



ICADE BUSINESS SCHOOL

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS EN EL PUESTO DE TRABAJO Y SU VÍNCULO CON LA SATISFACCIÓN LABORAL: UNA MEDIDA DE COMPROMISO DEL EMPLEADO DESDE EL MODELO DE DEMANDAS-RECURSOS

Autor: Alberto González Muñoz

Director: Víctor Nalda Castellet

Madrid
Diciembre 2022

Alberto
González
Muñoz

**ANÁLISIS DE LOS RECURSOS EN EL PUESTO DE TRABAJO Y SU VÍNCULO
CON LA SATISFACCIÓN LABORAL: UNA MEDIDA DE COMPROMISO DEL
EMPLEADO DESDE EL MODELO DE DEMANDAS-RECURSOS**



ÍNDICE	
RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
Objetivo General	10
Marco Teórico/Estado de la Cuestión	10
Compromiso del Empleado.....	11
Satisfacción Laboral.....	13
OBJETIVO	18
METODOLOGÍA	18
Población	18
Cuestionario: EPS	18
<i>Fiabilidad del Cuestionario</i>	19
Diseño del Estudio	20
Análisis Estadístico	22
<i>Análisis de la Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i>	22
<i>Pruebas No Paramétricas: Prueba de U Mann-Whitney para Muestras Independientes</i> ..	22
<i>Pruebas No Paramétricas: Prueba Kruskal-Wallis para Muestras Independientes</i>	23
<i>Correlaciones No Paramétricas: Pruebas Rho de Spearman</i>	24
<i>Análisis Post-Hoc: Corrección de Bonferroni</i>	24
RESULTADOS	24
Análisis Descriptivo	24
<i>Gráfica 1. Puntuación Promedio por Tipo de Satisfacción y Recurso</i>	25
Análisis de la Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov	25
Pruebas No Paramétricas: Prueba U de Mann-Whitney para Muestras Independientes ..	25
<i>Gráfica 2. Recuento de Empleados según Nivel Educativo</i>	26
<i>Gráfica 3. Recuento de Empleados según Puesto Elevado de Responsabilidad</i>	27
Pruebas No Paramétricas: Prueba Kruskal-Wallis para Muestras Independientes	27
<i>Gráfica 4. Recuento de Empleados según Satisfacción Laboral General</i>	28
<i>Gráfica 5. Recuento de Empleados según Satisfacción Laboral Particular</i>	28
<i>Gráfica 6. Recuento de Empleados según Rango Salarial</i>	29
<i>Gráfica 7. Recuento de Empleados según Tamaño de la Organización</i>	30
Correlaciones No Paramétricas: Pruebas Rho de Spearman	30
Análisis Post-Hoc: Corrección de Bonferroni	31
<i>Rango Salarial</i>	32
<i>Tamaño de la Organización</i>	32

<i>Satisfacción Laboral General</i>	33
<i>Satisfacción Laboral Particular</i>	34
DISCUSIÓN	35
CONCLUSIONES	39
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	40
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXO 1	44

RESUMEN

La lucha por la retención del talento está convirtiéndose en uno de los principales focos de acción en un contexto mercantil como el que se presenta hoy día, caracterizado por el desarrollo tecnológico dentro de un entorno tipo VUCA. El compromiso del empleado, así como la satisfacción laboral, han sido vinculados a una menor rotación en las empresas, así como a una mayor productividad y eficiencia de las mismas. En el presente estudio, se decidió estudiar el primero desde el Modelo de Demandas y Recursos, concretamente desde su componente de recursos, y su relación con la satisfacción laboral a partir de una base de datos pública del gobierno de Australia; la cual cuenta con 3881 empleados. En base a literatura previa, y coherentemente con esta, se decidió explorar la hipótesis que plantea que los recursos del trabajo correlacionan positivamente con la satisfacción laboral del trabajador, así se plantea una nueva en base a estudios que plantean que los recursos de desarrollo son los que presentan una correlación más significativa. Para el diseño del estudio, tomando de referencia las categorías de recursos del único cuestionario conocido construido en base al Modelo de Demandas y Recursos, el *Energy Compass* (Schaufeli, 2017), se crearon las categorías de recursos sociales, del puesto, de desarrollo y organizacionales sobre los ítems del cuestionario EPS. Asimismo, otros dos ítems conformaron las categorías de satisfacción laboral general y particular, también se tomaron en cuenta algunas variables moduladoras de potencial interés (p.ej.: rango salarial, tamaño de la organización, etc.). El análisis de las respuestas de los empleados públicos reveló falta de normalidad, por lo que se procedió a tratar los datos con pruebas y correlaciones no paramétricas. De forma general, los resultados confirman la literatura previa para la hipótesis de que la satisfacción laboral general y particular correlacionan positivamente con los tipos de recursos, no obstante, no se confirma aquella referente a que los de tipo de desarrollo correlacionan de manera más significativa.

ABSTRACT

The fight for talent retention is becoming one of the main focuses of action in today's market context, characterized by technological development within a VUCA-type environment. Employee engagement, as well as job satisfaction, have been linked to lower turnover in companies, as well as to higher productivity and efficiency. In the present study, it was decided to study the former from the Demands and Resources Model, specifically from its resources component, and its relationship with job satisfaction from a public database of the Australian government; which has 3881 employees. Based on previous literature, and coherently with this, it was decided to explore the hypothesis

that job resources correlate positively with employee job satisfaction, so a new one is proposed based on studies that suggest that development resources are those that present a more significant correlation. For the design of the study, taking as a reference the resource categories of the only known questionnaire built based on the Demands and Resources Model, the Energy Compass (Schaufeli, 2017), the categories of social, job, developmental and organizational resources were created on the items of the EPS questionnaire. Likewise, two other items formed the categories of general and particular job satisfaction, some modulating variables of potential interest were also taken into account (e.g., salary range, size of the organization, etc.). The analysis of the public employees' responses revealed a lack of normality, so we proceeded to treat the data with non-parametric tests and correlations. In general, the results confirm the previous literature for the hypothesis that general and particular job satisfaction correlate positively with the types of resources; however, the hypothesis that the development type correlates more significantly is not confirmed.

INTRODUCCIÓN

Objetivo General

Nos situamos en una época convulsa y de grandes cambios, en la cual un número cada vez mayor de expertos comienzan a resaltar más nuestro entorno como VUCA - del inglés: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity- (Millar et al., 2018). En este, además, parece estar produciéndose una Cuarta Revolución Industrial, donde la transformación tecnológica y la digital están situadas en el centro (González-Páramo, 2018), promoviéndose así una guerra por la caza del talento donde las herramientas de People Analytics son de capital importancia en la evolución de los RRHH (McNulty, 2018). A razón de este contexto, se decidió estudiar los recursos del trabajo -como medida del compromiso del empleado en el modelo de Demandas-Recursos, desarrollado posteriormente-, y su potencial vinculación con los niveles de satisfacción del empleado, puesto que ambos constructos han sido vinculados a una menor rotación en las organizaciones (Maunder et al., 1992; Ali, 2008; Shmailan, 2015).

Marco Teórico/Estado de la Cuestión

Bajo este panorama, donde la automatización de procesos es cada vez mayor, el máximo aprovechamiento de este talento inherentemente humano se presenta como uno de los focos de mayor interés para aumentar el potencial éxito de las compañías (Baena, 2019). Uno de los factores que se han estudiado como indicador de óptimo aprovechamiento es el compromiso del empleado con la organización, que se ha vinculado a una mayor motivación (Siswanto et al., 2021) e incluso retención (Balakrishnan et al., 2013), no obstante, el efecto de este compromiso parece extenderse más allá. Concretamente, en la revisión bibliográfica de Shmailan (2015) acerca de la relación entre satisfacción laboral, compromiso del empleado y el desempeño, el autor encuentra que los resultados de la mayoría de estudios parecen apuntar hacia dos conclusiones fundamentales:

- El compromiso del empleado está vinculado a la satisfacción laboral del mismo.
- La satisfacción del empleado está vinculada con el incremento del desempeño.

En este sentido, aquellas organizaciones que mantengan actualizadas la información recogida para estas dos variables podría, en potencia, ser un recurso adicional para valorar la capacidad potencial de desempeño de los empleados. Así, otros autores también plantean que el compromiso del empleado puede ser un factor de peso en su desempeño (Motyka, 2018), el cual está estrechamente asociado a la productividad de la propia empresa y su capacidad de ingresos. En definitiva, el

compromiso del empleado y la satisfacción laboral parecen dos factores que, de estudiarse en el marco de las particularidades de una organización, podrían ofrecer una sinergia capaz de potenciar notablemente el desempeño de los empleados, a la par que mejorar la calidad de su experiencia laboral o reducir la intención de abandonar la organización (ver p.ej.: Wang et al., 2012; Vorina et al., 2017; Dalkrani y Dimitriadis, 2018).

Ahora bien, el concepto “compromiso del empleado” dista de encontrar un consenso completamente claro y delimitado en cuanto a su definición y medición (Sun y Bunchapattanasakda, 2019). Así como ocurre con el de “satisfacción laboral” (Judge et al., 2020). En lugar de esto, parece más probable que se trate de dos conceptos capaces de abarcar una realidad compleja donde múltiples variables interaccionan. Por tanto, el entendimiento preliminar de esta complejidad conceptual parece, en primera instancia, de suma importancia a la hora de plantear una metodología capaz de abarcar el objetivo fundamental del presente estudio. Este es, analizar la relación entre el compromiso del empleado y la satisfacción laboral.

Compromiso del Empleado

El compromiso del empleado es un concepto relativamente reciente, introducido por primera vez en el inicio de la década de los 90 por Kahn (1990), el cual ha ido ganando en popularidad tanto a nivel académico como en el sector de consultoría y empresa con los años (Jeung, 2011). Concretamente, para Kahn (1990), el compromiso de un empleado es la expresión de aquella versión preferida de sí mismo durante la realización de una tarea. Por tanto, para este autor se ven implicados aspectos conductuales, cognitivos y emocionales durante todo el proceso, tratándose entonces de una visión más cercana a la psicología que a la sociología. Quizás lo anterior sea una de las razones por las que, con el avance de la investigación y el crecimiento en popularidad del término en la comunidad académica, otras propuestas de definición aparecieran en ulteriores investigaciones (véase: Sun y Bunchapattanasakda, 2019).

Entre estos esfuerzos por delimitar el concepto y estudiar su correlación respecto de los resultados en el trabajo tenemos, por ejemplo, el famoso metaanálisis de 2002 de Harter et al., quienes definieron el compromiso del empleado alrededor de los siguientes conceptos: involucración individual y entusiasmo/satisfacción en el trabajo -todo ello medido mediante el test GWA (por sus siglas en inglés: *Gallup Workplace Audit*)-. Concretamente, en este estudio, analizaron las relaciones entre compromiso del empleado, satisfacción y resultados en 7.939 unidades de negocio a lo largo de 36 compañías. Sus hipótesis de partida confiaban en encontrar correlaciones positivas

entre estas variables, de modo que una satisfacción y compromiso del empleado más altos, respecto a las unidades de negocio, estarían vinculados a una mayor productividad, beneficio y retención. Todo ello, independientemente de la empresa particular, es decir, dichos resultados serían transversales a todas ellas y, efectivamente, esto fue lo que dichos análisis mostraron.

Pese a la potencia aparente de estos resultados (Harter et al., 2002), ha de reconocerse que los ítems que emplearon a partir del GWA para medir “compromiso del empleado”, formaban parte de un inventario mayor que mide el constructo de satisfacción en el trabajo, por tanto, a nivel psicométrico esto se trata de una limitación. En este sentido, parece prudente sospechar de una medición de compromiso del empleado precisa y puramente separada de la de satisfacción en este metaanálisis. No obstante, esto solo refleja el respeto a la complejidad con que hemos de trabajar este asunto (ver: Little y Little, 2006).

Efectivamente, acorde a algunos autores, el compromiso del empleado va más allá de otros conceptos tradicionales como la satisfacción, el compromiso con la organización o la involucración en el trabajo, ya que implica factores de proactividad a nivel conductual, cognitivo y emocional con objeto de alinear la fuerza de trabajo con la estrategia de la empresa (Andrew y Sofian, 2011).

