

Artículo original



Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en empresas tabacaleras

Procedure for improving job satisfaction in tobacco companies

Procedimento para melhorar a satisfação no trabalho em empresas de tabaco

Geidy Peraza Rodríguez¹  0009-0006-5185-7161  informatica@tabacopalma.co.cu

Tania Vargas Fernández²  0000-0003-4285-682X  tvargas@upr.edu.cu

¹ Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma. Pinar del Río, Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 25/04/2026

Aceptado: 11/06/2026

RESUMEN

La satisfacción laboral es una variable crítica del comportamiento organizacional que impacta directamente en la productividad y el desempeño empresarial. En la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma se identificaron deficiencias en su gestión, como la ausencia de un sistema formal de gestión de la satisfacción laboral, liderazgo autoritario e insatisfacción salarial, lo que motivó esta investigación. El objetivo fue diseñar un procedimiento para la gestión de la satisfacción laboral que contribuya a la mejora del desempeño individual y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se emplearon métodos teóricos y empíricos: análisis documental, encuesta, entrevistas, grupos focales, y técnica de Iadov para validación por criterio de usuarios. Los resultados del diagnóstico revelaron un estilo de liderazgo autoritario, falta de retroalimentación clara e insatisfacción total con la retribución económica. Con base en estos resultados, se diseñó un

procedimiento estructurado en cinco fases basado en el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). El procedimiento fue validado mediante la técnica de Iadov con la participación de 15 actores clave de la empresa, obteniendo un Índice de Satisfacción Grupal de 0.53, que lo ubica en zona de satisfacción.

Palabras clave: satisfacción laboral; procedimiento; gestión.

ABSTRACT

Job satisfaction is a critical variable in organizational behavior that directly impacts productivity and business performance. At the La Palma Tobacco Collection and Processing Company, deficiencies were identified in its management, such as the absence of a formal job satisfaction management system, authoritarian leadership, and salary dissatisfaction, which motivated this research. The objective was to design a job satisfaction management procedure that contributes to improved individual performance and the achievement of organizational goals. Theoretical and empirical methods were employed: document analysis, surveys, interviews, focus groups, and the Iadov technique for user validation. The diagnostic results revealed an authoritarian leadership style, a lack of clear feedback, and total dissatisfaction with compensation. Based on these results, a five-phase structured procedure was designed based on the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act). The procedure was validated using the Iadov technique with the participation of 15 key actors of the company, obtaining a Group Satisfaction Index of 0.53, which places it in the satisfaction zone.

Keywords: job satisfaction; procedure; management.

RESUMO

A satisfação no trabalho é uma variável crítica no comportamento organizacional que impacta diretamente a produtividade e o desempenho dos negócios. Na Empresa de Coleta e Processamento de Tabaco La Palma, foram identificadas deficiências em sua gestão, como a ausência de um sistema formal de gestão da satisfação no trabalho, liderança autoritária e insatisfação salarial, o que motivou esta pesquisa. O objetivo foi desenvolver um procedimento para a gestão da satisfação no trabalho que contribua para a melhoria do desempenho individual e para o alcance dos objetivos organizacionais. Foram utilizados métodos teóricos e empíricos: análise documental, questionários,

entrevistas, grupos focais e a técnica de Iadov para validação com usuários. Os resultados do diagnóstico revelaram um estilo de liderança autoritário, falta de feedback claro e insatisfação total com a remuneração. Com base nesses resultados, foi desenvolvido um procedimento estruturado em cinco fases, baseado no ciclo PDCA (Planejar-Executar-Verificar-Agir). O procedimento foi validado utilizando a técnica de Iadov com a participação de 15 principais participantes da empresa, obtendo-se um Índice de Satisfação do Grupo de 0,53, o que o coloca na zona de satisfação.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; procedimento; gestão.

INTRODUCCIÓN

El estudio del comportamiento organizacional es una disciplina fundamental para comprender la dinámica de las organizaciones contemporáneas. Desde los planteamientos pioneros de Adam Smith sobre la división del trabajo hasta las concepciones sistémicas de Chiavenato (2022), la evolución del pensamiento administrativo ha evidenciado que el análisis sistemático de la conducta de los individuos y grupos en el contexto laboral constituye una herramienta indispensable para optimizar el desempeño, potenciar el talento humano y promover un clima organizacional saludable. Como señalan Wagner y Hollenbeck (2021), el comportamiento organizacional permite comprender, pronosticar y administrar la conducta humana en las organizaciones, lo cual resulta esencial para cualquier proceso de gestión empresarial.

En este campo, la satisfacción laboral se destaca como una de las variables más críticas y determinantes, no solo por su impacto directo en el bienestar psicosocial del empleado, sino también por su influencia comprobada en resultados organizacionales clave como la productividad, la retención del talento, la calidad y la rentabilidad de las empresas. Robbins (2004) la define como la actitud general de un individuo hacia su trabajo, distinguiéndola como una variable dependiente fundamental dentro del modelo básico del comportamiento organizacional, junto con la productividad, el ausentismo, la rotación y la ciudadanía organizacional. Esta concepción actitudinal de la satisfacción laboral ha sido enriquecida por múltiples enfoques teóricos que permiten comprender sus dimensiones, causas y consecuencias.

La evolución histórica del concepto revela un tránsito desde concepciones centradas en el bienestar individual hacia perspectivas estratégicas de gestión del talento. Un aporte teórico determinante para

la gestión de la satisfacción laboral fue la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, quien distinguió entre factores motivadores -intrínsecos al trabajo, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las posibilidades de crecimiento- y factores de higiene -extrínsecos, como la política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario- (Herzberg, 1959). Según esta teoría, la presencia de factores motivadores genera satisfacción, mientras que la ausencia de factores de higiene produce insatisfacción, lo cual implica que las estrategias de gestión deben atender ambas dimensiones de manera diferenciada. Ahmad et al. (2025) confirman empíricamente la vigencia de esta distinción en el contexto de organizaciones públicas contemporáneas, demostrando que los factores de higiene como las políticas de personal y las relaciones interpersonales tienen una influencia significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que subraya la necesidad de gestionar ambas dimensiones de manera integrada.

