0.306**	0.137
REL_CO	-0.003	0.046	0.094	0.112
REMUNERACIO	0.162***	0.038	0.202**	0.089
SEG_LAB	-0.017	0.044	0.395***	0.121
VARIETAT	-0.050	0.048	0.170	0.131
<b>P-valor</b>	2,2 <sup>-16</sup>		2,47 <sup>-12</sup>	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,7025		0,817	

Nota: Variable dependent: Satisfacció laboral. \* denota una significació inferior al 10%, \*\* inferior al 5% i \*\*\* inferior a l'1%.

Font: Elaboració pròpia.

Taula 10. Resum dels models de regressió segons gènere d'Espanya i Finlàndia

	ESPANYA				FINLÀNDIA			
	DONES		HOMES		DONES		HOMES	
	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.	Coeficients	Desv. Est.
EDAT_2	-0.405	0.259	0.872**	0.409	0.256	0.293	-0.057**	0.194
EDAT_3	-0.484*	0.263	0.696*	0.392	0.146	0.319	0.282	0.250
EDAT_4	-0.498*	0.276	1.139***	0.394	0.524	0.516	0.057	0.682
EDAT_5	-0.551*	0.282	0.863**	0.404	-0.206	0.680		
EDUCACIO_2	0.249	0.543	1.607**	0.693			0.522	0.988
EDUCACIO_3	0.129	0.473	0.867	0.630	0.592	0.465	0.134	0.568
EDUCACIO_4	0.114	0.359	0.479	0.561	0.471	0.740		
EDUCACIO_5	0.261	0.334	0.566	0.541	0.449	0.352	0.368	0.469
EDUCACIO_6	0.295	0.304	0.484	0.539			0.372	0.306
PROCEDENCIA_1	0.236	0.682	-1.212**	0.480	-0.302	1.264	0.076	0.652
PROCEDENCIA_2			-1.442	0.987	0.575	1.688		
PROCEDENCIA_3	0.032	0.998	-1.395**	0.633	-1.027	1.750	-0.683	1.525
PROCEDENCIA_4	0.265	0.740	-1.889**	0.734				
PROCEDENCIA_5	0.530	0.844			-0.452	1.173	1.422	1.207
PROCEDENCIA_6	0.523	0.945						
PROCEDENCIA_7	0.403	0.687	-1.196**	0.483			-0.846	0.658
PROCEDENCIA_8	-0.140	0.777	-1.343**	0.642	0.233	0.905	-0.821	0.880
PROCEDENCIA_9	0.116	0.970					0.637	1.084
PROCEDENCIA_10			-1.298*	0.708	-0.263	1.146	-0.732	0.551
PROCEDENCIA_11	0.623	0.725	-1.594***	0.579	0.130	0.323	-0.300	0.394
PROCEDENCIA_12	-0.366	0.880	-0.270	0.692	0.084	0.387		

EXP_LAB_2	-0.084	0.226	-1.061	0.642	-0.001	0.013	0.487	1.127
EXP_LAB_3	0.323	0.294	-2.007***	0.716	-0.479	0.735	0.461	1.121
SECTOR	0.287	0.263	0.163	0.165	0.205	0.240	-0.003	0.014
SECTOR_1								
SECTOR_2	0.178	0.268	0.225	0.193	0.075	0.185		
SECTOR_3	-0.286	0.695	0.573*	0.317	0.061	0.180		
SECTOR_4	0.331	0.283	0.347	0.255	-0.047	0.137		
SECTOR_5	0.823	0.755	0.603**	0.297	-0.081	0.270		
SECTOR_6	0.071	0.278	0.238	0.195	-0.0007	0.259		
SECTOR_8	-0.150	0.351	1.011***	0.366	0.276	0.184		
SECTOR_9	0.392	0.407			0.131	0.196		
SECTOR_10	0.690	0.653	0.201	0.351	0.111	0.175		
SECTOR_11			-0.034	0.339	-0.335	0.215		
SECTOR_12	-0.473	0.414	0.361	0.329	0.098	0.234		
SECTOR_13	0.173	0.524	-0.042	0.313	-0.347	0.265		
SECTOR_14	0.581	0.385	0.314	0.338	-0.071	0.170		
SECTOR_15	0.218	0.310	0.131	0.302	0.529**	0.250		
SECTOR_16	-0.143	0.327	0.059	0.253	-0.029	0.203		
SECTOR_17			1.177**	0.489	0.375**	0.163		
REGIM_1	-0.066	0.224	-0.208	0.161	0.106	0.245	0.460	0.455
AUT_IND	0.118*	0.066	-0.176**	0.079	0.137	0.234	0.654	0.305
CARREGA	0.179***	0.068	0.074	0.066			-0.339	0.249
CRE_LLIB	0.047	0.083	0.096	0.079			0.066	0.186
ESTABILITAT	0.150***	0.057	0.274***	0.052			0.018	0.234
FLEXIBILITAT	0.023	0.056	0.084	0.052			0.234	0.156
GESTIO	0.136**	0.071	0.117*	0.070			-0.018	0.280

HORES	-0.049	0.068	0.196***	0.070	0.215	0.284	
IMP_TAS	0.066	0.067	-0.099	0.068	-0.054	0.115	
LOCALITZACIO	0.131**	0.050	-0.058	0.044	-0.321**	0.112	
OP_PROM	0.123**	0.063	0.023	0.058	-0.502**	0.199	
PERMISOS	0.049	0.054	0.073	0.058	-0.147	0.212	
POL_VAL	0.065	0.080	-0.099	0.076	0.084	0.148	
RECONeixEMENT	-0.004	0.077	-0.018	0.086	0.166	0.190	
REL_CA	-0.083	0.071	0.278***	0.079	0.384	0.284	
REL_CO	0.114	0.069	0.004	0.071	0.137	0.214	
REMUNERACIO	0.128**	0.056	0.286***	0.058	-0.404*	0.201	
SEG_LAB	-0.005	0.066	-0.064	0.073	0.061	0.180	
VARIETAT	-0.058	0.074	0.069	0.073	0.593***	0.154	
<b>P-valor</b>	2,2 <sup>-16</sup>		4,186 <sup>-15</sup>		0,0001517		0,0007238
<b>R<sup>2</sup></b>	0,6844		0,8124		0,709		0,9377

Nota: Variable dependent: Satisfacció laboral. \* denota una significació inferior al 10%, \*\* inferior al 5% i \*\*\* inferior a l'1%.

Font: Elaboració pròpia.