Con intención de tomar distancia el máximo posible de solapamientos conceptuales, se escogió encuadrar el presente estudio en la teoría de Bakker et al. (2003), o el denominado “Modelo de Demandas-Recursos (en inglés: *Job Demands-Resources Model*). Esto es, entre otras razones, debido a que según Mahon et al. (2014), entre los antecedentes teóricos del compromiso del empleado, encontramos que la mayor parte del esfuerzo académico se ha centrado justamente sobre los factores que lo componen (los cuales, además, han recibido apoyo en multitud de estudios). Estos factores, además, parecen permitir un mejor acercamiento a la aportación de Andrew y Sofian (2011), quienes puntualizan sobre la clásica definición psicológica de Kahn (1990), la alineación de fuerzas hacia la estrategia de la empresa.

Si bien estos factores y sus diversos sub-elementos no están exentos de limitaciones, ha de asumirse aquí de nuevo que se trata de un campo en progreso de construcción, lo cual queda bien reflejado en que todo enfoque conceptual o teórico sobre el compromiso del empleado no ha quedado exento de crítica (véase: Guest, 2014; Sun y Bunchapattanasakda, 2019).

El Modelo de Demandas-Recursos (a partir de ahora “MDR”) es el más popular en el campo de investigación acerca de las características de un empleo y el bienestar del

empleado, las cuales han sido correlacionadas con el desempeño en el trabajo (Lesener et al., 2019). Este modelo define el compromiso del empleado como (Schaufeli y Bakker, 2004): un estado psicológico de bienestar y autorrealización vinculado al trabajo, compuesto por las dimensiones de dedicación (significado del trabajo desempeñado), absorción (capacidad para concentrarse o entrar en atención de tipo flujo cuando se trabaja) y vigor (capacidad para sobrellevar y superar obstáculos en el trabajo). La propuesta central de este modelo es que las condiciones del trabajo para un empleado en cualquier puesto de trabajo, por lo general, pueden clasificarse bajo las categorías de demandas o recursos (Bakker y Demerouti, 2007). Ambas se pueden definir como:

- Demandas del trabajo: aquellos factores de tipo organizacional, social o físico que demandan un esfuerzo físico y mental por parte del trabajador, lo cual conlleva un coste físico y mental (p.ej.: tipo de tarea, tiempo bajo presión, conflictos en la caracterización del rol, cantidad de trabajo, etc.).
- Recursos del trabajo: aquellos factores de tipo psicológico, social, organizacional o físico que, de estar presentes, favorecen la consecución de objetivos, reducen la carga de trabajo, los costes personales de la misma o pueden llegar a favorecer el crecimiento personal (p.ej.: retroalimentación disponible, autonomía, control, etc.).

En definitiva, el modelo expone que el aumento de la dimensión de demandas correlaciona positivamente con el agotamiento del trabajador (p.ej.: *burnout*) y negativamente con el desempeño, mientras que los recursos correlacionan positivamente con el compromiso y el desempeño (Schaufeli, 2017). Estos axiomas básicos del modelo fueron puestos a prueba en un reciente metaanálisis (Lesener et al., 2019), el cual añade la particularidad de cribar por aquellos estudios longitudinales que cumplan unos criterios mínimos de calidad investigadora (74 en total). Según los investigadores, la validez de estos axiomas fue apoyada, sobre todo por los estudios de mayor calidad (29). Asimismo, a la luz de la evidencia afirman que el modelo parece haber mejorado en los últimos 15 años al momento en que se realizó dicho metaanálisis.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es uno de los conceptos más ampliamente estudiados en la literatura psicológica de carácter social y organizacional (Judge y Church, 2000), siendo que esta se halla como componente esencial en multitud de teorías y modelos de las ciencias organizacionales (ver p.ej., Hackman y Oldham, 1976; Locke, 1976). Como otros autores ya han señalado, definir la satisfacción laboral conlleva la dificultad de que la misma se ve condicionada por actitudes sociales y organizacionales de los

empleados, así como otras variables que han de despejarse de la ecuación antes de poder clarificar este asunto (Abdirahman, 2018; Judge et al., 2020). No obstante, este esfuerzo sigue desarrollándose y está claro que ha conducido a un crecimiento prolífico de enfoques y resultados que a continuación se revisan de forma sintética.

Con Hoppok en 1935 el enfoque conceptual era completamente abarcador, definiéndolo este como toda interrelación de variables fisiológicas, psicológicas y ambientales que afectan al individuo hasta el punto de manifestar su satisfacción por su trabajo. Si bien esto puede resultar intuitivo, esfuerzos posteriores han tratado de acotar esta cuestión, como p.ej., para Vroom (1964) se trata de una orientación afectiva que el individuo experimenta hacia su puesto de trabajo, es decir, esencialmente el vínculo emocional con el rol que ocupa en la organización. No obstante, las categorizaciones más empleadas hoy en día parecen venir de autores como Smith et al. (1969), quienes consideran componentes como promociones, compañeros de trabajo, retribución, supervisión y el rol de trabajo. Componentes que luego han sido ampliados por otros como Locke (1976), quien añade condiciones laborales, reconocimiento, tipo de compañía o gestión de los superiores. La contribución de estos componentes, para ciertos autores de tradición psicológica, tienen el sentido de ayudar a la manifestación y evaluación de las respuestas psicológicas del individuo hacia su trabajo, por tanto, considerando en la ecuación dimensiones cognitivas, afectivas y comportamentales (Hulin y Judge, 2003).

Este vistazo a algunas de los enfoques conceptuales más citados en la literatura, parece revelar un concepto compositivo, es decir, una realidad provocada por el efecto de variables latentes que apuntan hacia la satisfacción laboral como concepto de orden superior. No obstante, algunas observaciones a este respecto son necesarias, como señalan los autores Judge et al. (2020), quienes consideran que, en última instancia, la latencia de dichas sub-facetas depende de una decisión del investigador respecto a cómo desea tratarlas. Esto es, que parece tan correcto considerar la satisfacción general como variable compuesta de satisfacciones hacia aspectos más específicos (variables latentes), como que la satisfacción general es una variable latente en lo que respecta a la actitud general del empleado hacia su trabajo. Es por ello que, en principio, esta dicotomía no parece tan útil. Por otro lado, Judge et al. (2020) también traen a coalición otra crítica al debate teórico, en lo que respecta a la distinción de dimensiones cognitivas y afectivas, señalando esto como un esfuerzo que, si bien necesario, hoy día no parece posible o razonable considerar que pueda conseguirse. Esto es, en tanto la neurociencia, con pruebas de neuroimagen más objetivas (p.ej.: resonancia magnética funcional, tomografía por emisión de positrones, etc.) no ha conseguido distinguir redes

neuronales completamente especializadas en procesos cognitivos o afectivos, no parece viable considerar que un cuestionario consiga hacerlo de forma más sensible.

Siguiendo estas críticas hacia un enfoque más pragmático de este debate, se puede encontrar diversas formas de medición de la satisfacción laboral a lo largo de la literatura que se pueden distinguir a priori en: global y por facetas. Respecto a la primera, se puede encontrar la escala de satisfacción laboral de Brayfield y Rothe (1951), aun ampliamente empleada. Respecto a la segunda, el cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ por sus siglas en inglés) o el Índice Descriptivo del Trabajo (JDI por sus siglas en inglés), que contemplan aspectos como la retribución, relación con los compañeros de trabajo, promoción, etc. (Weiss et al., 1967; Kinicki et al., 2002).

Diversos estudios han tratado de analizar la correlación existente entre la medición de satisfacción general y sus (supuestas) facetas particulares, entre los cuales encontramos estudios como el de Highhouse y Becker (1993), quienes realizaron dos estudios. El primero, con una muestra de 633 empleados de diversas plantas manufactureras, poniendo a prueba la hipótesis de que las medidas por facetas correlacionarán más positivamente con la medida global a medida que se incremente el número de las primeras. Esto, bajo la asunción de que cuantos más aspectos de la satisfacción global estemos capturando en sus facetas, su varianza quedará mejor explicada por estas últimas. El segundo estudio, con una muestra menor de 66 empleados de una división de ventas para la misma compañía, analizó si al emplear una medida global bien delimitada -en este caso, satisfacción con un paquete de beneficios- la correlación hallada para las facetas que lo componen es mayor que aquellas del anterior estudio. Tratando así de comprobar si la satisfacción laboral es el mero resultado de la suma de sus partes. Sus resultados mostraron que los ítems para las facetas en el primero, conseguían explicar una mayor parte de la varianza de la medida única de satisfacción global al añadir más facetas. Sin embargo, este no fue el caso para el segundo estudio. En general, los autores concluyen que las medidas parciales (por facetas) parecen estar atrapando parte de la realidad a la que se dirige una medida global, pero que esta última implica una perspectiva mucho mayor, no siendo entonces una reducible a la otra.

Se ha elaborado un esfuerzo considerable por probar si la fiabilidad de estas medidas, sobre todo en el caso de las globales (que por naturaleza suelen incluir un solo ítem). Si bien es cierto que los resultados entre estudios aún parecen no ser claros, diversos autores han apoyado la idea de que ambas medidas son válidas (Wanous et

al., 1997; Judge et al., 2020), a pesar de que es cierto que la fiabilidad de las escalas por facetas tiende a ser mayor en la mayoría de herramientas.

No se conoce suficiente literatura que haya investigado específicamente la relación entre los factores de recursos de este modelo y la satisfacción laboral, sin embargo, se pueden encontrar autores con estudios más abarcadores como Potocka et al. (2013), quienes señalan en su estudio con 500 trabajadores sociales, que tanto las demandas como los recursos del trabajo interactúan significativamente sobre la satisfacción laboral (correlacionando negativamente las primeras, y positivamente los segundos).

Yeh en 2015, desde el MDR estudió la influencia de las demandas y los recursos sobre la satisfacción laboral, así como la peligrosidad del puesto, en Asia del Este. Para ello, estableció tres dimensiones: características del trabajo, condiciones del trabajo, y peligrosidad del trabajo, todas ellas incluidas en una dimensión mayor denominada "calidad del trabajo". Los datos provienen de la *International Social Survey Programme Work Orientations III questionnaire* de 2005, con una muestra de 292.870 empleados. Sus resultados mostraron un efecto significativo de los aspectos no económicos del trabajo sobre la calidad global percibida del mismo. Emplearon la satisfacción laboral como variable dependiente, y el resto como variables independientes (demandas del trabajo, recursos del trabajo, y peligrosidad del trabajo), tomando para la recogida de datos un cuestionario con escalas tipo Likert del rango 1 al 5 o 1 al 7. Los resultados arrojaron la importancia de la cultura, como variables de control, sobre el efecto global para la calidad del trabajo. No obstante, en el terreno laboral el trabajo en equipo y la cooperación en equipo mostraron explicar la mayor parte de la varianza para la muestra del este asiático. Asimismo, se encontró que las horas efectivamente trabajadas solo mostraban un efecto significativo cuando se analizaba en relación a los ingresos percibidos. Finalmente, y como conclusión más prometedora, se encontró que todos los aspectos no vinculados directamente a lo económico (siendo esto la mayoría de lo recogido por el MDR), son los que tienen el mayor efecto sobre la satisfacción laboral.

El estudio de Zito et al., en 2018, con una muestra de 318 trabajadores de un centro de llamadas, hallaron que las demandas (en este caso, emocionales) correlacionaban negativamente con la satisfacción y positivamente con la intención de dejar la organización. Lo contrario fue hallado para los recursos (específicamente, nivel de autonomía en el trabajo y apoyo de los supervisores).

Asimismo, otro estudio aún más reciente (Han et al., 2020), analizó las demandas y los recursos del trabajo como antecedentes de la fatiga, el compromiso y la satisfacción laboral en una muestra de 2758 profesores de universidad de 25 instituciones que pertenecen al sector público. El cuestionario que emplearon se dividía en: demandas del trabajo en la enseñanza universitaria, recursos del trabajo en la enseñanza universitaria, fatiga emocional, y compromiso con el trabajo. Por otro lado, utilizaron una medida de medición para la satisfacción general dividida en una escala de 5 ítems. Los autores acaban por discutir el efecto de las demandas sobre el bienestar de los profesores, encontrando que los resultados del estudio son consistentes con otros estudios décadas atrás, las demandas del trabajo tales como la presión laboral o la carga de trabajo producen un desgaste psicológico en los profesores. Es más, las demandas mostraron una correlación negativa con el compromiso del empleado hacia el cumplimiento de sus tareas, y que una mayor fatiga emocional derivada de esto puede conducir a la reducción de la satisfacción laboral. Al contrario, como cabía esperar, los recursos del trabajo parecen correlacionar negativamente con la fatiga emocional, y positivamente con la satisfacción laboral, aunque cabe decir, que la correlación negativa encontrada aquí fue relativamente débil. Esto, argumentan, podría deberse a la naturaleza de los ítems empleados para estudiar los recursos, más centrados en recursos externos de los empleados. Sin embargo, en conclusión, los autores confirman que la fatiga emocional y el compromiso del empleado con el puesto median la relación entre demandas y recursos respecto a la satisfacción laboral.