En la década de 1970, Locke (1976) aportó una definición ampliamente aceptada al conceptualizar la satisfacción laboral como un estado emocional positivo resultante de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales, introduciendo la importancia de la congruencia entre expectativas y realidad como determinante de la actitud hacia el trabajo. Investigaciones recientes han confirmado la relación entre el diseño del puesto de trabajo y la satisfacción laboral. Un meta-análisis publicado por Panda (2025), que integró 113 estudios con una muestra total superior a los 38,000 empleados, demostró una correlación positiva moderada ($r = 0.339$) entre la satisfacción laboral y el desempeño individual. Este estudio identifica que las características del puesto -como la variedad de habilidades, la identidad y significación de la tarea, la autonomía y la retroalimentación- constituyen dimensiones esenciales que influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores, convalidando empíricamente los postulados de los modelos clásicos de diseño del trabajo.

Desde una perspectiva procesal, la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) y la Teoría de la Equidad de Adams (1963) aportan herramientas para comprender los mecanismos cognitivos que subyacen a la satisfacción. Vroom (1964) establece que la motivación y la satisfacción dependen de la interacción de tres variables: la expectativa esfuerzo-desempeño, la expectativa desempeño-resultado y la valencia o valor de la recompensa. Adams (1963), por su parte, demuestra que los trabajadores comparan continuamente su ratio resultado/aportación con la de referentes significativos, generando sensaciones de equidad o inequidad que impactan directamente en la satisfacción laboral.

En las últimas décadas, el Modelo de Demandas y Recursos (JD-R) desarrollado por Bakker et al. (2023) ha cobrado relevancia al plantear que el desempeño y el bienestar laboral dependen del equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos proporcionados por la organización. Investigaciones recientes han confirmado que la motivación intrínseca es un predictor central de la satisfacción laboral, superando a los incentivos extrínsecos en su impacto sobre el bienestar sostenido en el trabajo (Martela, 2025). Schaufeli et al. (2002) definieron el compromiso laboral como un estado mental positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción, conceptualización que continúa vigente en la literatura actual.

La gestión de la satisfacción laboral, entendida como el conjunto de prácticas, políticas y estrategias que las organizaciones implementan para medir, mantener y mejorar el bienestar y la motivación de sus empleados, constituye hoy un proceso sistemático que integra la medición, el análisis y la interpretación de acciones orientadas a optimizar el capital humano. Como demuestra Huselid (1995), las prácticas de gestión de recursos humanos tienen efectos económicamente significativos en resultados organizacionales clave como la rotación, la productividad y el desempeño financiero. En este sentido, investigaciones longitudinales, como la de Węziak Białowolska et al. (2020), han evidenciado vínculos significativos entre el bienestar vital y el bienestar laboral, incluyendo la satisfacción laboral como variable central, lo cual subraya la necesidad de abordar la gestión del bienestar de manera integral y sistémica. Estudios transculturales recientes han ratificado que la satisfacción laboral está positivamente asociada con la diversidad organizacional y las prácticas inclusivas, independientemente del contexto nacional (Ghazzawi et al., 2025).

En el contexto cubano, la satisfacción laboral adquiere particular relevancia en las empresas agropecuarias, donde la gestión del comportamiento organizacional enfrenta desafíos específicos derivados de la complejidad del sector, la estacionalidad de las producciones y las condiciones socioeconómicas del país. La Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma, objeto de la presente investigación, constituye una entidad estratégica dentro del Grupo Empresarial Tabacuba, con una plantilla de 746 trabajadores y una historia que se remonta a 1971. A pesar de su importancia económica y social, no se evidencia la existencia de un sistema formal de gestión de la satisfacción laboral que permita diagnosticar permanentemente el estado de bienestar de sus trabajadores e implementar acciones específicas de mejora.

Las direcciones de las organizaciones muestran un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que

afectan fundamentalmente la conducta de los individuos. Sin embargo, en la entidad objeto de estudio se identifican insuficiencias significativas: ausencia de un comité de satisfacción laboral, estilos de liderazgo percibidos como autoritarios, falta de retroalimentación clara, insatisfacción con la retribución económica y carencia de indicadores específicos para evaluar la gestión del bienestar laboral. Estas limitaciones, diagnosticadas mediante revisión documental, encuestas a trabajadores y entrevistas a directivos y grupos focales, evidencian la necesidad apremiante de una propuesta metodológica que sistematice el proceso de gestión de la satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la gestión de la satisfacción laboral en la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma, que contribuya a la mejora del desempeño individual y al cumplimiento eficaz de sus objetivos organizacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se empleó el método dialéctico materialista como método general de la investigación científica para valorar la evolución de la investigación en el campo de la gestión de la satisfacción laboral. Se utilizó el procedimiento de abstracción para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la inducción-deducción para determinar generalidades y regularidades del proceso. De igual modo, estos procedimientos fueron utilizados en la elaboración de la propuesta de solución y su validación.

Como métodos de nivel teórico, se utilizaron los métodos histórico y lógico para determinar las tendencias de la gestión de la satisfacción laboral, sustentado en las tecnologías que anteceden a la propuesta en la presente investigación. También fue utilizado el método sistémico estructural para fundamentar el procedimiento para la gestión de la satisfacción laboral. Los procedimientos utilizados fueron análisis y síntesis para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos.

Como método de nivel empírico, se utilizó el método de medición para procesar la información obtenida en los cuestionarios aplicados mediante el SPSS versión 21, como software de procesamiento de bases de datos.

Entre las técnicas aplicadas resaltan:

- Encuesta: para caracterizar la satisfacción laboral en la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma.
- Entrevista: para conocer la perspectiva de los directivos sobre la gestión de la satisfacción laboral en la empresa.
- Análisis documental: para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, así como para descubrir evidencias objetivas sobre las condiciones que influyen en la satisfacción laboral en la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma.
- Técnica de Iadov: para validar el procedimiento propuesto por criterio de usuarios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La satisfacción laboral ha evolucionado desde un enfoque inicial centrado en el bienestar individual hasta convertirse en una variable clave de la gestión organizacional, vinculada con la productividad, la motivación y la cultura organizacional.