OBJETIVO

En línea semejante a estos estudios, se desea analizar si estos factores, que parecen representar el compromiso del empleado, igualmente correlacionan positivamente con la satisfacción laboral del empleado en una muestra de empleados públicos del gobierno de Australia.

El presente estudio se encuadra como investigación de *People Analytics*, durante la cual se decidió emplear la herramienta Statistical Package for the Social Sciences 26.0 -a partir de ahora, SPSS v26.0- para llevar a cabo los análisis correspondientes y poner a prueba algunos de los factores de esta teoría, los cuales vinculan desempeño con variables que correlacionan positiva o negativamente con el compromiso del empleado. Concretamente, tomando de base lo hallado por un reciente metaanálisis (Mazzetti et al., 2021), la metodología estará centrada sobre los recursos del trabajo, con especial interés en los clasificados por los autores como de desarrollo

(p.ej.: retroalimentación, oportunidades de aprendizaje, etc.), por encontrar una de las correlaciones positivas más fuertes con compromiso del empleado. En base a esto, se conducirán dichos análisis sobre la información de la base de datos pública mencionada del gobierno de Australia y, en línea con este metaanálisis (Mazzetti et al., 2021) y otros estudios, se testean las siguientes hipótesis:

- Los recursos del trabajo correlacionan positivamente con la satisfacción laboral del trabajador.
- Los recursos de desarrollo del trabajo correlacionan positivamente de manera más significativa que el resto de subtipos de recursos del trabajo con la satisfacción laboral.

METODOLOGÍA

Población

Los datos fueron extraídos de una base de datos pública que, bajo el criterio del MDR, encaja con las categorías de recursos del trabajo propuestos en dicha teoría. Esta base de datos pertenece al gobierno de Australia Occidental, el cual publicó los resultados de la *Public Sector Commission Employee Perception Survey* (EPS) de 2016, la última conocida publicada en su página web oficial. Esta, contiene las respuestas de 3881 empleados de 11 organizaciones del sector público australiano, quienes respondieron dicha encuesta de forma anónima, y adecuada (53% sobre el total), en junio de dicho año.

Esta base de datos, así como el cuestionario se encuentran públicos a través del siguiente enlace del gobierno de Australia:

<https://data.gov.au/data/dataset/public-sector-commission-wa-employee-perception-survey-2016>

Cuestionario: EPS

De acuerdo al gobierno australiano, la EPS cumple el propósito de potenciar la capacidad de sus expertos y líderes en el sector público, mejorando así los valores de eficacia, eficiencia e integridad. En este sentido, la visión de la comisión encargada de la creación y empleo de esta herramienta es la de conseguir un sector público de alto rendimiento para cubrir las necesidades políticas presentes y futuras.

La EPS es empleada para extraer información sobre percepción de los empleados para aquellas variables que afectan al entorno de trabajo (p.ej.: comunicación, proyección profesional, liderazgo, *work life balance*, etc.). El objetivo, mejorar la comprensión de la cultura organizacional imperante en el sector público australiano, lo que permita operar sobre aquellas áreas que se revelen como una oportunidad para incrementar las buenas prácticas.

La encuesta se compone de:

- Introducción: donde se explica el propósito de la misma al empleado,
- Guía de compleción: donde se explica la manera de rellenar correctamente a mano la misma.
- Sección A: recoge información sobre diversas impresiones generales del puesto de trabajo y la organización (p.ej.: satisfacción general con el trabajo, intención de abandonar el puesto de trabajo, claridad en los objetivos del puesto, interés en las funciones desempeñadas, reconocimiento a la labor propia, apoyo de la cultura organizacional, etc.).
- Sección B: respecto a las características y factores que los empleados perciben que afectan al área de trabajo (p.ej.: facilidad de comunicarse con los mandos superiores, los líderes demuestran capacidades comunicativas, los colaboradores emplean su tiempo de manera efectiva, conocimiento sobre los estándares en prácticas de recursos humanos, etc.).
- Sección C: evaluando diversos comportamientos éticos (p.ej.: mi organización anima a sus empleados a comportarse de modo ético, los líderes son capaces de mostrar conductas éticas, mis colaboradores demuestran comportamientos éticos, conocimiento de los códigos éticos internos de la organización, etc.).
- Sección D: encuadra diversas preguntas que recogen información adicional, tales como la edad, género, años (por rangos de 5 años), nivel educativo, si se posee herencia aborigen, etc.
 - Cabe decir que la base de datos publicada en 2016 empleada en el presente estudio, no obstante, cuenta tan solo con información sobre el nivel educativo, el salario anual y si el empleado se encuentra en alguno de los cuatro niveles superiores de gestión de la organización.

Todos estos apartados y secciones se pueden consultar en el ANEXO 1, que contiene la EPS en su versión completa administrada.

Fiabilidad del Cuestionario

Se considera que un cuestionario es fiable cuando este cumple con un elevado nivel de consistencia interna. Como no se disponía previamente de datos conocidos acerca de la consistencia interna de esta prueba, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el programa SPSS v26.0 (Hernández et al., 2010).

En este análisis de fiabilidad se decidió realizar la prueba de Alfa de Cronbach. En lo que respecta a esta prueba, el coeficiente resultante para todo el cuestionario fue de $\alpha = 0.976$ ($n = 48$). Seguido de esto, en el análisis para dos mitades, la primera parte obtuvo un $\alpha = 0.965$ ($n = 24$), así como la segunda obtuvo un $\alpha = 0.951$ ($n = 24$). Por último, los resultados obtenidos para esta prueba por cada ítem individual si el elemento se ha suprimido dio como resultados valores de $\alpha = 0.975$ y $\alpha = 0.976$ para cada uno de sus elementos.

Según lo señalado por autores como González y Pazmiño (2015) para esta prueba, los valores de alfa que se encuentren en el rango entre 0.70 y 0.90, ya de por sí, indican una consistencia interna fiable para el instrumento (siendo que cuanto más cercano este valor esté a 1, mejor resulta la misma). En conclusión, estas pruebas apoyan la consideración de que este cuestionario dispone de una alta fiabilidad interna.

En conclusión, se puede afirmar que la fiabilidad interna del instrumento como conjunto, para dos mitades, así como para cada uno de sus ítems presenta un alto grado de fiabilidad.

Diseño del Estudio

La EPS consta de 92 ítems (aunque, como se comentaba, la base de datos contiene información de 80 ítems) y es empleada para recoger información acerca de diversos factores que afectan el día a día de los trabajadores, tales como las relaciones con los managers y los compañeros, el balance entre vida personal y laboral, las posibilidades que ofrece la empresa de crecimiento profesional, la satisfacción, la capacidad de emplear y desarrollar habilidades en el puesto, entre otros.

El MDR asume que cada puesto de trabajo se compone de una serie de características laborales, siendo que estas pueden dividirse en recursos o demandas. Esto ha permitido a diversos investigadores a lo largo del mundo crear herramientas o métodos de análisis con los que evaluar estas dimensiones. Para traducir la información recogida por la EPS a la teoría del MDR, esta encuesta se contrastó y comparó con las categorías propuestas en el cuestionario *Energy Compass* (Schaufeli, 2017), único

cuestionario construido en base al MDR, el cual divide los recursos del trabajo en las siguientes categorías:

- Sociales (apoyo de los colaboradores, apoyo del mánager, atmósfera del equipo, claridad del rol, cumplimiento de expectativas, y reconocimiento).
- Del puesto (control, adecuación persona-puesto, variedad de tareas, participación en la toma de decisiones, empleo de habilidades, y disponibilidad de herramientas).
- Organizacionales (alineamiento, confianza en el liderazgo, justicia organizacional, remuneración adecuada, coherencia, y comunicación).
- De Desarrollo (retroalimentación al desempeño, oportunidades de carrera profesional, y posibilidades de aprendizaje y desarrollo).

Estas categorías fueron empleadas para agrupar los ítems de la encuesta EPS, descartando en el proceso aquellos que no ofrecían información que encajara en las categorías expuestas, o en su defecto, se considerase excedía los objetivos del presente estudio. Con ello, se obtuvieron las siguientes categorías:

- Recursos Sociales: compuesta por 10 ítems.
- Recursos del Puesto: compuesta por 8 ítems.
- Recursos Organizacionales: compuesta por 24 ítems.
- Recursos de Desarrollo: compuesta por 4 ítems.

48 ítems fueron finalmente incluidos en las categorías de recursos del MDR -más de la mitad que contiene el cuestionario-, y 2 fueron empleados para crear la categoría de “Satisfacción Laboral General” y “Satisfacción General respecto a mi Agencia como Empleadora”, contra las cuales analizar las hipótesis mencionadas. Teniendo en cuenta que en este momento se contó con dos categorías distintas de satisfacción laboral, se procedió a ampliar de forma acorde las hipótesis planteadas, de modo que:

- *Hipótesis 1:* Los recursos del trabajo correlacionan positivamente con la satisfacción laboral general de los empleados.
- *Hipótesis 2:* Los recursos del trabajo correlacionan positivamente con la satisfacción laboral particular (en este caso, respecto a la agencia como empleadora).
- *Hipótesis 3:* respecto al resto de subcategorías de recursos del trabajo, los recursos de desarrollo del trabajo correlacionan positivamente con la satisfacción laboral general de forma más significativa.

- *Hipótesis 4:* ídem, en este caso, siendo en este caso respecto a la satisfacción laboral particular.

Los ítems empleados para las variables Satisfacción Laboral General y Particular emplean una medida tipo escala Likert, siendo 1 la máxima satisfacción y 7 la mínima. De forma similar, el resto de variables para los recursos emplearon una escala tipo Likert donde la máxima puntuación (p.ej.: mayor acuerdo) es 1 y la mínima es 7, no obstante, se añadía una última opción “No sabe/No contesta” que en la base de datos quedaba configurada como 8. Por razones de interés metodológico, se decidió dejar fuera esta opción, pues añade un factor cualitativo externo a la escala ya planteada.

De forma adicional, se incluyeron las variables moderadoras de Nivel Educativo (ítem D3) -compuesto por las categorías Inferior al Grado Universitario (1) y Grado Universitario (2)-, Rango Salarial (D8) -compuesto por 1: menos de 60.000\$, 2: entre 60.000\$ y 79.999\$, 3: 80.000\$ y 109.999\$, 4: 110.000\$ y 159.999\$, y 5: 160.000\$ o más-, Puesto Elevado de Responsabilidad entre los 4 superiores de la organización (D14) -1: Sí, y 2: No-, y Tamaño de la Organización (“AgencySize” en la base de datos) -1: menos de 200 empleados, 2: de 200 a 1000 empleados, y 3: más de 1000 empleados.

Finalmente, el resto de ítems fueron descartados del estudio debido a su falta de adecuación a las categorías extraídas del *Energy Compass*, o no podían emplearse en la medición de la satisfacción laboral.

Análisis Estadístico

El software empleado para llevar a cabo todos los análisis fue el SPSS v26.0. Los resultados por ítems utilizados en los análisis descritos posteriormente se categorizaron en las siguientes categorías: Recursos del Puesto, Recursos Sociales, Recursos Organizacionales, Recursos de Desarrollo, Satisfacción Laboral General, Satisfacción Laboral Particular, Nivel Educativo, Rango Salarial, Puesto Elevado de Responsabilidad y Tamaño de la Organización; calculando para cada una la puntuación media de cada empleado.

Cada una de estas variables contiene los siguientes ítems (siguiendo la nomenclatura propia de la EPS, ANEXO 1):

- Recursos del Puesto: A2a hasta A2h.
- Recursos Sociales: B1a y b, B2a hasta B2d, y B3a hasta B3d.
- Recursos Organizacionales: A3a hasta A3m, B5a hasta B5d, y C1a hasta C1g.
- Recursos de Desarrollo: B4a hasta B4d.

- Satisfacción Laboral General: A1a.
- Satisfacción Laboral Particular: A1b.
- Nivel Educativo: D3.
- Rango Salarial: D8.
- Puesto Elevado de Responsabilidad: D14.
- Tamaño de la Organización: AgencySize.

Análisis de la Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov

El análisis se aplicó a todos los ítems sin agrupar de las categorías de recursos y satisfacción mencionadas previamente, esto es, como forma de comprobar si la distribución de los datos mantenía la característica de normalidad, y así, aplicar las pruebas pertinentes. Para ello, se tomó además la corrección de significación de Lilliefors.

Pruebas No Paramétricas: Prueba U de Mann-Whitney para Muestras Independientes

Se empleó la Prueba U de Mann-Whitney para modelar el Nivel Educativo (con 2 categorías: 1, Inferior al Grado Universitario, y 2, Grado Universitario) como una función del tipo de recurso -Recursos del Puesto, Recursos Organizacionales, Recursos Sociales, y Recursos de Desarrollo (todos ellos con puntuaciones de 1 a 8, siendo 1 la máxima)-, y de la satisfacción – Satisfacción General y Satisfacción Particular (ambos con puntuaciones entre 1 y 7, suponiendo 1 la máxima satisfacción)-. Este mismo proceso se llevó a cabo cambiando para el Puesto Elevado de Responsabilidad (también presentando 2 categorías: 1, Sí, y 2, No).

Pruebas No Paramétricas: Prueba Kruskal-Wallis para Muestras Independientes

Para el resto de variables, compuestas por más de 2 categorías, se empleó la Prueba de Kruskal-Wallis, la cual fue utilizada para modelar la Satisfacción General como una función del tipo de recurso -Recursos del Puesto, Recursos Organizacionales, Recursos Sociales, y Recursos de Desarrollo-, y Satisfacción Particular. Esto mismo se realizó intercambiando la Satisfacción General por la Satisfacción Particular.

Por otro lado, se empleó esta misma prueba para cada una de las variables modeladoras con más de 2 categorías internas, de modo que, p.ej., se modeló el Rango Salarial como una función del tipo de recurso -Recursos del Puesto, Recursos Organizacionales, Recursos Sociales, y Recursos de Desarrollo-, Satisfacción General y Satisfacción Particular. Esto mismo se repitió intercambiando el Rango Salarial por el Tamaño de la Organización.

Correlaciones No Paramétricas: Prueba Rho de Spearman

Con objeto de profundizar en la relación entre las distintas variables estudiadas, se aplicó la prueba Rho de Spearman, de modo que pudiera obtenerse información acerca del tipo de correlación (positiva o negativa) que las distintas variables mantienen entre sí.

Análisis Post-Hoc: Corrección de Bonferroni

Finalmente, para asegurar una exploración más profunda de los modelos más exitosos, se decidió emplear la prueba de Corrección de Bonferroni.

RESULTADOS

Análisis Descriptivo

Las puntuaciones promedio obtenidas (ver Gráfica 1) para las variables de satisfacción y recursos estudiadas fueron de: 2,53 en Satisfacción Laboral General (n = 3856), y 3,12 en Satisfacción Laboral Particular (n = 3794). Asimismo, 2,68 (n = 3682) en Recursos del Puesto, 2,74 en Recursos Organizacionales (n = 2709), 2,73 en Recursos Sociales (n = 3235) y 3,13 en Recursos de Desarrollo (n = 3609).

Las medianas fueron de: 2 en Satisfacción Laboral General, 2 en Satisfacción -1 y 1 tras la agrupación- Laboral Particular, 2,37 en Recursos del Puesto, 2,54 en Recursos Organizacionales, 2,4 en Recursos Sociales y 2,75 en Recursos de Desarrollo.

Las modas fueron de: 2 en Satisfacción Laboral General, 2 en Satisfacción Laboral Particular -1 y 1 tras la agrupación-, 1 en Recursos del Puesto, 1 en Recursos Organizacionales, 1 en Recursos Sociales y 1 en Recursos de Desarrollo.

Las desviaciones típicas fueron de: 1,58 en Satisfacción General, 1,88 en Satisfacción Laboral Particular, 1,29 en Recursos del Puesto, 1,22 en Recursos Organizacionales, 1,34 en Recursos Sociales y 1,58 en Recursos de Desarrollo.



Gráfica 1. Puntuación Promedio por Tipo de Satisfacción y Recurso

Comparación de las puntuaciones promedio de todas las variables, sin haber hecho agrupación por rangos para las variables de satisfacción.

En lo que respecta a las variables modeladoras, se halló lo siguiente:

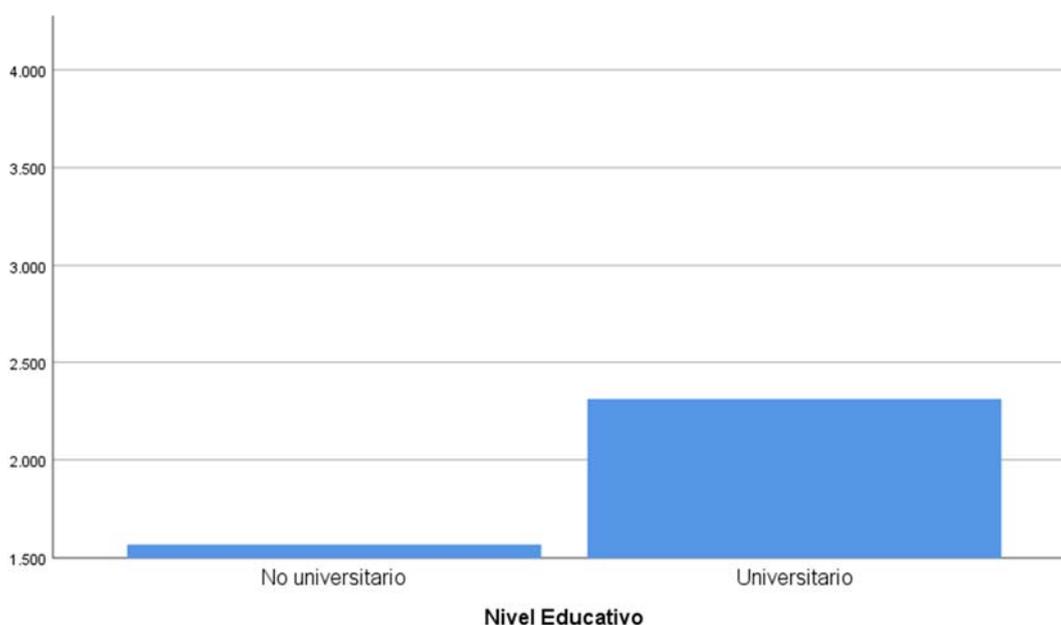
- Nivel Educativo: 1570 empleados presentaron un nivel educativo Inferior al Grado Universitario, y 2311 un Grado Universitario.
- Rango Salarial: 502 empleados presentaron un rango salarial inferior a los 60.000\$, 1190 empleados un rango salarial entre los 60.000\$ y los 79.999\$, 1292 empleados uno entre los 80.000\$ y los 109.999\$, 728 empleados uno entre los 110.000\$ y los 159.999\$, y 169 empleados uno superior a 160.000\$.
- Puesto Elevado de Responsabilidad: 259 empleados se hallaban entre los 4 primeros niveles jerárquicos de mayor responsabilidad en su organización, mientras que la gran mayoría (como cabía de esperar) no (3662).
- Tamaño de la Organización: 239 empleados trabajaban en organizaciones con menos de 200 empleados, 1171 en organizaciones de entre 200 y 1000 empleados, y 2471 en organizaciones de más de 1000 empleados.

Análisis de la Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Sin excepción, todos los ítems del cuestionario que remetían a las categorías de recursos y satisfacción mostraron que la distribución de los datos recogidos no presentaba normalidad ($p < 0.01$), por lo que quedaba justificado aplicar pruebas no paramétricas en el presente análisis.

Pruebas No Paramétricas: Prueba U de Mann-Whitney para Muestras Independientes

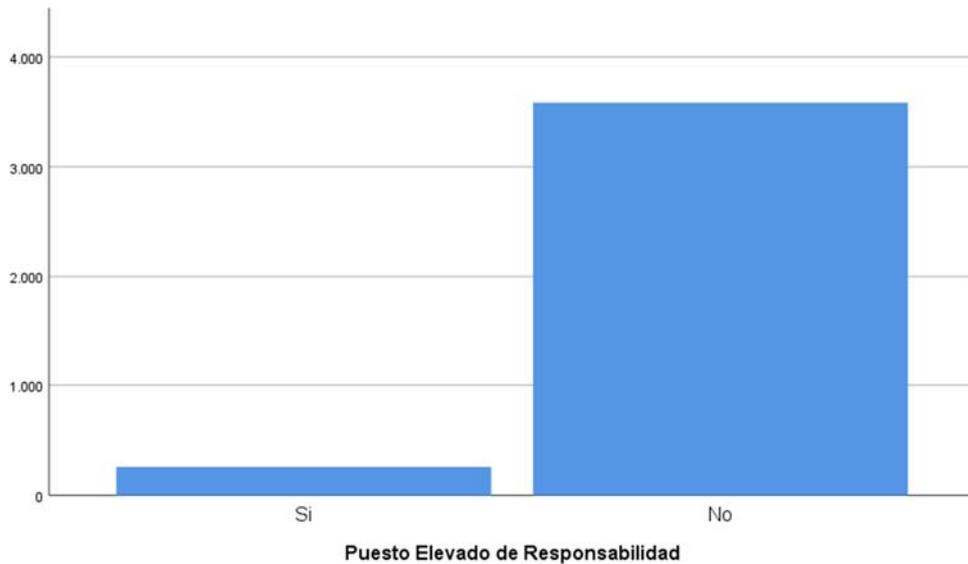
El primer análisis mediante Prueba de U de Mann-Whitney centrado en Nivel Educativo y los Recursos del Puesto no mostró diferencias significativas ($p = 0.22$), así como el resto de análisis: Nivel Educativo y Recursos Organizacionales ($p = 0.42$), Nivel Educativo y Recursos de Desarrollo ($p = 0.51$), Nivel Educativo y Recursos Sociales ($p < 0.32$), Nivel Educativo y Satisfacción Laboral General ($p = 0.52$), y Nivel Educativo y Satisfacción Laboral Particular ($p = 0.71$). A continuación, para observar el patrón de respuestas se expone un recuento general de empleados para el Nivel Educativo (Gráfica 2).



Gráfica 2. Recuento según Nivel Educativo

Recuento general de empleados según nivel educativo, sin cribar por otras variables.

Respecto al segundo análisis centrado en Puesto Elevado de Responsabilidad y Recursos del Puesto, este sí mostró diferencias muy significativas ($p < 0.01$). En la misma línea con lo anterior, el resto de combinaciones de análisis centradas en esta variable mostraron el mismo grado de significatividad ($p < 0.01$). A continuación, se expone un recuento general de empleados para el Puesto Elevado de Responsabilidad (Gráfica 3).