Chiavenato (2022) define el comportamiento organizacional como el estudio del impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las empresas, destacando que su objetivo es ayudar a las personas y las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Este enfoque sistémico se complementa con avances recientes en la comprensión de la motivación laboral, donde la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (JD-R) ha experimentado innovaciones significativas. Bakker et al. (2023) identifican cuatro desarrollos principales de la última década: el enfoque persona $\times$ situación, la teoría JD-R multinivel, los nuevos enfoques proactivos y el modelo de recursos trabajo-hogar, lo que evidencia la evolución desde concepciones centradas exclusivamente en el bienestar individual hacia perspectivas integrales que consideran la interacción dinámica entre demandas y recursos laborales.

En el ámbito de la motivación y el compromiso laboral, Zhang et al. (2025), en su análisis bibliométrico de 563 publicaciones sobre compromiso laboral, confirman que este sigue siendo un constructo central en la psicología organizacional contemporánea. Este estudio identifica que el uso de habilidades constituye uno de los predictores más fuertes del compromiso, mientras que la disonancia emocional y las demandas emocionales se mantienen como los principales predictores del agotamiento, explicando una parte significativa de la varianza en ambas variables. Por otra parte,

Ossa Cardona y Álzate Sánchez (2024) aportan evidencia actualizada sobre la relación entre compensación y compromiso laboral, señalando que, tanto la compensación financiera como la no financiera (salario emocional) contribuyen al bienestar organizacional, y que la compensación influye en dimensiones clave del *engagement* como el vigor, la dedicación y la absorción, constituyendo un factor relativo que debe ser considerado junto a otros elementos del contexto laboral.

Investigaciones recientes, como la de Licandro et al. (2025), confirman que la satisfacción laboral desempeña un papel clave como variable moderadora en la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores, lo que evidencia la importancia de gestionar esta variable en diversos contextos sectoriales. Estos hallazgos contemporáneos se integran con los postulados clásicos de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) y el Modelo de Características del Puesto de Hackman y Oldham (1976), que continúan vigentes como base para comprender la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.

La literatura reciente enfatiza que los recursos laborales -incluyendo la retroalimentación, la autonomía, el uso de habilidades, las oportunidades de crecimiento y la congruencia de valores- son factores cruciales para la salud de los trabajadores, mostrando asociaciones positivas con la motivación laboral y el compromiso, así como asociaciones negativas con el agotamiento.

En particular, el apoyo del supervisor para la recuperación del estrés laboral ha emergido como un predictor clave de la satisfacción en el trabajo. Liu et al. (2026) demuestran que este tipo de apoyo organizacional incrementa significativamente el crecimiento y vitalidad de los empleados, lo que a su vez, eleva su satisfacción laboral. Asimismo, Bernini y Tampieri (2026) demuestran que la satisfacción con el salario es menos importante para explicar la satisfacción laboral general que otros factores no monetarios (seguridad laboral, tipo de trabajo y horas trabajadas), y que esta composición varía significativamente según el tipo de empleo y el nivel de ingresos de los trabajadores. Estos hallazgos subrayan la necesidad de enfoques integrales y diferenciados en la gestión del bienestar laboral.

El diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral en la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma, se realizó mediante una metodología de siete etapas (determinación de las necesidades de información, definición del objetivo y alcance del diagnóstico, definición de las fuentes de información, diseño de formatos para la captación de información, diseño de la muestra, captación de los datos, análisis y procesamiento de la información y presentación del informe), que incluyó

revisión documental, 300 encuestas a trabajadores, 24 entrevistas grupales semiestructuradas (con 10 participantes cada una) y 19 entrevistas individuales a miembros del consejo de dirección. La revisión documental evidenció la ausencia de un Comité de Satisfacción Laboral, un plan de sucesión con solo un 12.5% de cumplimiento efectivo, procedimientos de estimulación moral cumplidos parcialmente, y un sistema de pago por alto desempeño sin ejecución desde 2013. Además, se constató que el mapa de procesos de la entidad no identifica la gestión de la satisfacción laboral como indicador a estudiar, y que solo el 58% de los puestos cuentan con descripciones actualizadas. Los resultados económicos mostraron una productividad del trabajo al 99% y un salario medio mensual de 4,298 pesos, inferior a lo planificado (5,070 pesos) a pesar de sobrecumplir las ventas en un 131%.

Los resultados de las encuestas y entrevistas revelaron limitaciones significativas en dimensiones clave de la satisfacción laboral. El 91% de los encuestados percibió un estilo de liderazgo autoritario y poco participativo, el 72% señaló ausencia de retroalimentación clara sobre los resultados de su trabajo, y el 100% afirmó que la retribución económica no se corresponde con su responsabilidad y carga laboral. En cuanto a las oportunidades de desarrollo, el 66% indicó que su jefe no muestra interés en su plan de carrera a largo plazo, mientras que el 83% de las mujeres consideró que su trabajo no aprovecha adecuadamente sus habilidades y capacidades. Sin embargo, se identificaron potencialidades como un clima de cooperación y apoyo mutuo entre pares (81% calificó la comunicación interpersonal como adecuada) y un sentido de pertenencia en el 84% de los trabajadores con más de ocho años de antigüedad. La insatisfacción fue especialmente crítica en el departamento de economía, área con mayor fluctuación de personal, y entre los trabajadores universitarios (81% no se siente realizado profesionalmente).

Estos hallazgos justifican la necesidad de proponer un procedimiento adaptado que integre las dimensiones intrínsecas y extrínsecas de la satisfacción laboral en un ciclo de mejora continua, considerando tanto los desarrollos teóricos actuales como las particularidades del contexto organizacional estudiado.

Teniendo en cuenta estos elementos se diseñó un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral que tiene como objetivo establecer un sistema de gestión sistemático, continuo y estratégicamente alineado de la satisfacción laboral en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco La Palma, que permita diagnosticar permanentemente el estado de satisfacción de los trabajadores, implementar acciones específicas por dimensión, monitorear su efectividad y mejorar

progresivamente el bienestar laboral, contribuyendo a la mejora del desempeño individual y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este procedimiento se basa en un conjunto de principios que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes: enfoque sistémico, coherencia estratégica, proactividad, consistencia lógica, orientación a la acción, viabilidad operativa, flexibilidad y coordinación.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como principales premisas las siguientes: compromiso de la alta dirección, participación colectiva consciente, y estrategia corporativa definida.