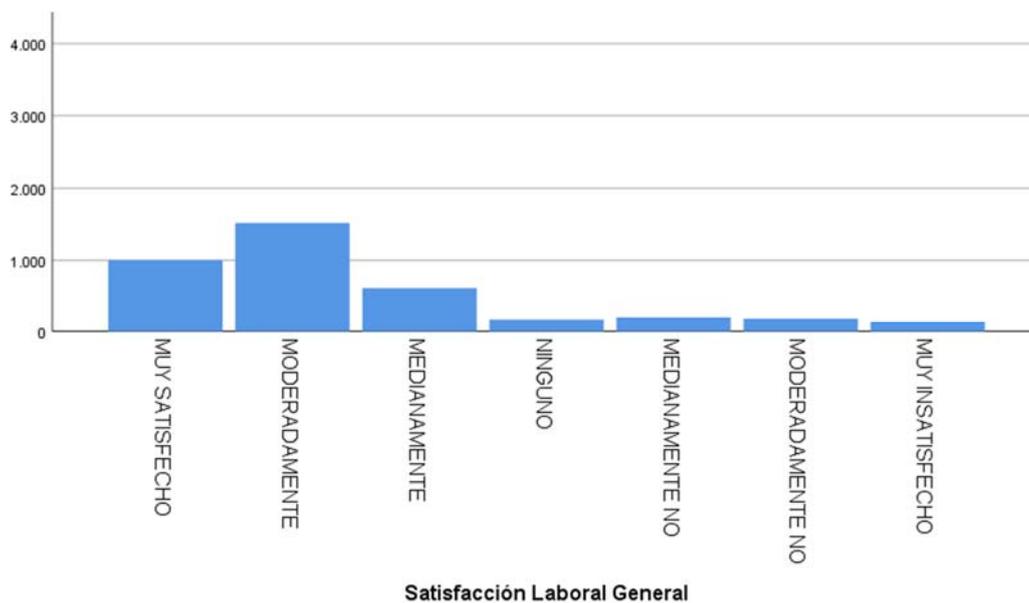


Gráfica 3. Recuento de Empleados según Puesto Elevado de Responsabilidad

Recuento general de empleados según si pertenecen o no a un puesto elevado de responsabilidad, sin cribar por otras variables.

Pruebas No Paramétricas: Prueba Kruskal-Wallis para Muestras Independientes

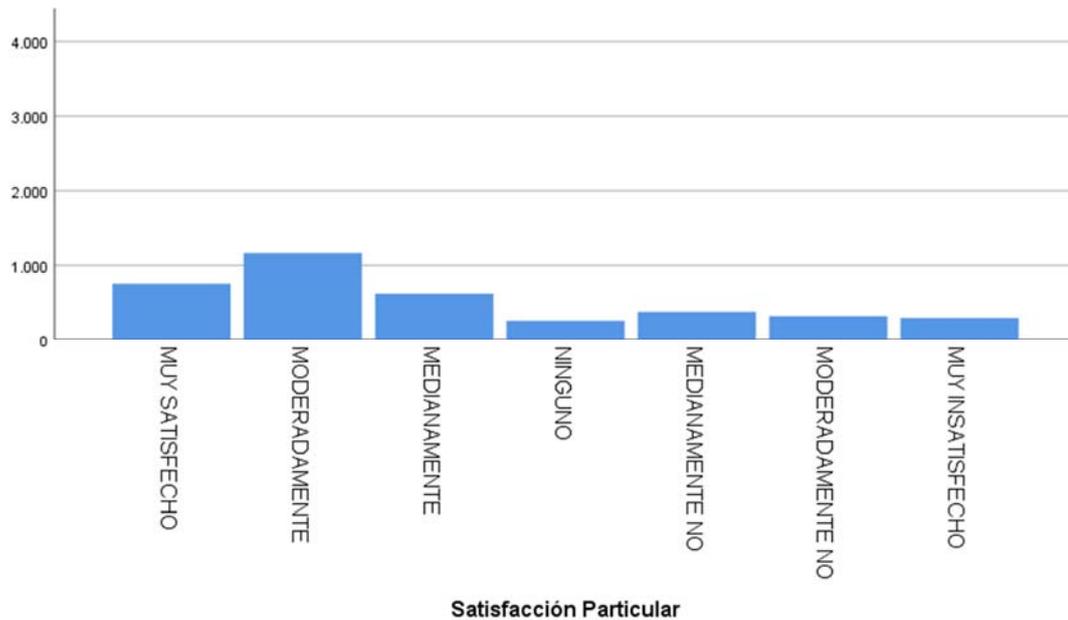
En el análisis empleando la Prueba de Kruskal-Wallis centrado en Satisfacción Laboral General (Gráfica 4) y Recursos del Puesto, se hallaron diferencias significativas para dicho modelo ($p < 0.01$). Para los análisis subsiguientes, en los cuales se intercambiaron los Recursos del Puesto por las variables de Satisfacción Particular, Recursos Organizacionales, Recursos Sociales y Recursos de Desarrollo, también se obtuvieron diferencias significativas ($p < 0.01$).



Gráfica 4. Recuento de Empleados según Satisfacción Laboral General

Recuento general de empleados según su respuesta a la pregunta de satisfacción laboral general, sin cribar por otras variables.

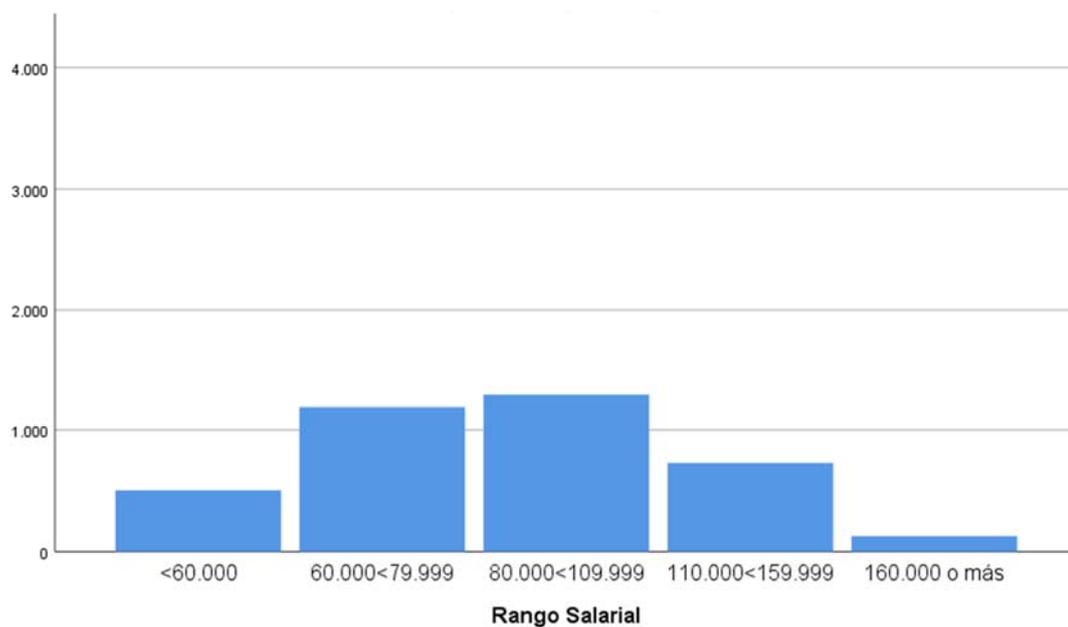
Centrado el análisis sobre la Satisfacción Particular (Gráfica 5), los resultados fueron los mismos al explorar las variables anteriormente mencionadas. Es decir, todos ellos hallaron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$).



Gráfica 5. Recuento de Empleados según Satisfacción Laboral Particular

Recuento general de empleados según su respuesta a la pregunta de satisfacción laboral particular, sin cribar por otras variables.

Pasando a la exploración de las variables modeladoras, el análisis centrado en Rango Salarial (Gráfica 6) y Recursos del Puesto de trabajo obtuvo diferencias altamente significativas para dicho modelo ($p < 0.01$). En los siguientes análisis

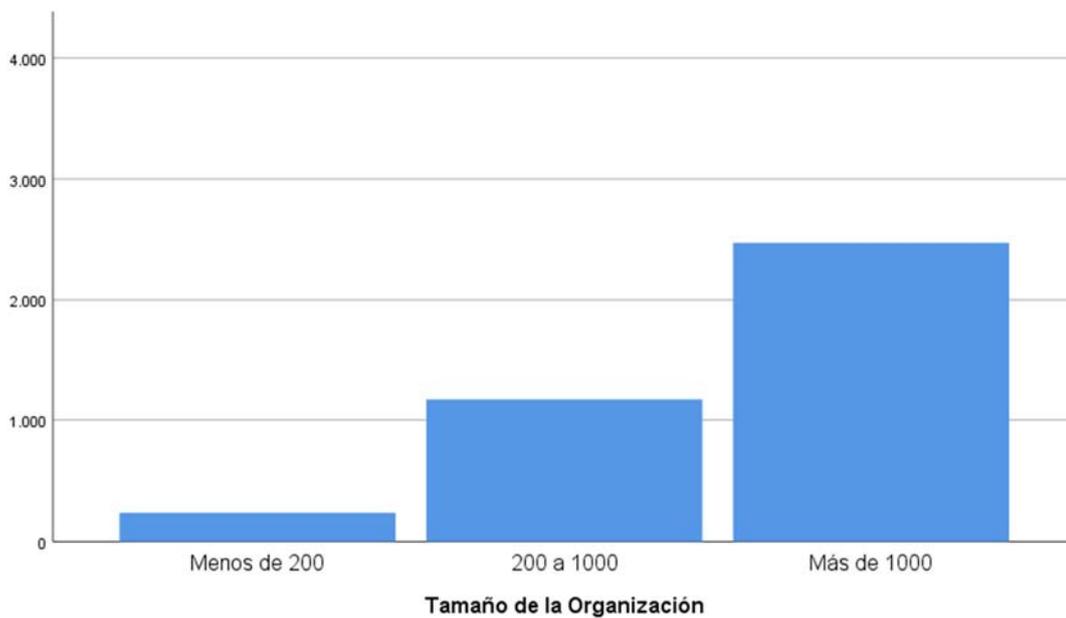


centrados sobre la variable de Rango Salarial, se exploraron las variables de Recursos Organizacionales, Recursos Sociales, Recursos del Desarrollo, Satisfacción Laboral General y Satisfacción Laboral Particular. Todos ellos, igualmente, hallaron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$).

Gráfica 6. Recuento de Empleados según Rango Salarial

Recuento general de empleados según su respuesta a la pregunta de satisfacción laboral particular, sin cribar por otras variables.

De la misma manera, para el modelo centrado en la variable modeladora Tamaño de la Organización (Gráfica 7), los resultados para los modelos que exploraron las mismas combinaciones de análisis anteriormente mencionadas, arrojaron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$).



Gráfica 7. Recuento de Empleados según Tamaño de la Organización

Recuento general de empleados según su respuesta a la pregunta sobre el tamaño de la organización, sin cribar por otras variables.

Correlaciones No Paramétricas: Prueba Rho de Spearman

En el siguiente análisis se excluyó el modelo que contempla la variable de Nivel Educativo ya que, como se expone más arriba, la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney no consiguió hallar diferencia significativa alguna.

En lo que respecta al resto de modelos a explorar, los resultados arrojaron que el Puesto Elevado de Responsabilidad correlaciona negativamente con el Nivel de Educación (Coeficiente de Correlación = -0.127, $p < 0.01$), y el Rango Salarial (Coeficiente de Correlación = -0.352, $p < 0.01$); así como correlaciona positivamente con el Tamaño de la Organización (Coeficiente de Correlación = 0.11, $p < 0.01$), la Satisfacción Laboral General (Coeficiente de Correlación = 0.124, $p < 0.01$), la Satisfacción Laboral Particular (Coeficiente de Correlación = 0.11, $p < 0.01$), los Recursos del Puesto (Coeficiente de Correlación = 0.14, $p < 0.01$), los Recursos Organizacionales (Coeficiente de Correlación = 0.14, $p < 0.01$), los Recursos Sociales (Coeficiente de Correlación = 0.14, $p < 0.01$), y los Recursos de Desarrollo (Coeficiente de Correlación = 0.13, $p < 0.01$).

El Tamaño de la Organización correlaciona negativamente con el Nivel Educativo (Coeficiente de Correlación = -0.78, $p < 0.01$), y el Rango Salarial (Coeficiente de Correlación = -0.55, $p < 0.01$); así como correlaciona positivamente con el Puesto Elevado de Responsabilidad (Coeficiente de Correlación = 0.11, $p < 0.01$), la Satisfacción Laboral General (Coeficiente de Correlación = 0.61, $p < 0.01$), la Satisfacción Laboral Particular (Coeficiente de Correlación = 0.15, $p < 0.01$), los Recursos del Puesto (Coeficiente de Correlación = 0.043, $p = 0.01$), los Recursos Organizacionales (Coeficiente de Correlación = 0.11, $p < 0.01$), los Recursos Sociales (Coeficiente de Correlación = 0.06, $p = 0.02$), y los Recursos de Desarrollo (Coeficiente de Correlación = 0.12, $p < 0.01$).