El procedimiento diseñado para la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma se estructura en cinco grandes fases que responden al ciclo de mejora continua conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Cada fase contiene un conjunto de pasos y actividades específicas con responsables definidos, productos esperados y duraciones estimadas. A continuación, se describe cada una de ellas en detalle.

Fase I: Planificación estratégica de la gestión

Esta fase tiene una duración estimada de un mes y constituye la base sobre la cual se construye todo el sistema de gestión. Su objetivo es establecer el marco estratégico, las políticas y los lineamientos del sistema, definiendo indicadores de desempeño y responsabilidades claras. Incluye los siguientes pasos:

- Definición de la política de satisfacción laboral. En esta actividad, el director general elabora y firma una declaración que establece el compromiso de la organización con la satisfacción laboral como un valor organizacional prioritario. Esta política debe incluir principios rectores como la equidad, la participación, el desarrollo humano y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Una vez redactada, la política debe ser aprobada formalmente mediante una resolución del Consejo de Dirección y comunicada institucionalmente en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Alineación estratégica. El director de capital humano, en coordinación con el Consejo de Dirección, realiza un taller de alineación donde se vinculan los objetivos del sistema de gestión de satisfacción laboral con los objetivos estratégicos de la empresa contenidos en su

Estrategia Global. Se identifica cómo cada objetivo de satisfacción laboral contribuye a metas de productividad, retención de talento y mejora del clima organizacional, generando un documento de contribución que evidencia el valor estratégico del sistema.

- **Diseño del sistema de indicadores.** Un especialista en gestión del comportamiento organizacional, con el apoyo del comité que se conformará posteriormente, define un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos para cada dimensión de la satisfacción laboral. Para la dimensión de naturaleza del trabajo, por ejemplo, se establece el porcentaje de trabajadores satisfechos con el contenido del trabajo (meta del 80% con medición semestral). Para supervisión y liderazgo, se define el porcentaje de trabajadores que perciben un liderazgo participativo (meta del 75%). También se incluyen indicadores objetivos como la tasa de rotación voluntaria anual (meta inferior al 5%) y la tasa de ausentismo por enfermedad (meta inferior al 3% mensual). Para cada indicador se establece una línea base a partir del diagnóstico inicial y metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- **Asignación de recursos permanentes.** El director de capital humano, en conjunto con el Consejo de Dirección, elabora un presupuesto anual específico para la gestión de la satisfacción laboral, que incluye partidas para capacitaciones, reconocimientos, mejoras de infraestructura y tecnología de soporte. Se designan responsables de gestión en cada Unidad Empresarial de Base (UEB) y departamento, y se adquieren las licencias de software necesarias para la aplicación de encuestas digitales y el análisis estadístico de los datos. También se asigna tiempo dedicado del especialista en recursos humanos para las actividades del sistema.
- **Conformación del comité de gestión de satisfacción laboral.** El director general convoca a representantes de diferentes áreas: un profesional de recursos humanos, dos representantes de operaciones, dos trabajadores elegidos por sus pares y un miembro de la alta dirección. El comité no debe exceder las seis personas para garantizar su operatividad. Sus funciones incluyen la coordinación general del sistema, el análisis de los resultados de las mediciones, la propuesta de acciones de mejora y el seguimiento de la implementación. El comité debe calendarizar reuniones mensuales obligatorias y recibir una capacitación inicial sobre la metodología de gestión.
- **Socialización del sistema.** El director de capital humano diseña una campaña de comunicación interna denominada "Nuestro bienestar importa", que incluye reuniones informativas en cada UEB y departamento, la publicación de la política en tableros de comunicación y en la intranet

empresarial, y talleres de sensibilización dirigidos a jefes y mandos medios sobre el rol que deben cumplir en la gestión de la satisfacción laboral de sus equipos.

Fase II: Diagnóstico continuo

Esta fase tiene una duración de 15 días por cada ciclo de medición y su objetivo es establecer mecanismos sistemáticos y permanentes de medición de la satisfacción laboral que permitan detectar tendencias y desviaciones de manera oportuna. Incluye los siguientes pasos:

- **Diseño del sistema de mediciones.** El especialista en recursos humanos elabora un protocolo estandarizado que incluye la encuesta semestral de satisfacción laboral (estructurada en ocho dimensiones con escala Likert de 1 a 5), una guía para entrevistas semiestructuradas destinadas a grupos focales que se aplican trimestralmente, y una ficha de registro para las entrevistas de salida que se realiza al 100% de los trabajadores que se desvinculan de la empresa.
- **Medición semestral sistematizada.** La encuesta se aplica utilizando una plataforma digital que garantiza el anonimato de las respuestas. La cobertura incluye al 100% de los cuadros directivos y una muestra aleatoria de trabajadores, rotativa en cada ciclo, que representa adecuadamente la distribución por género, antigüedad y nivel jerárquico. Se implementan recordatorios progresivos para maximizar la tasa de respuesta, cuyo objetivo mínimo es del 80%. Una vez recolectadas las respuestas, se valida la consistencia interna del instrumento mediante el cálculo del alfa de Cronbach, que debe ser superior a 0.8.
- **Implementación de canales de escucha continua.** Se pone en funcionamiento un buzón digital de sugerencias y quejas, con el compromiso institucional de responder cada comunicación en un plazo máximo de 48 horas. Se establece un programa de reuniones trimestrales informales por cada UEB, donde los trabajadores pueden expresar libremente sus inquietudes sin la presencia de sus supervisores directos. Las entrevistas de salida se aplican con un cuestionario estructurado que indaga sobre las razones de la desvinculación y la percepción general sobre la empresa. Adicionalmente, el Comité de Gestión realiza reuniones mensuales con delegados de trabajadores para recoger insumos cualitativos.
- **Recopilación de indicadores objetivos.** Mensualmente, se extraen del sistema de Recursos Humanos los datos de ausentismo desagregados por UEB y las tasas de rotación. Se consolidan indicadores de productividad por área a partir de los reportes de producción, y se registran todos los reclamos formales presentados por los trabajadores ante las diferentes

instancias. También se analizan las causas de los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales reportadas al departamento de seguridad y salud.

- Procesamiento y análisis preliminar de los datos. El especialista calcula estadísticos descriptivos por cada dimensión y por cada UEB, identificando las puntuaciones medias, las desviaciones estándar y los valores mínimos y máximos. Se realizan análisis de correlación entre los niveles de satisfacción y los indicadores objetivos de productividad y ausentismo. Se establece un sistema de alertas tempranas que se activa cuando cualquier dimensión obtiene una puntuación promedio inferior a 3.0 sobre 5. Finalmente, se elabora un informe ejecutivo que resume los hallazgos más relevantes para ser presentado al Consejo de Dirección.

Fase III: Análisis e interpretación de resultados

Esta fase tiene una duración de 15 días y su objetivo es analizar los datos recolectados para identificar tendencias, causas raíz de los problemas y establecer prioridades de intervención basadas en evidencia. Incluye los siguientes pasos:

- Análisis dimensional comparativo. El especialista realiza tabulaciones cruzadas de los resultados por UEB (las seis unidades existentes), por género, por tramos de antigüedad (de 0 a 5 años, de 6 a 15 años y más de 16 años) y por nivel jerárquico (operativo, técnico y cuadro). Se identifican brechas significativas entre grupos, considerando como relevantes aquellas diferencias superiores a 0.5 puntos en la escala Likert. Se construye un mapa de calor de satisfacción que visualiza por colores el desempeño de cada dimensión en cada UEB, permitiendo identificar rápidamente los segmentos críticos que requieren atención prioritaria.
- Identificación de causas raíz. El comité de gestión convoca a talleres de análisis con los jefes de las áreas que obtuvieron los resultados más bajos. En estos talleres se aplica la técnica de los cinco porqués, se formula iterativamente la pregunta "¿por qué?" hasta llegar a la causa fundamental de cada problema identificado. Además, se elaboran diagramas de Ishikawa (también conocidos como diagramas de espina de pescado o diagramas causa-efecto) para cada dimensión crítica, clasificando las posibles causas en seis categorías: método (procesos ineficientes), maquinaria (equipos obsoletos o inadecuados), mano de obra (falta de capacitación o habilidades), materiales (insumos insuficientes o de mala calidad), medio ambiente (condiciones físicas deficientes) y medición (falta de retroalimentación o indicadores

inadecuados). Todas las causas propuestas deben ser validadas con datos cuantitativos siempre que sea posible.

- **Análisis de tendencias.** Se elaboran gráficos de evolución histórica que muestran el comportamiento de cada dimensión en los últimos tres a cinco ciclos de medición. Se calculan las tasas de variación semestral para cada indicador, permitiendo identificar tendencias al alza (mejoramiento sostenido), a la baja (deterioro progresivo) o estables (sin cambios significativos). Con base en estas tendencias, se proyectan escenarios futuros que predicen la situación esperada si se mantienen las dinámicas actuales sin intervención.
- **Priorización de necesidades.** El comité construye una matriz de priorización que cruza dos ejes: el impacto potencial de resolver cada problema sobre la satisfacción laboral global y el esfuerzo requerido para implementar la solución (considerando tiempo, recursos financieros, complejidad técnica y necesidad de cambios culturales). Los problemas se clasifican en cuatro cuadrantes: los de alto impacto y bajo esfuerzo se consideran "victorias rápidas" y deben implementarse inmediatamente; los de alto impacto y alto esfuerzo se tratan como "proyectos estratégicos" que requieren planificación detallada; los de bajo impacto y bajo esfuerzo se consideran "tareas de relleno" que pueden delegarse; y los de bajo impacto y alto esfuerzo deben eliminarse o postergarse indefinidamente. Las prioridades definidas por el Comité son validadas por el Consejo de Dirección antes de proceder a la siguiente fase.
- **Definición de objetivos de gestión.** Con base en el análisis previo, se formulan objetivos SMART para cada dimensión priorizada. Un ejemplo de objetivo sería: "Aumentar la satisfacción con la compensación salarial de 2.8 a 3.5 en una escala de 1 a 5 en un plazo de 12 meses, mediante la revisión del sistema de pago por desempeño y la realización de una auditoría de equidad salarial". Cada objetivo debe tener asignado un responsable de cumplimiento, hitos intermedios de verificación con periodicidad trimestral, y debe ser aprobado formalmente por el Consejo de Dirección.

Fase IV: Implementación y control

Esta fase se desarrolla de manera continua en ciclos de seis meses y su objetivo es ejecutar acciones sistemáticas de gestión de la satisfacción laboral, monitorear su implementación y realizar ajustes oportunos para garantizar la efectividad. Incluye los siguientes pasos:

- **Diseño del plan de acciones integrado.** El comité de gestión formula acciones específicas para cada dimensión priorizada, tal como se refleja en la tabla 1.