La Satisfacción General correlaciona negativamente con el Rango Salarial (Coeficiente de Correlación = -0.062, $p < 0.01$); así como correlaciona positivamente con el Puesto Elevado de Responsabilidad (Coeficiente de Correlación = 0.12, $p < 0.01$), el Tamaño de la Organización (Coeficiente de Correlación = 0.06, $p < 0.01$), la Satisfacción Particular (Coeficiente de Correlación = 0.63, $p < 0.01$), los Recursos del Puesto (Coeficiente de Correlación = 0.73, $p = 0.01$), los Recursos Organizacionales (Coeficiente de Correlación = 0.61, $p < 0.01$), los Recursos Sociales (Coeficiente de Correlación = 0.55, $p < 0.01$), y los Recursos de Desarrollo (Coeficiente de Correlación = 0.52, $p < 0.01$).

Para la Satisfacción Particular no se halló correlación negativa alguna, así como no obtuvo una correlación significativa para el Rango Salarial (Coeficiente de Correlación = 0.019, $p = 0.26$). No obstante, correlacionó positivamente con el Puesto Elevado de Responsabilidad (Coeficiente de Correlación = 0.11, $p < 0.01$), el Tamaño de la Agencia, la Satisfacción Laboral General (Coeficiente de Correlación = 0.63, $p < 0.01$), los Recursos del Puesto (Coeficiente de Correlación = 0.72, $p = 0.01$), los Recursos Organizacionales (Coeficiente de Correlación = 0.8, $p < 0.01$), los Recursos Sociales (Coeficiente de Correlación = 0.57, $p < 0.01$), y los Recursos de Desarrollo (Coeficiente de Correlación = 0.6, $p < 0.01$).

Análisis Post-Hoc: Corrección de Bonferroni

Aplicando este análisis se exploró en mayor profundidad la interacción entre las variables y sus distintas condiciones. Todo ello, aplicado sobre los modelos que resultaron hasta ahora más exitosos explicando la varianza, es decir, todos los análisis por pares excluyendo aquellos centrados en el Nivel Educativo, variable que no mostró ninguna diferencia significativa para ninguna de las condiciones estudiadas, y el Puesto Elevado de Responsabilidad –que debido a la naturaleza del ítem, conteniendo 2 categorías, no permitía aplicar este análisis, al igual que hubiera ocurrido en el caso del Nivel Educativo.

Rango Salarial:

Este no mostró diferencias significativas para la mitad de sus comparaciones entre parejas respecto a la Satisfacción Laboral General ($p > 0.05$), siendo que sí mostró tales diferencias en los siguientes casos: “160.000\$ o más” y “110.000\$ < 159.999\$” ($p = 0.012$), “160.000\$ o más” y “menos de 60.000\$” ($p < 0.01$), “160.000\$ o más” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p < 0.01$), “160.000\$ o más” y “60.000\$ < 79.999\$” ($p < 0.01$), y “110.000\$ < 159.999\$” y “60.000\$ y 79.999\$” ($p < 0.01$).

Respecto a la Satisfacción Laboral Particular, se hallaron diferencias significativas ($p < 0.01$) para la mayoría de sus comparaciones entre parejas, salvo en los siguientes casos: “160.000\$ o más” y “menos de 60.000\$” ($p = 1.00$), “110.000\$ < 159.999\$” y “60.000\$ < 79.999\$” ($p = 1.00$), “110.000\$ < 159.999\$” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 0.11$), y “60.000\$ < 79.999\$” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 1.00$).

Respecto a los Recursos del Puesto, se obtuvieron diferencias significativas ($p < 0.01$) para la mayoría de comparaciones entre parejas, excepto en: “110.000\$ < 159.999\$” y “menos de 60.000\$” ($p = 1.00$), y “60.000\$ < 79.999\$” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 1.00$).

En cuanto a los Recursos Organizacionales, también la mayoría de comparaciones entre parejas dieron diferencias significativas ($p > 0.01$), salvo en: “160.000\$ o más” y “menos de 60.000” ($p = 0.36$), “menos de 60.000\$” y “110.000\$ < 159.999\$” ($p = 0.43$), y “60.000\$ < 70.999\$” y “80.000 < 109.999\$” ($p = 1.00$).

En Recursos Sociales, la mayoría de comparaciones entre parejas no obtuvieron diferencias significativas ($p > 0.05$), siendo sí significativas: “160.000\$ o más” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 0.01$), “160.000\$ o más” y “60.000\$ < 79.999\$” ($p < 0.01$), “110.000\$ < 159.999\$” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 0.02$), y “110.000\$ < 159.999\$” y “60.000\$ < 79.999\$” ($p < 0.01$).

Finalmente, en Recursos de Desarrollo la mayoría de comparaciones también fueron significativas, siendo no significativos dos casos: “110.000\$ < 159.999\$” y “menos de 60.000\$” ($p = 1.00$), y “60.000\$ < 79.999\$” y “80.000\$ < 109.999\$” ($p = 1.00$).

Tamaño de la Organización:

Para la Satisfacción Laboral General, se obtuvo únicamente una diferencia altamente significativa entre la comparación por parejas “200 a 1000 empleados” y “Más de 1000 empleados” ($p < 0.01$).

Para la Satisfacción Laboral Particular, la anterior comparación también obtuvo una diferencia altamente significativa ($p < 0.01$), así como la de “200 a 1000 empleados” y “Menos de 200 empleados” ($p < 0.01$).

En cuanto a los Recursos del Puesto, el análisis arrojó las mismas diferencias significativas mencionadas en el cruce anterior para tales comparaciones ($p < 0.01$), siendo no significativa la de “Más de 1000 empleados” y “Menos de 200 empleados” ($p = 0.70$).

En Recursos Organizacionales se observó lo mismo ($p < 0.01$); “Más de 1000 empleados” y “Menos de 200 empleados” ($p = 0.56$).

En Recursos Sociales lo mismo fue observado ($p < 0.01$); “Más de 1000 empleados” y “Menos de 200 empleados” ($p = 0.90$).

Finalmente, lo mismo fue hallado también para los Recursos de Desarrollo ($p < 0.01$); “Más de 1000 empleados” y “Menos de 200 empleados” ($p = 1.00$).

Satisfacción Laboral General:

En Satisfacción Laboral Particular, se dieron diferencias altamente significativas para la mayoría de las comparaciones por parejas, con " $p < 0.01$ ", excepto en el caso de "Moderadamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" con " $p = 0.03$ ". Tres comparaciones dieron como resultado falta de significatividad: "Medianamente Satisfecho" y "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" ($p = 0.10$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Medianamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), y "Medianamente Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 0.52$).

En Recursos del Puesto se obtuvo una tendencia similar, la mayoría de comparaciones dieron diferencias significativas de " $p < 0.01$ ", excepto dos casos: "Medianamente Satisfecho" y "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" ($p = 0.04$), y "Medianamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 0.03$). Las comparaciones que arrojaron falta de diferencias significativas fueron: "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Medianamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 0.16$), "Medianamente Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), y "Moderadamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 0.34$).

En Recursos Organizacionales, la mayoría también arrojaron diferencias significativas, en este caso concretamente, todas las diferencias se mantuvieron con una " $p < 0.01$ ". Aquellos casos donde no se presentaron diferencias significativas: "Medianamente Satisfecho" y "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" ($p = 0.20$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Medianamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Medianamente Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Moderadamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 0.18$).

En Recursos Sociales, la mayoría de comparaciones por parejas obtuvieron diferencias significativas con una " $p < 0.01$ ", excepto "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" con una " $p = 0.011$ ". En el resto de casos no significativos: "Medianamente Satisfecho" y "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" ($p = 0.41$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Medianamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Ni Satisfecho ni Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 0.81$), "Medianamente Insatisfecho" y "Moderadamente Insatisfecho" ($p = 1.00$), "Medianamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 0.75$), y "Moderadamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 1.00$).

Finalmente, en Recursos de Desarrollo, se hallaron diferencias altamente significativas para la mayoría de comparaciones, mostrando una " $p < 0.01$ " salvo para la comparación entre "Medianamente Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" ($p = 0.03$). Las

comparaciones que no resultaron significativas fueron: “Medianamente Satisfecho” y “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” ($p = 0.052$), “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Medianamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), y “Moderadamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 0.18$).

Satisfacción Laboral Particular:

En Satisfacción Laboral General, y siguiendo la tendencia anterior, la mayoría de comparaciones entre parejas mostraron diferencias significativas con una “ $p < 0.01$ ”. Los casos que no encontraron diferencias significativas fueron: “Medianamente Insatisfecho” y “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” ($p = 1.00$), “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 0.18$), “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), y “Moderadamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 1.00$).

En Recursos del Puesto, igualmente, la mayoría de comparaciones obtuvieron diferencias significativas ($p < 0.01$), siendo los casos en los que no: “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Medianamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 0.15$), y “Moderadamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 0.06$).

En Recursos Organizacionales, todas las comparaciones obtuvieron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$), dos de ellas significativas -“Medianamente Satisfecho” y “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” ($p = 0.02$), y “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 0.03$)-, y dos no significativas -“Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Medianamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), y “Moderadamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 0.29$).

En Recursos Sociales, todas dieron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$), exceptuando “Medianamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 0.013$). Aquellas no significativas fueron: “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Medianamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 0.24$), “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 1.00$), y “Moderadamente Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho” ($p = 1.00$).

Finalmente, en Recursos de Desarrollo, la mayoría mostraron diferencias altamente significativas ($p < 0.01$), siendo solo dos los casos que mostraron ninguna

diferencia significativa: “Ni Satisfecho ni Insatisfecho” y “Medianamente Insatisfecho” ($p = 0.59$), y “Medianamente Insatisfecho” y “Moderadamente Insatisfecho” ($p = 1.00$).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente estudio cuadran por lo general con aquellos descritos en los estudios y metaanálisis previamente mencionados para las dos primeras hipótesis. Esto es, tanto la Satisfacción Laboral General como la Satisfacción Laboral Particular presentan diferencias significativas respecto a todos los tipos de recursos en el trabajo, así como mantienen una relación de tipo correlación positiva con los mismos. No obstante, las hipótesis tercera y cuarta, las cuales fueron propuestas para explorar la consistencia de los hallazgos del metaanálisis de Mazzetti et al. (2021), no se vieron apoyadas. Según este metaanálisis, el tipo de recurso del trabajo, “Recursos de Desarrollo”, presenta una diferencia más significativa, así como una correlación positiva más fuerte, en relación a la satisfacción laboral. No obstante, los resultados aquí expuestos no encontraron que este tipo de recurso presente diferencias estadísticas más significativas que el resto, así como no presenta en principio una correlación estadística positiva más fuerte hacia ninguna de las variables de satisfacción aquí estudiadas.

Si bien los análisis no paramétricos, tanto la prueba de Kolmogorov-Smirnov como la de Kruskal-Wallis, mostraron diferencias significativas en todos los análisis entre ambas categorías de satisfacción y las de recursos, mediante la exploración en el análisis post-hoc mediante la corrección de Bonferroni se pudo observar lo siguiente:

Para la Satisfacción Laboral General, los Recursos del Puesto mostraron 17 comparaciones que mantenían una diferencia significativa, los Recursos Organizacionales 16 comparaciones lo fueron, los Recursos Sociales 15 comparaciones, y los Recursos de Desarrollo otros 16. Por tanto, podríamos decir que mediante este cuestionario los recursos del trabajo que parecen presentar una correlación más fuerte con este tipo de satisfacción son los Recursos Sociales, no los Recursos del Desarrollo. Por otro lado, como cabría esperar de los estudios que han observado una mayor correlación entre las medidas de satisfacción general y de satisfacción particular (Highhouse y Becker, 1993), es esta comparación por pares la que presenta mayor número de comparaciones significativas, 18 en total.

Para la Satisfacción Laboral Particular, sin embargo, los Recursos Organizacionales y los Recursos de Desarrollo son los que presentan mayor número de comparaciones entre pares significativas, 19 de 21 en total. Seguido de esto,

encontramos los Recursos del Puesto, con 18, y finalmente, los Recursos Sociales y la Satisfacción Laboral General con 17.