- **Asignación de responsabilidades.** Se construye una matriz RACI que especifica para cada acción quién es el responsable (Responsible), quién rinde cuentas finales (Accountable), quién debe ser consultado (Consulted) y quién debe ser meramente informado (Informed). Para cada acción, se definen las respuestas a siete preguntas clave: qué se va a hacer, por qué se va a hacer, dónde se ejecutará, cuándo se realizará (con fechas de inicio y fin), quién lo hará, cómo se hará (procedimiento específico) y cuánto costará (presupuesto asignado). Los responsables firman acuerdos de cumplimiento que formalizan su compromiso.
- **Comunicación y sensibilización.** Los jefes de UEB y departamentos realizan reuniones informativas en sus respectivas unidades para explicar el plan de acciones, sus objetivos y los beneficios esperados. Se lanza una campaña de comunicación denominada "Tu voz, nuestra mejora" que refuerza el mensaje de que las acciones se derivan de los diagnósticos en los que participaron los trabajadores. Se colocan carteles visuales de avance en las áreas comunes de todas las UEB, mostrando el estado de cumplimiento de las acciones comprometidas. Adicionalmente, se realizan sesiones de preguntas y respuestas donde los trabajadores pueden expresar dudas e inquietudes directamente con los miembros del comité de gestión.
- **Ejecución de las acciones.** Se elabora un cronograma detallado con fechas concretas de inicio y fin para cada acción, y se llevan registros fotográficos y documentales de todas las implementaciones realizadas. Se controla la asistencia a las capacitaciones mediante listas de firmas, y se realiza seguimiento a los entregables resultantes de las acciones (obras de mejora de infraestructura, adquisiciones de equipos y materiales, contrataciones de servicios externos, entre otros). Los responsables designados reportan semanalmente el avance al Comité de Gestión.
- **Monitoreo continuo.** El comité de gestión se reúne mensualmente para revisar el avance del plan de acciones, analizando un tablero de indicadores de ejecución que muestra el porcentaje de cumplimiento de cada acción respecto a lo planificado. Se implementan alertas automáticas que se activan cuando alguna acción presenta un retraso superior a una semana, permitiendo una intervención temprana. Trimestralmente, se elaboran informes ejecutivos que son presentados al Consejo de Dirección para mantener a la alta dirección informada sobre el progreso del sistema.
- **Gestión de desviaciones.** Se establece un protocolo de escalamiento ante incumplimientos, que define quién debe ser notificado y en qué plazos cuando una acción no se ejecuta conforme a lo planificado. Se realiza un análisis de las causas de las desviaciones,

distinguiendo entre falta de recursos, falta de capacidad técnica del responsable o falta de voluntad. Para cada desviación se elabora un plan de recuperación que redefine plazos y acciones correctivas. Cuando el contexto organizacional cambia (reorganizaciones, crisis económicas, nuevas disposiciones legales), se realizan los ajustes necesarios al plan para mantener su pertinencia.

- Retroalimentación continua. Se publica mensualmente un boletín denominado "Avances en Gestión de Satisfacción" que se distribuye a todos los trabajadores, destacando los logros alcanzados y las acciones en curso. Se otorga reconocimiento público a la UEB que muestre los mayores avances en la implementación del plan. Periódicamente, se aplican encuestas rápidas de percepción para evaluar cómo están siendo recibidas las acciones por parte de los trabajadores, y con base en esa retroalimentación se realizan ajustes al plan.

Tabla 1. Acciones específicas por cada dimensión de la satisfacción laboral

Dimensiones	Acciones
Naturaleza del trabajo	Rotación semestral de puestos para enriquecer las tareas.
	Implementación de círculos de calidad que permitan la participación de los trabajadores en la mejora de procesos.
	Rediseño de puestos aumentando la variedad de habilidades requeridas.
	Dotación de mayor autonomía en las decisiones operativas diarias.
Reconocimiento	Se crea un programa denominado "Sitial de Honor" con reconocimiento mensual público a los trabajadores destacados.
	Se implementa un sistema de bonos por sugerencias implementadas exitosamente.
	Se establecen ceremonias de reconocimiento con periodicidad trimestral.
	Se desarrolla un programa de mentoría que reconoce a los trabajadores con mayor experiencia.
Supervisión y liderazgo	Se diseña una capacitación obligatoria denominada "Liderazgo Participativo" dirigida a todos los mandos medios.
	Se implementa un sistema de evaluación de líderes por parte de sus colaboradores (evaluación 360 grados).

	Se ofrece coaching individual para aquellos jefes que obtengan bajas calificaciones en liderazgo.
	Se establecen reuniones semanales de retroalimentación constructiva entre jefes y subordinados.
Compensación	Se gestiona la restitución del pago por alto desempeño (suspendido desde 2013) con criterios claros y transparentes.
	Se realiza una auditoría anual de equidad salarial por género y función.
	Se implementan beneficios flexibles que permitan a los trabajadores elegir entre diferentes opciones, según sus necesidades personales.
	Se revisa la política de alimentación y transporte para hacerla más equitativa.
Oportunidades de desarrollo	Se reactiva el plan de sucesión, buscando elevar el cumplimiento del 12.5% actual a una meta del 45%.
	Se crea un plan de carrera individual documentado y comunicado para cada trabajador.
	Se establece un programa de becas para estudios técnicos y universitarios.
	Se implementa una rotación programada de puestos para desarrollar competencias diversas.
Condiciones de trabajo	Se instaura un programa de mantenimiento preventivo mensual de equipos e instalaciones.
	Se realizan evaluaciones anuales de ergonomía para identificar y corregir riesgos.
	Se amplían las áreas de descanso y comedor.
	Se implementa un programa de ejercicios y bienestar físico en el lugar de trabajo.
Cultura organizacional	Se realizan talleres participativos para construir colectivamente los valores organizacionales.
	Se establece una política de comunicación transparente de los resultados y decisiones empresariales.

	Se crea un programa de integración familiar denominado "Día de la familia en la empresa".
	Se fomentan rituales organizacionales positivos que fortalezcan el sentido de comunidad.
Relaciones con compañeros	Se organizan actividades de integración grupal con periodicidad trimestral enfocadas en el trabajo en equipo.
	Se ofrece un servicio de mediación en conflictos interpersonales a cargo del departamento de Recursos Humanos.
	Se crean espacios de convivencia durante la jornada laboral.
	Se implementa un programa de "buddy" (compañero mentor) para facilitar la integración de los nuevos trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Fase V: Evaluación y mejora continua

Esta fase tiene una duración de 15 días por ciclo y su objetivo es evaluar la efectividad del sistema de gestión, documentar los aprendizajes obtenidos y realizar los ajustes necesarios para el siguiente ciclo, cerrando de esta manera el círculo PDCA. Incluye los siguientes pasos:

- Medición post-implementación. Se aplica nuevamente la encuesta de satisfacción laboral utilizando exactamente la misma metodología e instrumento que en la medición inicial (línea base), para garantizar la comparabilidad de los resultados. Se realizan pruebas estadísticas, específicamente la prueba t de Student para muestras relacionadas, con el fin de determinar si los cambios observados entre la medición inicial y la medición post-implementación son estadísticamente significativos (considerando un nivel de significación de p menor a 0.05). Se identifican las dimensiones que mostraron cambios significativos y aquellas que no lograron mejoras relevantes, y se realiza un análisis de varianza para examinar diferencias en segmentos específicos de la población (por UEB, género, antigüedad y nivel jerárquico).
- Análisis comparativo de resultados. Se calcula la variación porcentual experimentada por cada dimensión, comparando el valor post-implementación con el valor de la línea base. Se evalúa el grado de cumplimiento de las metas SMART que fueron establecidas en la Fase III, identificando qué metas se superaron, cuáles se alcanzaron parcialmente y cuáles no se

lograron. Se realiza un análisis de correlación entre la inversión realizada en cada acción (en términos de tiempo, recursos financieros y esfuerzo organizacional) y la mejora obtenida en la satisfacción de los trabajadores, lo que permite identificar qué acciones resultaron más costo-efectivas.

- Cálculo del retorno de inversión (ROI). El director de capital humano cuantifica los beneficios obtenidos gracias a la implementación del sistema de gestión. Estos beneficios incluyen la reducción de la rotación de personal (calculando el costo de reemplazar a un trabajador que se va, que incluye gastos de reclutamiento, selección, capacitación y pérdida de productividad durante el período de adaptación), la disminución del ausentismo laboral, el aumento de la productividad (medido en términos de producción por trabajador) y la mejora en los indicadores de calidad. Se suman todos estos beneficios y se comparan con los costos totales del sistema de gestión (inversión en capacitaciones, reconocimientos, mejoras de infraestructura, horas hombre dedicadas, software adquirido, entre otros). El ROI se calcula mediante la fórmula: $(\text{Beneficios} - \text{Costos}) / \text{Costos} \times 100$ para obtener un porcentaje. Adicionalmente, se proyectan los beneficios esperados a mediano plazo (tres años) considerando la sostenibilidad de las mejoras logradas.
- Documentación de lecciones aprendidas. El comité de gestión organiza un taller con todos los actores clave (directivos, jefes de UEB, especialistas participantes y representantes de trabajadores) para capturar de manera sistemática las lecciones aprendidas durante el ciclo. Se documentan los factores de éxito que contribuyeron a los resultados positivos (por ejemplo, el compromiso de cierto líder, una estrategia de comunicación particularmente efectiva, o una acción específica que generó alto impacto), así como los factores que limitaron o impidieron alcanzar los objetivos esperados. Se crea un repositorio de buenas prácticas al que toda la organización pueda acceder, y se actualizan los manuales y guías operativas del sistema de gestión incorporando los aprendizajes obtenidos.
- Realización de ajustes al sistema de gestión. Con base en la evaluación realizada, se revisa críticamente el sistema de indicadores para determinar si los indicadores actuales son los adecuados o si es necesario añadir, eliminar o modificar alguno. Se evalúan las frecuencias de medición establecidas, considerando si resultaron apropiadas o si algunas dimensiones requieren monitoreos más frecuentes o, por el contrario, pueden espaciarse. Se actualizan los protocolos de análisis para incorporar nuevas técnicas o refinamientos metodológicos identificados como útiles durante el ciclo. Si durante el análisis emergieron nuevas dimensiones de la satisfacción laboral que no estaban siendo consideradas, se incorporan al

sistema. Finalmente, se planifica el siguiente ciclo PDCA con objetivos revisados y actualizados, comenzando nuevamente por la Fase I.

- Reconocimiento y cierre del ciclo. Se organiza un evento anual de reconocimiento en el que participan todos los trabajadores de la empresa, donde se celebran públicamente los logros alcanzados durante el ciclo de gestión. Se premia a la UEB que haya mostrado los mayores avances en satisfacción laboral, así como a los trabajadores y líderes que más contribuyeron al éxito del sistema. Se comunica a toda la organización los resultados globales obtenidos, incluyendo tanto los logros como las áreas que aún requieren mejora. Finalmente, se realiza una ceremonia simbólica que cierra formalmente el ciclo completado y da apertura al nuevo ciclo de gestión, renovando el compromiso de toda la organización con la mejora continua de la satisfacción laboral.
- Retroalimentación estratégica a la Fase I. Este último paso incluye las siguientes acciones: revisión y ajuste de la política, recalibración del sistema de indicadores, actualización de metas SMART, reasignación de recursos basada en ROI, revisión de la conformación del comité y comunicación de ajustes para nueva socialización.

La tabla 2 muestra los indicadores de gestión de la satisfacción laboral a tener en cuenta como parte del procedimiento propuesto, cada uno con su meta y frecuencia de evaluación.

Tabla 2. Sistema de indicadores de gestión de la satisfacción laboral

Dimensión	Indicador específico	Meta	Frecuencia
Naturaleza del trabajo	% de trabajadores satisfechos con contenido del trabajo (puntuación $\geq 4/5$)	$\geq 80\%$	Semestral
Supervisión y liderazgo	% de trabajadores que perciben liderazgo participativo (puntuación $\geq 4/5$)	$\geq 75\%$	Semestral
Relaciones con compañeros	% de trabajadores satisfechos con ambiente de trabajo (puntuación $\geq 4/5$)	$\geq 85\%$	Semestral
Compensación	% de trabajadores que perciben equidad en retribución (puntuación $\geq 4/5$)	$\geq 70\%$	Anual
Oportunidades de desarrollo	% de trabajadores con plan de carrera definido documentado y comunicado	$\geq 60\%$	Anual

Condiciones de trabajo	% de cumplimiento de normas de seguridad y salud (auditorías internas)	100%	Trimestral
Cultura organizacional	% de trabajadores con sentido de pertenencia alto (puntuación $\geq 4/5$)	$\geq 80\%$	Semestral
Satisfacción global	Índice general de satisfacción laboral (promedio ponderado de dimensiones)	$\geq 4.0/5.0$	Semestral
Indicadores objetivos	Tasa de rotación voluntaria anual	$< 5\%$	Anual
	Tasa de ausentismo por enfermedad	$< 3\%$	Mensual
	Índice de productividad laboral (vs. año anterior)	$\uparrow 5\%$ anual	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

La validación del procedimiento propuesto se realizó mediante la técnica de Iadov, con la aplicación de un cuestionario Iadov a 15 actores clave de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco La Palma, seleccionados estratégicamente por su conocimiento de la organización y su implicación potencial en la implementación del procedimiento.