Cabe decir, que una limitación que presentan estos resultados se debe a la naturaleza del propio estudio, para el cual se tomó un cuestionario que originalmente no está diseñado bajo la teoría MDR. En este sentido, los ítems considerados dentro de cada una de las categorías de recursos presentan bastante disparidad, siendo que los Recursos de Desarrollo solo incluyen 4 ítems. Siguiendo la lógica psicométrica a la que se ha llegado por consenso y apoyan muchos autores (Highhouse y Becker, 1993; Wanous et al., 1997; Judge et al., 2020), un menor número de ítems normalmente puede presentar el problema de no acercarse a explicar de forma tan efectiva la varianza. De este modo, aunque el presente estudio rechaza las hipótesis del metaanálisis de Mazzetti et al. (2021) respecto a este tipo de recursos, esto puede deberse a un problema de representatividad insuficiente de este constructo en el cuestionario. Acorde a esto, el hecho de que los Recursos Organizacionales presenten mejores resultados aparentes a este respecto, podría igualmente deberse a su “sobre-representatividad” por comparación, contando con 24 ítems (frente a los 8 para los Recursos del Puesto, y 10 para los Recursos Sociales).

No obstante, tomando en consideración estos resultados, y abogando por la posibilidad de que estos sean fiel reflejo de la realidad, ha de mencionarse que los Recursos Organizacionales pueden presentar mayor peso aquí por la naturaleza de la organización estudiada, esto es, las instituciones públicas del Gobierno de Australia. En este sentido, podría sospecharse que la estrategia de esta entidad haya centrado sus esfuerzos (quizás de ahí, el mayor número de ítems dedicados en el cuestionario) a este tipo de recurso en el área de trabajo.

Por otro lado, no se puede negar que pese a la limitación mencionada, esta solo parece afectar al constructo de Satisfacción Laboral General, ya que en lo que respecta a la Satisfacción Laboral Particular, esta consigue los mismos resultados tras las comparaciones por pares que tienen en cuenta la corrección de Bonferroni. En general, todos los recursos se ven más favorecidos en este sentido (mayor número de comparaciones que presentan diferencias significativas). Esto mismo puede deberse a la naturaleza de la propia pregunta, o ítem, que fue empleado para esta categoría de satisfacción: “Mi agencia como empleadora” (vs “Mi trabajo en general” para la Satisfacción Laboral General”). No obstante, esta afirmación ha de tomarse con cuidado, ya que la única diferencia se haya en una sola comparación más a favor de la particular.

En definitiva, lo que se puede apoyar con el presente estudio es que los recursos del trabajo parecen actuar correlacionando positivamente con la satisfacción, esto es, a menudo que el compromiso del empleado es mayor, o lo que es lo mismo desde la teoría de la MDR, los recursos que el empleado puede disfrutar o aprovechar están presentes, entonces la satisfacción laboral igualmente aumenta. Cabría esperar, siguiendo estudios que han encontrado la relación de estas variables con otras, como el estudio de Zito et al. (2018), que halló que los recursos correlacionan positivamente con la satisfacción y negativamente con la intención de dejar la organización, a menudo que estos constructos son trabajados y mantienen valoraciones más altas, cuestiones como el absentismo o la rotación de empleados deberían de esperarse como menos problemáticas para la organización, así como el desempeño tendería a ser mayor.

Adicionalmente, debido al interés que esto puede presentar, se decidió explorar otras variables mediadoras como el Nivel Educativo, el Rango Salarial, el Puesto Elevado de Responsabilidad, y el Tamaño de la Organización.

En cuanto al nivel de estudios, no se halló que esto influyese sobre la satisfacción o la valoración de los recursos del trabajo. Esto mismo puede deberse a que, independientemente de esto, los puestos de trabajos públicos que ofrece el Gobierno de Australia no presentan condiciones en el ambiente de trabajo que se vean condicionadas por esto. Esto podría ser, independientemente del nivel educativo, el balance de recursos para el puesto está adaptado independientemente del nivel de estudios del empleado, no percibiendo los empleados según su nivel de estudios una valoración de los recursos o su satisfacción menor o mayor. Así, esto podría hablar más de las condiciones y características de esta organización pública, más que del propio hecho de que esta variable no pueda o deba de tenerse en cuenta para otros contextos. En este sentido, es útil que cada organización no descarte el estudio de este tipo de variable moduladora, como una herramienta interna para evaluar cómo se encuentran sus empleados, y cómo son las condiciones de cada puesto. Esto es, dado que el nivel de estudios, invariablemente, influye en el acceso a ciertos puestos de trabajo.

En lo que respecta al rango salarial, únicamente la Satisfacción Laboral General presentó una correlación negativa respecto a este constructo. Siendo que la Satisfacción Laboral Particular no mostró ningún tipo de correlación. Este hecho, parece estar en línea con las afirmaciones de autores como Yeh (2015), quién menciona en su estudio que los aspectos no económicos, en este caso las demandas y los recursos, son los que mantienen un efecto más significativo respecto a la satisfacción laboral del empleado. En este sentido, algo que podemos extrapolar de este hecho es que,

cumplidas unas condiciones de satisfacción mínimas y justas respecto a la naturaleza del trabajo ofrecido, los esfuerzos de los empleadores parece que pueden tener más frutos al centrarse en disminuir en la medida de lo posible las demandas del puesto, y aumentar los recursos asociados.

Para el Puesto Elevado de Responsabilidad, se encontraron diferencias altamente significativas entre las puntuaciones de los empleados acerca de su satisfacción, así como de los recursos. En este sentido, los resultados muestran que esta correlación es positiva, es decir, los empleados que se encuentran entre los 4 niveles mayores de la jerarquía organizacional, valoran más positivamente su satisfacción y los recursos del puesto de trabajo. A este respecto, se podría comentar que este es un descubrimiento favorable para el funcionamiento de las instituciones, en tanto que si los empleados en puestos de responsabilidad cuentan con menores recursos y menor satisfacción, esto afectaría negativamente a sus subordinados. Debido a que las personas en estos puestos se encuentran en el centro de redes sociales internas formales. No obstante, cabría explorar más meticulosamente que los empleados en puestos inferiores no perciban una diferencia en recursos, p.ej., altamente notable respecto a sus superior (lo cual, en base a los resultados, no parece ser el caso presente).

Finalmente, en cuanto al Tamaño de la Organización, es curioso mencionar que esta mantuvo correlaciones positivas altamente significativas para ambas categorías de satisfacción y los tipos de recursos. Así, pareciera que a menudo que la organización aumenta de tamaño, así lo hacen las valoraciones de los empleados sobre su satisfacción y los recursos del trabajo. En este sentido, esto podría estar describiendo la estrategia del gobierno australiano, destinando un mayor número de recursos a aquellas instituciones con mayor número de empleados.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha encontrado, en línea con la literatura ya expuesta, que el compromiso del empleado parece mantener una relación de tipo correlación positiva con la satisfacción laboral del empleado. Existe un amplio número de estudios que han vinculado ambos constructos con otras variables que afectan directamente a los ingresos y el rendimiento de las organizaciones. En este sentido, cabe esperar que aquellas organizaciones que deseen llevar a cabo de forma más efectiva sus estrategias y alcanzar sus objetivos, podrían servirse de esta sinergia al invertir sobre los recursos propuestos desde el MDR, ya que a diferencia de otras teorías y propuestas de

constructos, sus defensores han definido los mismos en base a variables fácilmente observables. Por tanto, esto facilita la transformación de estas variables (recursos y demandas) en KPIs de mano de sus respectivos departamentos de RRHH.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De cara a futuras líneas de investigación, cabe tener también en cuenta la necesidad de construir herramientas diseñadas específicamente en base a esta teoría, lo cual además de tener valor investigador (continuar la empresa de probar la efectividad real de este modelo), también puede servir a las organizaciones para responder a problemáticas específicas y atender las necesidades de sus empleados, así como las de un mercado definido actualmente por verse inmerso en un entorno VUCA y la Cuarta Revolución Industrial. Con ello, asimismo, se da cabida a la mejora de las características asociadas a los puestos de trabajo que puedan ofertar, mejorando entonces su capacidad para retener el talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdirahman, H. I. H. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance.
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Andrew, O. C., y Sofian, S. (2011). Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569.
- Baena, N. Y. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Science of Human Action (histórico)*, 4(1), 147-163.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.

- Balakrishnan, C., Masthan, D., y Chandra, V. (2013). Employee retention through employee engagement-A study at an Indian international airport. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9-16.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Dalkrani, M., y Dimitriadis, E. (2018). The effect of job satisfaction on employee commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3).
- González-Páramo, J. M. (2018). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar. In *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (pp. 89-113). Ministerio de Justicia.
- González, J. y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hernández, F., Colás, M.P. y Buendía, L. (2010). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill
- Highhouse, S., y Becker, A. S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. *Journal of Business and psychology*, 8(1), 117-127.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*.
- Hulin, C. L., y Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.

- Judge, T. A., y Church, A. H. (2000). Job Satisfaction: Research and Practice. In Cooper, C. L. and Locke, EA (Eds.) *Industrial and Organizational Psychology*.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., y Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., y Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
- Lesener, T., Gusy, B., y Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology*, 5, 1322.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., y Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 00332941211051988.
- McNulty, J. (2018). High-tech workplace tools are key to winning the war for talent. *Strategic HR Review*.
- Millar, C. C., Groth, O., y Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), 5-14.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and occupations*, 19(3), 211-236.

- Potocka, A., y Waszkowska, M. (2013). Application of Job Demands-Resources model in research on relationships between job satisfaction, job resources, individual resources and job demands. *Medycyna Pracy*, 64(2).
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shmailan, A. S. B. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Siswanto, S., Maulidiyah, Z., & Masyhuri, M. (2021). Employee engagement and motivation as mediators between the linkage of reward with employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 625-633.
- Smith, P., Kendall, L., y Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, Il. Rand McNally Sjoberg, L. and Persson, L.(1979). A study of attempts by obese patients to regulate eating. *Addictive Behaviors*, 4, 349-359.
- Sun, L., y Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Pujianto, Z. T. (2021). Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance. In *International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)* (pp. 268-273). Atlantis Press.
- Vorina, A., Simonič, M., y Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic themes*, 55(2), 243-262.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. new york: John willey & sons. Inc. VroomWork and Motivation1964, 38.
- Wang, Y. D., Yang, C., y Wang, K. Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E., y Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., y England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Yeh, H. J. (2015). Job demands, job resources, and job satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 121(1), 47-60.
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., y Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PloS one*, 13(2), e0192126.



Employee Perception Survey 2016

INTRODUCTION

The purpose of this survey is to capture your views on a range of issues about working in the public sector, such as work/life balance, leadership, job satisfaction and recruitment.

This survey helps us to understand the work environment and workplace culture in your agency. This information is critical in identifying areas of concern and acknowledging good practice across the sector.

To ensure a good understanding of issues across your agency, it is important you give your true and honest opinion about the issues covered in the survey. Your response is completely confidential. We do not require your name - only group level data will be reported and you will not be identified.

COMPLETION GUIDELINES

- Please use a BLACK or DARK BLUE pen.
- Please tick or cross the squares completely.
- Write clearly where indicated.
- If you would like to change your responses, please shade the incorrect square and then tick or cross the correct response. For written responses, please cross out the incorrect response and write your new response just above or below.
- Once completed, please place your survey into the supplied prepaid self-addressed return envelope and post to the Public Sector Commission.

SECTION A : YOUR GENERAL IMPRESSIONS

A1. In relation to your current job, please indicate your level of satisfaction with the following statements.

	Very satisfied	Moderately satisfied	Mildly satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Mildly dissatisfied	Moderately dissatisfied	Very dissatisfied
a. My job overall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. My agency as an employer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. In relation to your current job, please indicate your level of agreement with the following statements.

	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. My job allows me to utilise my skills, knowledge and abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. I am clear what my duties and responsibilities are	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. I understand how my work contributes to my agency's objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. I have the authority (e.g. the necessary delegations, autonomy, level of responsibility) to do my job effectively	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. I am sufficiently challenged by my work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. I am recognised for the contribution I make	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. I am satisfied with the opportunities available to me for career progression in my current agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. I am proud to work in the Western Australian public sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. In relation to your current agency, please indicate your level of agreement with the following statements.

	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. I feel that my agency on the whole is well managed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Change is managed well in my agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. My agency's senior leaders provide effective leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. My agency uses technological advances to improve service design and delivery to customers/clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Recruitment and promotion decisions in my agency are fair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. My workplace culture supports people to achieve a suitable work/life balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. You are able to access and use flexible work arrangements to assist in your work/life balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. My agency is committed to health and wellbeing within the workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. I feel a strong personal attachment to my agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. My agency motivates me to help it achieve its objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. My agency inspires me to do the best in my job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. I am proud to tell others I work for my agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. I would recommend my agency as a great place to work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A4. It is likely that you will leave your agency within:

- The next 12 months
- 1 to 2 years
- No plans to leave my agency within the next 2 years (please go to Section B)

A4a. If you intend to leave your agency within the next 2 years, are you planning to:
(please choose all that apply)

- Work for another agency
- Work in federal or local government
- Work in the private sector
- Work in the not-for-profit sector
- Study full-time
- Retire
- Other (Please specify) _____

SECTION B: YOUR WORK AREA

B1. Please indicate your level of agreement with the following statements.

WORKPLACE COMMUNICATION	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. In my work area, communication between senior managers and other employees is effective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. My input is adequately sought and considered about decisions that directly affect me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Please indicate your level of agreement with the following statements.

YOUR IMMEDIATE SUPERVISOR	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. My immediate supervisor makes use of appropriate communication and interpersonal skills when dealing with me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. My immediate supervisor effectively communicates with me about business risks impacting my work group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. My immediate supervisor is effective in managing people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. My immediate supervisor appropriately deals with employees who perform poorly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B3. Please indicate your level of agreement with the following statements.

YOUR IMMEDIATE WORK GROUP	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. The people in my work group use their time and resources efficiently	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. My work group achieves a high level of productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. In the last 12 months, my work group has implemented innovative processes or policies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. The people in my work group are committed to providing excellent customer service and making a positive difference to the community	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B4. Please indicate your level of agreement with the following statements.

PERFORMANCE DEVELOPMENT	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. Training and development opportunities in my work area are available to all employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. I receive appropriate training or have access to information that enables me to meet my recordkeeping responsibilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. I have received performance feedback from my supervisor in the last 12 months that has helped my performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. In my agency, there is adequate opportunity to develop the required skills for being a leader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5. Please indicate your level of agreement with the following statements.

EQUITY AND DIVERSITY	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. Your agency is committed to creating a diverse workforce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Your workplace culture is equally welcoming of people from all diversity groups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Your immediate supervisor treats employees from all diversity groups with equal respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Your co-workers treat employees from all diversity groups with equal respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B6. Are you aware of the Public Sector Standards in Human Resource Management?

- Yes
- No (please go to B8)
- No, but know where to find out (please go to B8)

B7. Do you believe any decision made in your agency in the past 12 months did not comply with a Public Sector Standard in Human Resource Management?

(Please choose all that apply)

- Yes, and I raised it with my agency
- Yes, and I lodged a breach of standard claim
- Yes, and I took no action (please specify reason) _____
- No
- Don't know

B8. If you have been employed in your agency for more than 12 months, have you participated in one or more formal, documented performance management meetings with your immediate supervisor in the past 12 months?

- Yes
- No
- Have been employed by my agency for less than 12 months

B8a. If yes, which of the following topics were discussed within these formal, documented, meetings?

(Please choose all that apply)

- My work performance over the last year
- My upholding of ethical codes such as my agency's code of conduct or values
- Expectations of my performance in the future
- Learning and development activities to help me perform my current job better
- Other learning and development activities to help me progress my career
- Career progression opportunities within my agency
- Other career progression opportunities outside my agency

B9. How often do you meet with your immediate supervisor informally in a setting that allows for discussion about performance and development matters?

- Fortnightly or more frequently
- Monthly
- Six Monthly
- Annually
- Never
- Unsure (e.g. because you recently joined the agency or started working for a new supervisor)

B10. In the last fortnight, how many days of the following types of unplanned leave did you take, to the nearest day?

(Please exclude compensation leave, annual leave, long service leave, purchased leave, parental leave, flexi leave, jury duty and emergency services duty. If you did not take any days in the last fortnight, please enter 0.)

	Number of days
Sick leave (<i>due to your own personal illness or injury, does not include carer's leave</i>)	
Other unplanned leave (<i>taken in the event of an unexpected emergency, and including carer's leave</i>)	

SECTION C: ETHICAL BEHAVIOUR

C1. Please indicate your level of agreement with the following statements.

	Strongly agree	Moderately agree	Mildly agree	Neither agree nor disagree	Mildly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree	Don't know or does not apply
a. My agency actively encourages ethical behaviour by all of its employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Senior managers in my agency lead by example in ethical behaviour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Conflicts of interest are identified and managed effectively in my workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. My immediate supervisor demonstrates honesty and integrity in the workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. My co-workers demonstrate honesty and integrity in the workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Confidential information in my workplace is only disclosed to appropriate people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Purchasing decisions in my workplace are not influenced by gifts or incentives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Are you familiar with the Public Sector Code of Ethics?

- Yes
- No

C3. Are you familiar with your agency's code of conduct?

- Yes
- No

C4. Have you witnessed any of the following types of unethical behaviour in your workplace in the last 12 months, and if so how often?

	Never	Rarely (1 to 3 occasions)	Sometimes (4 to 6 occasions)	Frequently (7 to 10 occasions)	Very frequently (more than 10 occasions)
a. Unprofessional conduct (e.g. bullying, inappropriate language)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Failure to manage conflicts of interest (e.g. conflict between public role and personal interests)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Inappropriate acceptance or provision of gifts or benefits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Corrupt behaviour (e.g. employees misusing their position of authority to obtain an inappropriate benefit for, or cause detriment to, themselves or others)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Improper use of work computers, internet or email (e.g. viewing or sharing inappropriate or illegal online content)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Discrimination or harassment (e.g. racial discrimination, sexual harassment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Illicit drug use and/or alcohol intoxication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Inappropriate physical behaviour (e.g. assault, indecent behaviour)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Inappropriate access to or use of confidential information (e.g. agency's database) or unauthorised disclosure of information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Workplace bribes or theft (e.g. computers, cash or workplace equipment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Misuse of public resources (e.g. unauthorised use of vehicles, misuse of corporate credit card)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Fraudulent behaviour or falsification of information or records	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Neglect of duty (e.g. intentionally failing to perform work duties)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Engaging in criminal behaviour outside work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Secretly holding another job outside government without agency permission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C4ii. If you have witnessed unethical behaviour in your workplace, did you report it?

- In all instances
- For some, but not all instances
- Never
- Didn't know how to report it

C5. Do you know how to report unethical behavior in your workplace?

- Yes
- No

The following questions relate to workplace bullying.

Workplace bullying can be defined as repeated (i.e. on more than one occasion) unreasonable or inappropriate behaviour directed towards a worker, or a group of workers, that creates a risk to health and safety.

'Repeated behaviour' refers to the persistent nature of the behaviour and can refer to a range of various behaviours over time. Bullying should not be confused with legitimate feedback given to staff (including constructive criticism) on work performance or work-related behaviour; or other legitimate management decisions and actions undertaken in a reasonable and respectful way.

C6. During the past 12 months, have you been subjected to repeated bullying in your workplace?

- Yes
- No (please go to C7)
- Not sure (please go to C7)

C6a. If you have been subjected to bullying in the past 12 months, which of the following describes the nature of the bullying you have experienced?

(Please choose all that apply)

- Verbally abusing, insulting or offending me, including criticising me in the form of yelling or screaming
- Spreading misinformation or malicious rumours
- Teasing or regularly making me the brunt of practical jokes or pranks
- Frightening, humiliating, belittling or degrading me through physical behaviour (e.g. assault, aggressive body language)
- Excluding or isolating me from others
- Assigning me tasks unrelated to my job or unreasonably below or beyond my skills level
- Setting timelines that are difficult to achieve or constantly changing deadlines
- Deliberately changing work rosters or leave arrangements to inconvenience me
- Deliberately withholding information, resources or consultation which is vital to my effective work performance
- Inappropriately or unfairly managing my performance
- Other (please specify) _____

C7. Do you know how to report bullying in your workplace?

- Yes
- No

The following questions relate to the *Public Interest Disclosure Act 2003* (the PID Act). This legislation is also referred to as whistleblowing legislation.

C8. Are you aware of the PID Act and how to make a disclosure?

- Yes
- No (please go to Section D)
- No, but know where to find out (please go to Section D)

C9. Would you use the PID Act to make a disclosure of public interest information to a proper authority (e.g. a Public Interest Disclosure Officer, Ombudsman, Corruption and Crime Commission, Auditor General or the Public Sector Commission) if you were aware of unethical behaviour in your workplace?

- Always
- Sometimes
- Never
- Don't know

SECTION D: FURTHER INFORMATION

The following information is being collected **NOT to identify you** but to analyse differences between broad categories (e.g. the needs of youth versus mature workers).

D1. What is your gender?

- Male
- Female
- Other

D2. What is your age in years?

- 15 to 19 20 to 24 25 to 34 35 to 44
- 45 to 54 55 to 59 60 to 64 65 plus

D3. What is the highest level of formal education you have completed?

- Primary or secondary school or equivalent
- Technical/trade certificate or diploma course or equivalent
- Tertiary degree or equivalent (includes Honours)
- Graduate diploma (includes Graduate certificate)
- Masters or Doctorate degree

D4. Are you of Australian Aboriginal and/or Torres Strait Islander origin?

(Persons of Aboriginal and/or Torres Strait Islander descent are those who identify as such and are accepted as such by the community in which they live)

- Yes
- No (please go to D5)

D4a. If yes, is this identified in your agency's human resource information system (i.e. does your agency have this recorded)?

- Yes – my agency has recorded that I am of Aboriginal and/or Torres Strait Islander origin
- No – I have chosen not to inform my agency that I am of Aboriginal and/or Torres Strait Islander origin
- No – my agency has never asked me whether I am of Aboriginal and/or Torres Strait Islander origin
- No – for another reason (please specify).....
- Not sure

D5. Do you have an impairment that results in a permanent disability?

(Persons with disability are those with an ongoing employment restriction due to their disability that restricts the type of work they can do, or requires modified hours of work, adaptations to the workplace, specialised equipment, extra time for mobility or tasks, or ongoing assistance or supervision to carry out duties)

- Yes
- No (please go to D6)

D5a. If yes, is this identified in your agency's human resource information system (i.e. does your agency have this recorded)?

- Yes – my agency has recorded that I have a permanent disability
- No – I have chosen not to inform my agency that I have a permanent disability
- No – my agency has never asked me whether I have a permanent disability
- No – for another reason (please specify).....
- Not sure

- D6. Do you have carer responsibilities?**
(Persons with carer responsibilities include those who provide ongoing care or assistance to a person with disability, a person with chronic illness [including mental illness] or another person who requires assistance with carrying out everyday tasks due to frailty, without receiving a salary or wages for the care they provide)
 Yes
 No
- D7. Were you born in a country where English is the primary language?**
(i.e. born in Australia, New Zealand, England, Northern Ireland, Scotland, Wales, Ireland, United States of America, Canada or South Africa)
 Yes
 No
- D8. What is your current total annual gross salary (before tax)?**
(If you work part-time, select the full-time salary equivalent to your current level. If you are paid an hourly rate, select the salary range that is closest to your annual gross earnings. Gross salary will be used to compare classification levels.)
 Less than \$60,000
 \$60,000 to 79,999
 \$80,000 to 109,999
 \$110,000 to 159,999
 \$160,000 and over
- D9. What is your work classification?**
 Permanent full-time
 Permanent part-time
 Fixed term full-time
 Fixed term part-time
 Casual
 Sessional
 Other
- D10. How long have you worked in your agency in total?**
 Up to 1 year
 More than 1 year and up to 5 years
 More than 5 years and up to 10 years
 More than 10 years and up to 20 years
 More than 20 years
- D11. In total, how many agencies have you worked in during your time in the WA public sector?**
 1 agency
 2 to 3 agencies
 4 to 5 agencies
 More than 5 agencies
- D12. Where is your primary work location?**
 Metropolitan
 Regional/Rural

D13. Are you the immediate supervisor of one or more employees?

Yes

No

D14. Are you employed in one of the top four levels of management in your agency's organisational hierarchy (e.g. General Manager, Executive Director, Chief Executive Officer)?

Yes

No

D15. How often do you engage with members of the public as part of your current job?

Daily

Weekly

Monthly

Less frequently

Not at all

Thank you for your time and participation