La muestra estuvo compuesta por 4 directivos, 3 especialistas de recursos humanos, 4 jefes de UEB, 2 representantes sindicales y 2 trabajadores operativos. Esta composición garantizó la diversidad de perspectivas necesaria para una validación robusta. El cuestionario de validación se conformó de cinco preguntas: tres cerradas y dos abiertas. Las preguntas cerradas se interrelacionaron a través del Cuadro Lógico de Iadov para medir el Índice de Satisfacción Individual (ISI); las abiertas sirvieron de argumentación cualitativa y coherencia del encuestado sobre el tema evaluado.

El Índice de Satisfacción Grupal obtenido fue ISG = 0.53, valor que se ubica en el rango de +0.50 a +1.00, lo cual indica satisfacción de los evaluadores con el procedimiento propuesto.

El 80% de los evaluadores (12 de 15) se posicionó favorablemente, distribuidos entre clara satisfacción (26.7%) y más satisfecho que insatisfecho (53.3%). El 20.0% restante (3 evaluadores) presentó una posición no definida, sin que se registraran casos de insatisfacción o contradicción.

La totalidad de los patrones de respuesta fueron consistentes lógicamente, sin registros de ambigüedad. Las preguntas abiertas permitieron identificar las siguientes fortalezas del procedimiento:

- Coherencia de la secuencia de fases basada en el ciclo PDCA.
- Pertinencia para una empresa sin sistema formal de gestión de satisfacción.
- Integración de dimensiones intrínsecas y extrínsecas de la satisfacción laboral.

Asimismo, los evaluadores sugirieron las siguientes mejoras:

- Simplificación operativa para mandos intermedios (versión resumida de una página para jefes de UEB).
- Reducción de la duración del ciclo piloto de seis a cuatro meses.
- Fortalecimiento de la capacitación sobre los beneficios de la gestión continua versus el enfoque puntual.

Como parte de esta investigación, se documentó un procedimiento estructurado en cinco fases (Planificación Estratégica, Diagnóstico Continuo, Análisis e Interpretación, Implementación y Control, Evaluación y Mejora Continua) basado en el ciclo PDCA. El procedimiento integra un sistema de indicadores por dimensiones (intrínsecas y extrínsecas), define responsables, recursos y acciones concretas para cada fase. Su diseño sistemático y cíclico permite pasar de un enfoque reactivo a uno proactivo en la gestión del bienestar laboral, contribuyendo a la mejora del desempeño individual y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La validación del procedimiento mediante la técnica de Iadov con 15 actores clave (directivos, especialistas de recursos humanos, jefes de UEB, representantes sindicales y trabajadores operativos) arrojó un Índice de Satisfacción Grupal de 0.53, ubicando la propuesta en la zona de "satisfecho". El 100% de los evaluadores mostró patrones de respuesta consistentes, sin registros de ambigüedad o insatisfacción. Las sugerencias de mejora (simplificación para mandos operativos y reducción del ciclo piloto) fueron incorporadas, confirmando la factibilidad, pertinencia y calidad científica del procedimiento para ser implementado en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahmad, M. F., Ma'amor, H., Samaan, S. S., Syed Ahmad, S. F., & Dahalan, N. A. (2025). The Herzberg's Theory: Hygiene Factors and Job Satisfaction at a Public Agency in Federal Territories of Malaysia. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 10(1), 151-160. <https://doi.org/10.24191/jibe.v10i1.5512>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz Vergel, A., & Rodríguez Muñoz, A. (2023). La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Bernini, C., & Tampieri, A. (2026). Disentangling job satisfaction: The roles of monetary and non monetary factors across job types and income levels. *British Journal of Industrial Relations*, 64(1), 52-75. <https://doi.org/10.1111/bjir.70013>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www.google.com.cu/books?id=mt810AEACAAJ>
- Ghazzawi, R., Bender, M., He, J., Daouk Öyry, L., & Van Der Heijden, B. (2025). Examining the interplay between job crafting and job satisfaction: A cross-cultural investigation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(2), 507-529. <https://doi.org/10.1177/14705958251340537>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley. <https://books.google.com.cu/books?id=3xpPAAAAMAAJ>

- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Licandro, O., Severino González, P., Ortigueira Sánchez, L., Veas González, I., Correa, P., Trigos Tapia, P., Rojas Bravo, V., Villanueva Arequipeno, T., & Rebolledo Aburto, G. (2025). Job Satisfaction as a Factor That Moderates the Relationship Between Internal Social Responsibility and Organizational Commitment: A Structural Equation Analysis. *Sustainability*, 17(18), 8091. <https://doi.org/10.3390/su17188091>
- Liu, Z., Gao, C., & Yu, C. (2026). A weary soul needs to recover! A study on the impact of supervisor support for recovery on employees' thriving at work and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16, 1725037. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1725037>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Martela, F. (2025). Well Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well Being. *Journal of Organizational Behavior*, 46(5), 641-661. <https://doi.org/10.1002/job.2862>
- Ossa Cardona, J. L., & Álzate Sánchez, K. A. (2024). La conexión salarial: Más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado. *Revista CEA*, 10(24), e3041. <https://doi.org/10.22430/24223182.3041>
- Panda, R. K. (2025). Exploring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3), 1439-1451. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3.7859>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <https://books.google.com.cu/books?id=OWBokj2RqBYC>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

<https://books.google.com.cu/books?id=kexEAAAAIAAJ>

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2021). *Organizational Behavior: Securing Competitive*

Advantage. Taylor & Francis Group. <https://books.google.com.cu/books?id=oKoxzgEACAAJ>

Węziak Białowolska, D., Białowolski, P., & McNeely, E. (2020). The impact of workplace harassment and domestic violence on work outcomes in the developing world. *World Development*, 126, 104732. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104732>

Zhang, Z., Mohamed, R., Rahman, R. A., & Dong, T. (2025). Bibliometric and visualized analysis of work engagement in business management. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 162-175. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.21416>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Geidy Peraza Rodríguez y Tania Vargas Fernández diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Geidy Peraza Rodríguez estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional