

# **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA 4-72 (EJE CAFETERO)**

## **Resumen**

Este estudio evalúa los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa 4-72, Sede Eje Cafetero en Colombia. Esta es una iniciativa novedosa en la organización, pues no se han realizado estudios de esta naturaleza hasta la fecha. Para lograr este propósito, se administró una encuesta sobre satisfacción laboral a una muestra de empleados de la organización. Los resultados de la encuesta fueron analizados a través de estadística descriptiva y un Sistema de Ecuaciones Estructurales mediante la técnica Partial Least Squares (PLS). Esta última permitió establecer los factores que tienen mayor relevancia en la satisfacción laboral de los empleados encuestados. Los resultados indican que, en general, la satisfacción laboral alcanza unos niveles favorables en la empresa 4-72, Eje Cafetero. Adicionalmente, señalan que los factores que tienen mayor relevancia en la satisfacción laboral son aquellos que evalúan el rol de los líderes desde sus funciones de supervisión, trato, evaluación del desempeño y negociación. En términos prácticos, esto significa que la organización debe mantener su esfuerzo en gestión humana, de tal forma de proteger la satisfacción de sus empleados, pero con énfasis en el fortalecimiento del rol de quienes lideran o tienen a cargo personas.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, factores de satisfacción laboral, sistemas de ecuaciones estructurales.

## **Abstract**

This study evaluates the factors that influence the job satisfaction of the employees of the company 4-72 –Eje Cafetero in Colombia–. This is a novel initiative in the organization since no studies of this nature have been carried out to date. To achieve this purpose, a survey on job satisfaction was

administered to a sample of employees of the organization. The survey results were analyzed through descriptive statistics and a Structural Equation System using the Partial Least Squares (PLS) technique. The latter made it possible to establish the factors that have the greatest relevance in the job satisfaction of the employees surveyed. The results indicate that, in general, job satisfaction reaches favorable levels in the organization 4-72, Eje Cafetero. Additionally, they indicate that the factors that have the greatest relevance for job satisfaction are those that evaluate the role of the leaders in their functions of supervision, relationships, performance evaluation, and negotiation. In practical terms, this means that the organization should maintain its efforts in human resources management, in such a way as to protect the satisfaction of its employees, but with emphasis on strengthening the role of those who lead human resources.

**Keywords:** job satisfaction, job satisfaction factors, structural equation modeling.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión humana, la satisfacción laboral se considera uno de los fenómenos más investigados, a razón de las consecuencias que genera en la vida personal y laboral de los empleados (Fang et al., 2019). Esta afecta su familia, su salud física, su longevidad y los resultados que alcanzan en los cargos que desempeñan (Dhamija et al., 2019). Además, la satisfacción laboral presenta implicaciones en la salud mental de los trabajadores (Hünefeld et al., 2020). En términos empresariales, el deterioro de satisfacción laboral incide en el ausentismo y la rotación de los empleados, hecho que genera detrimento del desempeño organizacional (Wang et al., 2020). En consecuencia, es fundamental contar con una fuerza laboral satisfecha (Pang & Lu, 2018).

Así pues, la satisfacción laboral es una variable de gran interés en la literatura científica sobre recursos humanos (Wright & Bonett, 2007). Desde Herzberg, con su teoría de los factores de higiene, hasta Hackman y Oldman (1976), con su teoría de satisfacción laboral basada en el

diseño del trabajo, se ha determinado que en las organizaciones existen factores diversos que inciden en la satisfacción laboral de los empleados. Empíricamente, se ha demostrado que condiciones como la compensación, el diseño del trabajo, los factores psicosociales y las cargas físicas, cognitivas y mentales inciden en la satisfacción laboral (Hauret et al., 2022). Por consiguiente, modificar estos factores para generar satisfacción laboral es una acción clave de la función de gestión humana en las organizaciones (Ling et al., 2018).

Recientemente, la pandemia tuvo un rol moderador en la satisfacción laboral (Ng et al., 2021). En particular, ésta ocasionó una gran presión en las empresas y los trabajadores, siendo estos últimos los más afectados por la situación de confinamiento y la posibilidad de contagio (Bahman & Al-Enzi, 2020). La falta de delimitación entre el trabajo y la vida personal, la sobrecarga por la necesidad de demostrar una contribución especial al trabajar desde casa y el miedo a perder el empleo fueron factores que afectaron la satisfacción de los empleados durante la pandemia (Chanana, 2021). Ante un contexto laboral modificado por los efectos de la pandemia del COVID-19, se hace necesario evaluar en las organizaciones en qué estado se encuentra la satisfacción laboral de sus trabajadores (Diab- Li & Griffin, 2022).

Además, se destaca que la satisfacción laboral tiene implicaciones en la ventaja competitiva de las organizaciones (Elrehail et al., 2020). Esta última depende de manera importante de empleados satisfechos que enfocan sus esfuerzos y capacidades en la disrupción, la innovación y el fortalecimiento de los modelos de negocio (Ismail et al., 2013). Por lo tanto, esto exige de las empresas la implementación de prácticas, políticas, programas y una filosofía de gestión humana que mejore la satisfacción de los empleados (Memon et al., 2021).

En específico, la empresa 4-72, Servicios Postales Nacionales S.A., tiene como objetivo proporcionar a todos los colombianos un servicio postal de calidad –con alcance nacional e

internacional—. 4-72 cuenta con sedes a nivel nacional, por lo que, para el desarrollo de este estudio, se tomó como objeto de estudio los empleados de la sede del Eje Cafetero, pues se desconoce el estado de satisfacción laboral desde la aparición de la pandemia del COVID-19. Los trabajadores de la empresa 4-72 de la sede Eje Cafetero fueron afectados emocionalmente por el estado de pandemia, a causa de que tuvieron que modificar sus condiciones laborales en términos económicos, sociales, operacionales, relaciones sociales, seguridad y beneficios. La dirección de gestión humana en el Eje Cafetero ha identificado que sus trabajadores han tenido dificultados en la asimilación de la realidad laboral producida por la pandemia. Estos han expresado inconformismo y a su vez han disminuido su productividad y eficacia.

Por lo anterior, este estudio tiene como propósito evaluar los factores que influyen la satisfacción laboral de los empleados de la empresa 4-72 que laboran en la Sede del Eje Cafetero en Colombia. Para realizar esta evaluación se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1989). El análisis de los datos obtenidos del cuestionario se ejecutó en dos etapas que permitieron alcanzar el objetivo general: (1) análisis descriptivo para establecer los niveles de satisfacción laboral según las dimensiones definidas por Meliá y Peiró; (2) análisis a través de un modelo de ecuaciones estructurales, basado en la técnica Partial Least Squares (PLS), para identificar la relevancia de las dimensiones establecidas por Meliá y Peiró en su cuestionario.

## **REFERENTE TEÓRICO**

### **La satisfacción laboral**

La satisfacción laboral significa la proyección de entusiasmo y felicidad hacia el trabajo y los resultados que se alcanzan a través de este (Falkenburg & Schyns, 2007). Implica desarrollar un trabajo de una manera que se disfrute y que, además, es recompensado cuando se realiza exitosamente (Jernigan, 2002). Garland (1984) establece que dicha satisfacción es un estado

emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Por su parte, Halkos y Bousinakis (2010) señalan que no es fácil definir satisfacción laboral, porque su conceptualización puede coincidir con conceptos como la motivación y la moral laboral. Estos autores las diferencian afirmando que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional, por lo que su efecto hace referencia a una sensación de gusto o disgusto. En consecuencia, la satisfacción laboral comprende una respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo (Fischer & Sousa-Poza, 2000). Por esto, Sarwar y Abugre (2013) advierten que la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. La satisfacción laboral es quizás la forma más común y antigua de la felicidad en el lugar de trabajo (Wright & Bonett, 2007).

En general, la satisfacción laboral ha sido tratada como un fenómeno que afecta el comportamiento humano de forma positiva o negativa (Howard et al., 2004). Es positiva cuando el individuo se siente realizado en todos los aspectos que le brinda la compañía tales como compensación, recompensas, reconocimiento, diseño de cargo, entre otros (Brown et al., 2008). Se considera negativa cuando se evidencia que el empleado no asume el trabajo de una manera optimista y con deseo de ofrecer grandes contribuciones a la organización (Hoogendoorn et al., 2002). A nivel de investigación se ha encontrado que el diseño discrecional del trabajo tiende a ser un factor esencial para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, el ambiente de trabajo (Mason & Griffin, 2002).

### **Satisfacción laboral y su relación con resultados de nivel organizacional**

La satisfacción laboral es fundamental para el crecimiento de una empresa, pues alinear un empleado satisfecho con los resultados estratégicos que las organizaciones persiguen es una tarea viable (Taba et al., 2018). Empíricamente, se ha encontrado que los empleados satisfechos influyen

en los resultados de innovación de las organizaciones (Park et al., 2016). En adición, la satisfacción laboral se encuentra relacionada con el clima laboral, pues el ambiente de trabajo es construido por un conjunto de comportamientos positivos que se constituyen en relaciones de reciprocidad y colaboración (Jiang et al., 2019).

Por último, según Lambert et al. (2001), la satisfacción laboral hace posible la reducción de renuncias voluntarias, el absentismo y la alta rotación de personal; negativamente lleva a tener accidentes laborales más de lo normal e incrementa las incapacidades por enfermedad común y aparecen conductas no apropiadas en los trabajadores. Por ende, si una organización cuenta con una buena estrategia para mejorar la satisfacción laboral suma un elemento clave para tener éxito en materia de desempeño y consolidación de ventajas competitivas (Westover et al., 2010).

### **La percepción de la satisfacción laboral**

Algunos autores establecen que la personalidad es un factor relacionado con la percepción de satisfacción laboral (Christiansen et al., 2014). Otros incluso se fijan en el trasfondo genético de las predisposiciones de los sujetos para determinados trabajos, lo que afecta también la percepción de satisfacción laboral (Arvey et al., 1976). Las variables de personalidad indudablemente influyen en la satisfacción, pero no se pueden ignorar las relaciones validadas empíricamente entre la satisfacción y los aspectos situacionales y características del puesto de trabajo (Hackman & Oldham, 1975; Quarstein et al., 1992). En consecuencia, la satisfacción laboral es dependiente de dos elementos: (1) la percepción que tiene el individuo de su experiencia laboral actual; y (2) algún estándar personal de comparación, por lo que la satisfacción incrementa a medida que el empleado alcanza esta condición, lo que también es una percepción, pero relativa (Christiansen et al., 2014).

## METODOLOGÍA

Este estudio fue realizado a partir de la participación de los colaboradores de la empresa 4-72 de la sede Eje Cafetero, en Colombia. La investigación se realizó por la necesidad de valorar su satisfacción laboral después de sobreponerse a las limitaciones laborales generadas por la pandemia del COVID-19 en los años 2020 y 2021. Como este estudio es cuantitativo, se aplicó un diseño no experimental, a través de la autoadministración por los empleados de una encuesta semiestructurada. Adicionalmente, la investigación es de tipo transversal, pues la medición de la satisfacción laboral fue realizada en un único momento.

### Muestra

La compañía cuenta con 150 trabajadores en el Eje Cafetero (94 operativos, 36 comerciales y 20 administrativos). En el estudio participaron 89 trabajadores, lo que significa que la tasa de respuesta fue del 59%. Es necesario subrayar que a los trabajadores de la empresa se les invitó a participar del estudio, sin ninguna presión de la empresa. En la Tabla 1 se presenta una caracterización de los participantes el cargo, el género y la edad promedio.

Tabla 1

*Caracterización del Personal de 472*

| <b>Cargo</b>         | <b>Cantidad</b> | <b>Femenino</b> | <b>Masculino</b> | <b>Edad promedio</b> |
|----------------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------|
| Cargo Administrativo | 20              | 8               | 12               | 37                   |
| Cargo Comercial      | 18              | 15              | 3                | 35                   |
| Cargo Operativo      | 51              | 11              | 40               | 36                   |
| <b>Total</b>         | <b>89</b>       | <b>34</b>       | <b>55</b>        | <b>36</b>            |

Fuente: Elaboración propia

### **Procedimiento de obtención de datos**

La encuesta se utiliza con mayor frecuencia cuando se pretende medir la satisfacción laboral desde el paradigma cuantitativo. Por lo tanto, se administró un cuestionario para evaluar la satisfacción laboral, el cual está compuesto por 12 preguntas tipo escala Likert de siete niveles (7: Muy satisfecho; 1: Muy insatisfecho). Este cuestionario corresponde a la escala de satisfacción laboral de fue Meliá y Peiró (1989). Los doce factores evaluados en la encuesta comprenden factores relacionados la satisfacción laboral como son el estilo de dirección, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el ambiente físico, la capacitación y el reconocimiento. La encuesta fue realizada en el mes de agosto de 2022, a través del uso de la plataforma *surveymonkey*. Esta aplicación permite rastrear el nivel de tasa de respuesta que se alcanza a medida que el estudio avanza. El cuestionario tuvo una etapa de pilotaje para evaluar su comprensión por todo el grupo de empleados. Este proceso permitió ajustar el lenguaje de tal modo que pudiera ser comprensible para los cargos de tipo administrativo, comercial y operativo.

### **Proceso de análisis de datos**

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo para establecer las correlaciones entre los ítems de la satisfacción laboral evaluadas en la organización objeto de estudio. Además, este análisis se llevó a cabo para determinar el porcentaje de respuestas por cada nivel de la escala tipo Likert utilizada, de acuerdo con cada ítem de la satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1989). A través de esta primera etapa se establece una síntesis general de los resultados obtenidos a través de la encuesta de satisfacción laboral.

En segundo lugar, se calculó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que permitió establecer la importancia relativa y absoluta de cada uno de los doce ítems o dimensiones de la





|         |      |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 4-SL4   | 5,06 | 1,695 | -0,04  | 0,40** | 0,42** |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 5-SL5   | 6,4  | 0,974 | 0,34** | 0,16   | 0,38** | 0,33** |        |        |        |        |        |        |        |
| 6-SL6   | 6,34 | 0,953 | 0,53** | 0,14   | 0,38** | 0,21*  | 0,69** |        |        |        |        |        |        |
| 7-SL7   | 6,25 | 1,1   | 0,29** | 0,23   | 0,50** | 0,3**  | 0,64** | 0,75** |        |        |        |        |        |
| 8-SL8   | 6,04 | 1,177 | 0,42** | 0,15   | 0,41** | 0,24*  | 0,78** | 0,79** | 0,76** |        |        |        |        |
| 9-SL9   | 5,66 | 1,609 | 0,38** | 0,33** | 0,38** | 0,36** | 0,67** | 0,57** | 0,56** | 0,68** |        |        |        |
| 10-SL10 | 6,06 | 1,291 | 0,51** | 0,12   | 0,39** | 0,21*  | 0,56** | 0,63** | 0,68** | 0,72** | 0,68** |        |        |
| 11-SL11 | 6,16 | 1,054 | 0,43** | 0,21*  | 0,40** | 0,09   | 0,47** | 0,55** | 0,59** | 0,59** | 0,55** | 0,65** |        |
| 12-SL12 | 5,71 | 1,494 | 0,56** | 0,29** | 0,41** | 0,22*  | 0,53** | 0,64** | 0,71** | 0,64** | 0,70** | 0,70** | 0,74** |

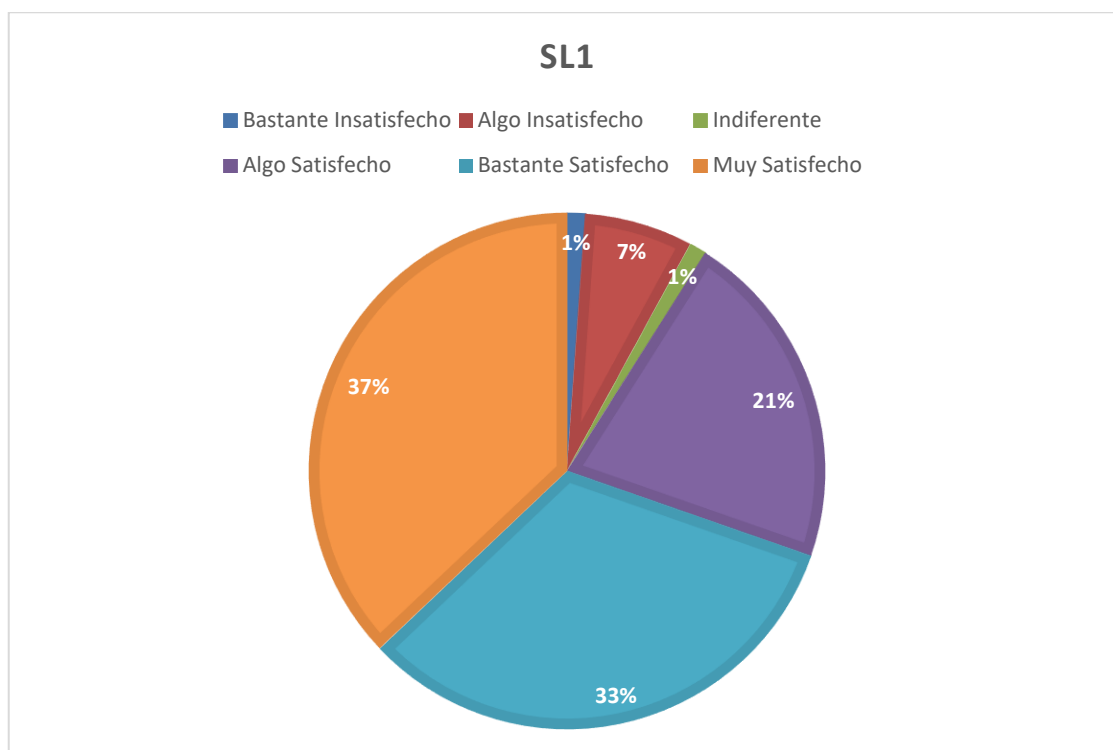
\*Significancia al 95%; \*\* Significancia al 99%.

Fuente: Elaboración propia

### **Resultados descriptivos según cada dimensión de satisfacción laboral**

En el ítem 1 de la encuesta (SL1), “los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar”, se encontró que un 37% de los empleados está muy satisfecho, un 33% bastante satisfecho, un 21% algo Satisfecho, un 1% Indiferente, un 7% algo insatisfecho y un 1% bastante Insatisfecho. Se encontró en este estudio una tendencia de satisfacción del 91% y de insatisfacción del 9%.

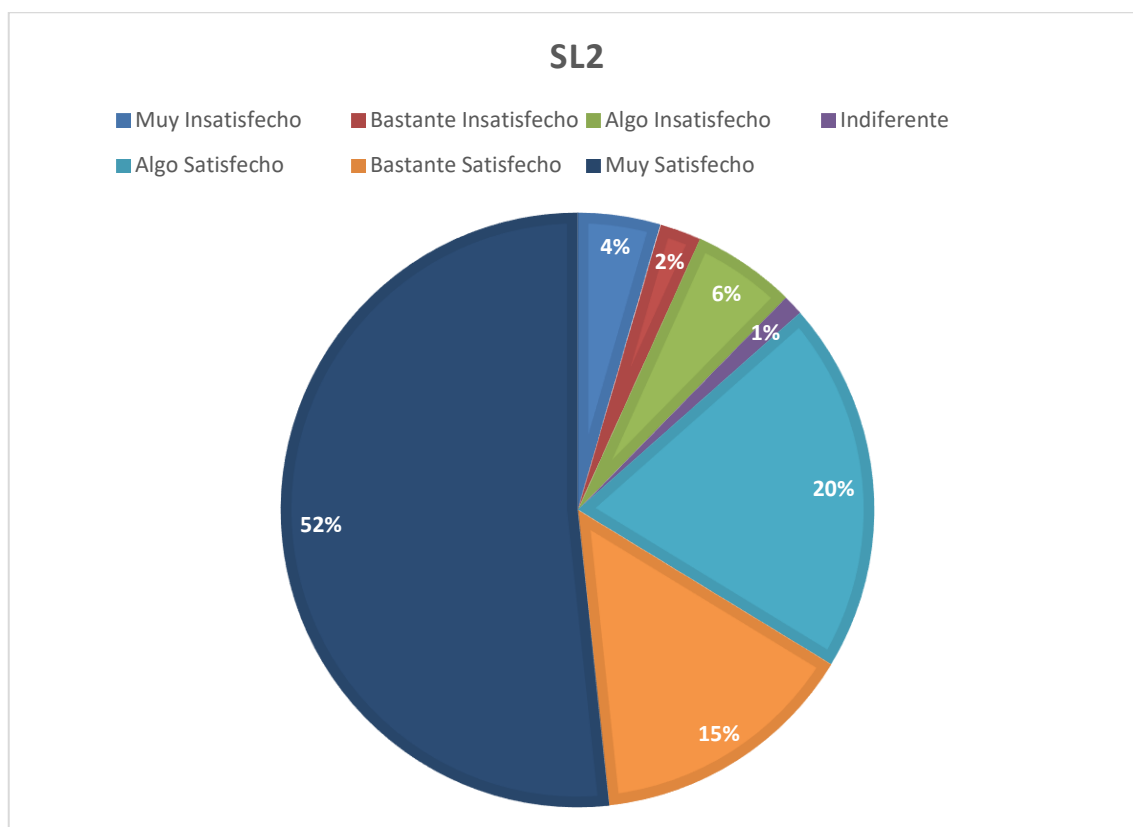
Figura 1. Resultados dimensión 1 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

En el ítem 2, “la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo”, se encontró que un 52% de los empleados está muy satisfecho, un 20% bastante satisfecho, un 15% algo satisfecho, un 1% indiferente, un 6% algo insatisfecho, un 2% bastante insatisfecho y un 4% muy insatisfecho. Se encontró una tendencia de satisfacción del 87 % y de insatisfacción del 13%.

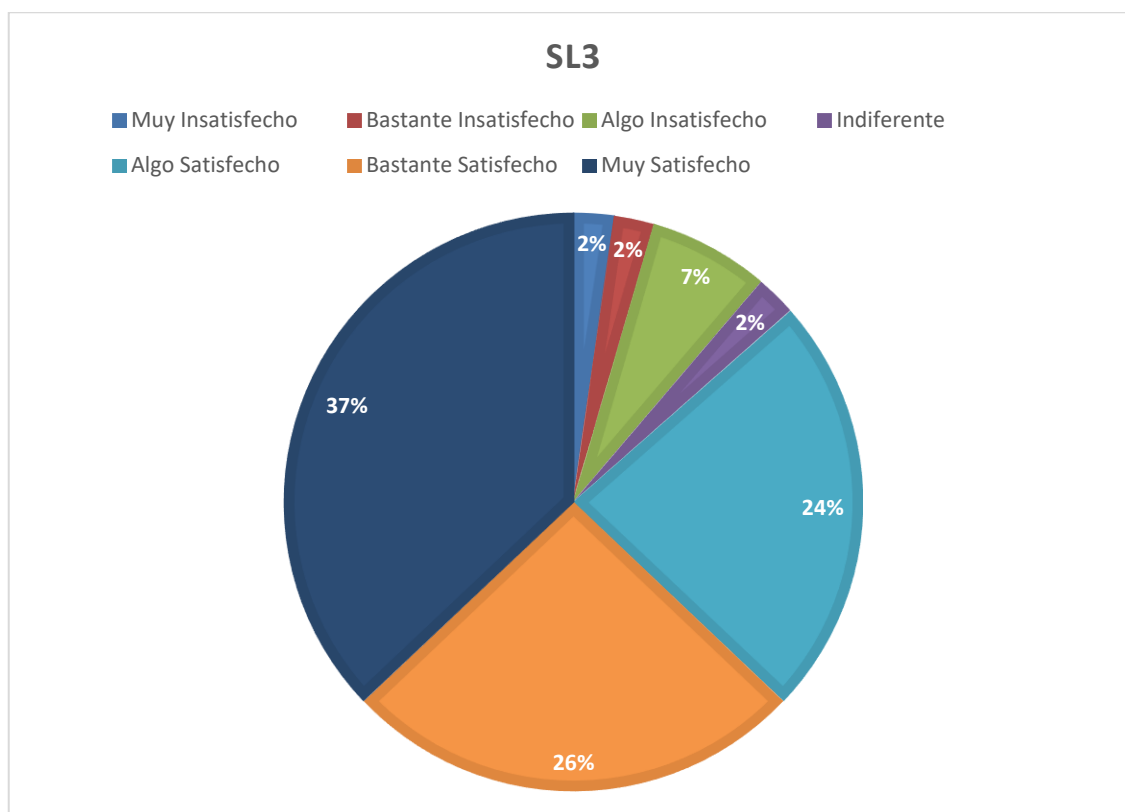
Figura 2. Resultados dimensión 2 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

En el ítem 3, “el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo”, se encontró que de los empleados un 37% está muy satisfecho, un 26% bastante satisfecho, un 24% algo satisfecho, un 2% indiferente, un 7% algo insatisfecho, un 2% bastante insatisfecho y un 2% muy Insatisfecho. Se halló una tendencia de satisfacción del 87% y de insatisfacción del 13%.

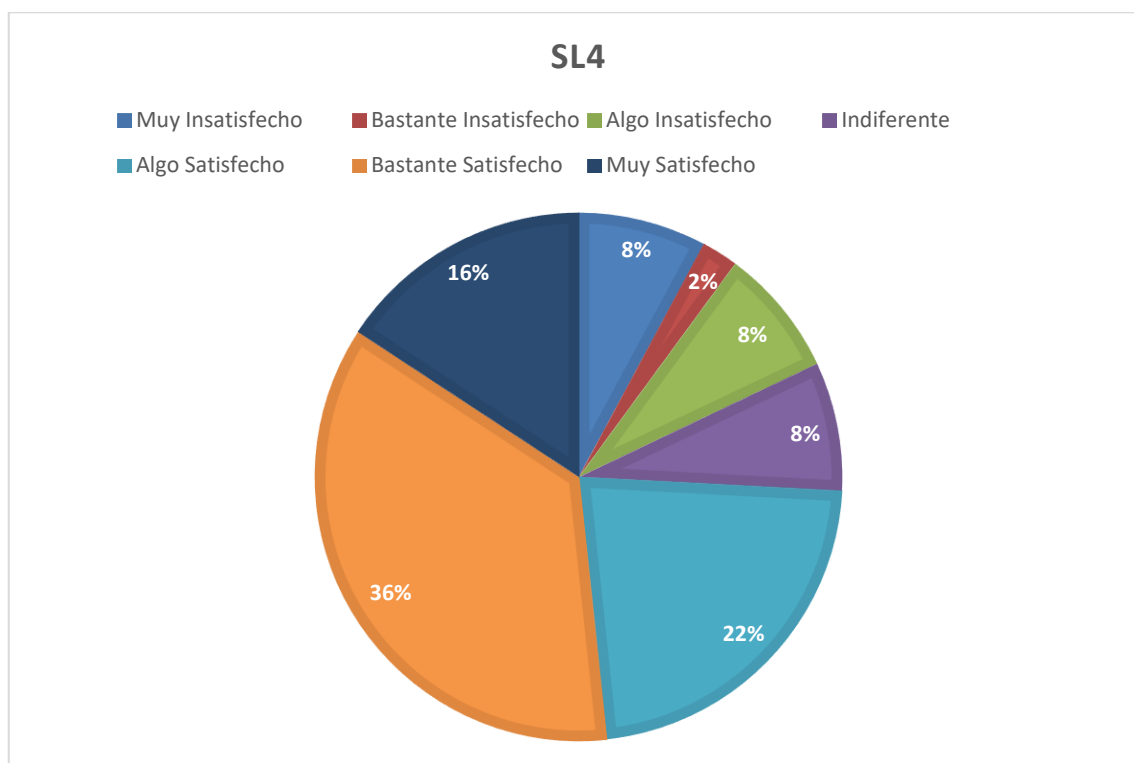
Figura 3. Resultados dimensión 3 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

En el ítem 4, “la temperatura en su lugar de trabajo”, se encontró que de los empleados que participaron un 16% está muy satisfecho, un 36% Bastante Satisfecho, un 22% algo satisfecho, un 8% indiferente, un 8% algo insatisfecho, un 2% bastante insatisfecho y un 8% muy Insatisfecho. hallando para esta respuesta una tendencia de satisfacción del 74% y de insatisfacción del 26%.

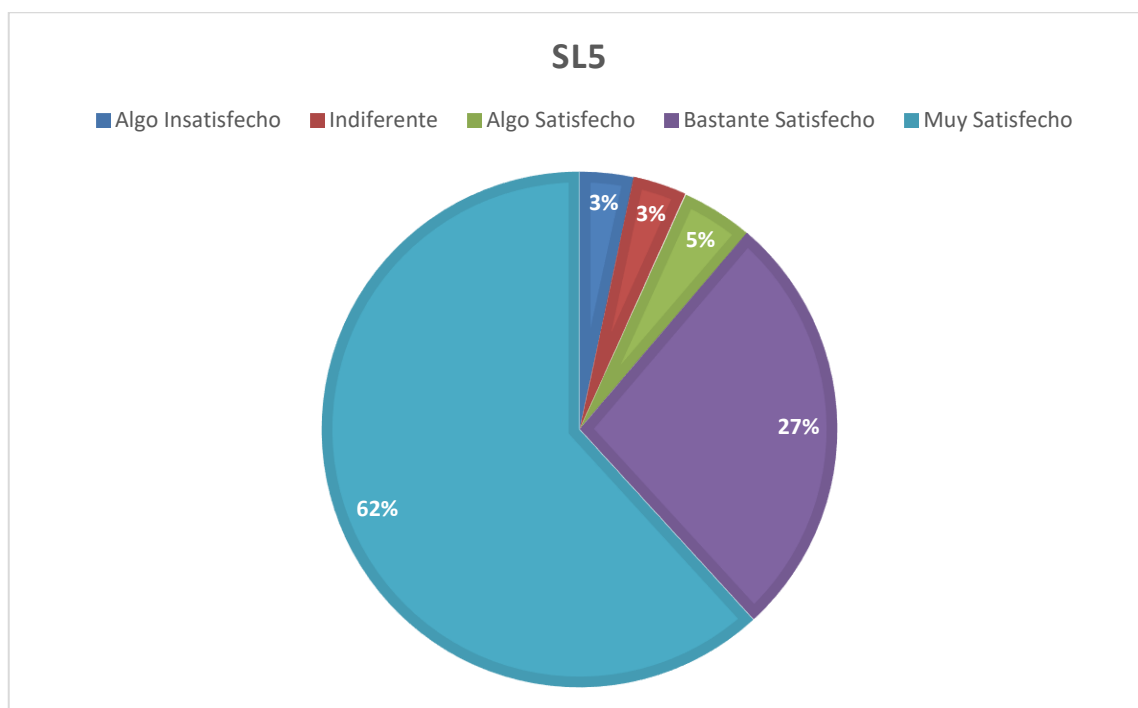
Figura 4. Resultados dimensión 4 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 5, “las relaciones con sus superiores”, se encontró que de los empleados un 62% está muy satisfecho, un 27% bastante satisfecho, un 5% algo satisfecho, un 3% indiferente y un 3% algo insatisfecho. Esto indica una tendencia de satisfacción del 94% y de insatisfacción del 6%.

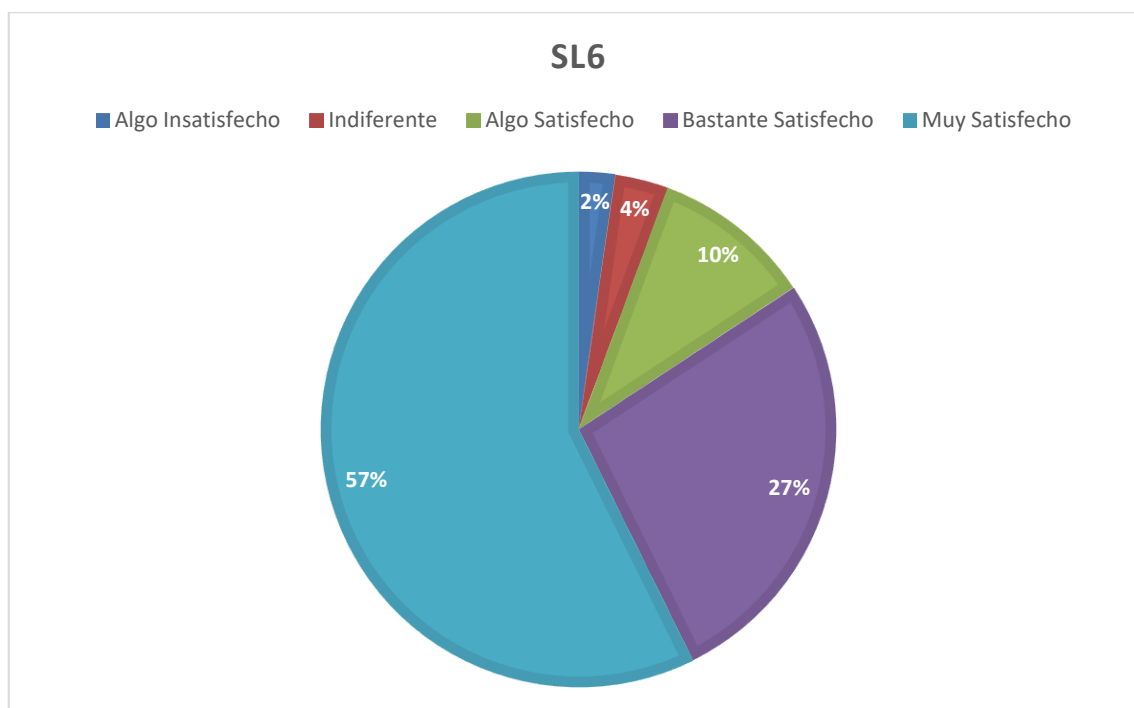
Figura 5. Resultados dimensión 5 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 6, “la supervisión que ejercen sobre usted”, se encontró que de los empleados un 57% está muy satisfecho, un 27% bastante satisfecho, un 10% algo satisfecho, un 4% indiferente y un 2% algo insatisfecho. Esto define para esta dimensión una tendencia de satisfacción del 94% y de insatisfacción del 6%.

Figura 6. Resultados dimensión 6 de satisfacción laboral

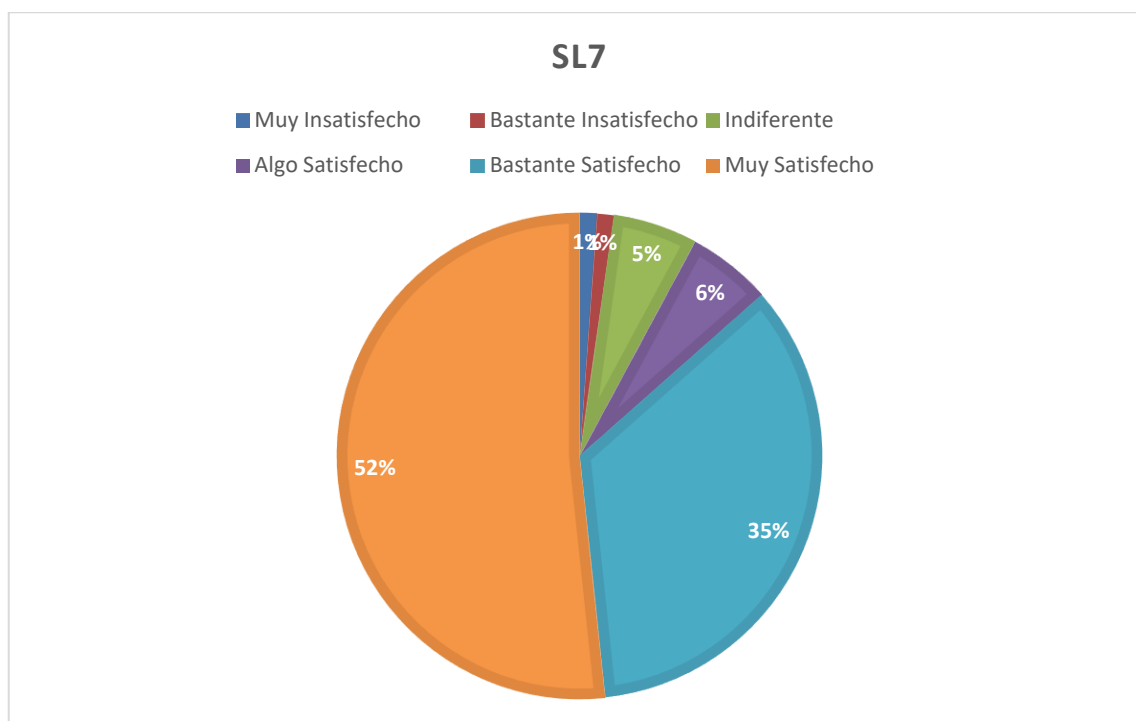


Fuente: Elaboración propia

En el ítem 7, “la proximidad y frecuencia con que es supervisado”, se encontró que de los empleados estudiados un 52% está muy satisfecho, 35% bastante satisfecho, un 6% algo satisfecho, un 5% indiferente, un 1% bastante insatisfecho y un 1% muy insatisfecho. Se evidencia una tendencia de satisfacción del 93% y de insatisfacción del 7%.



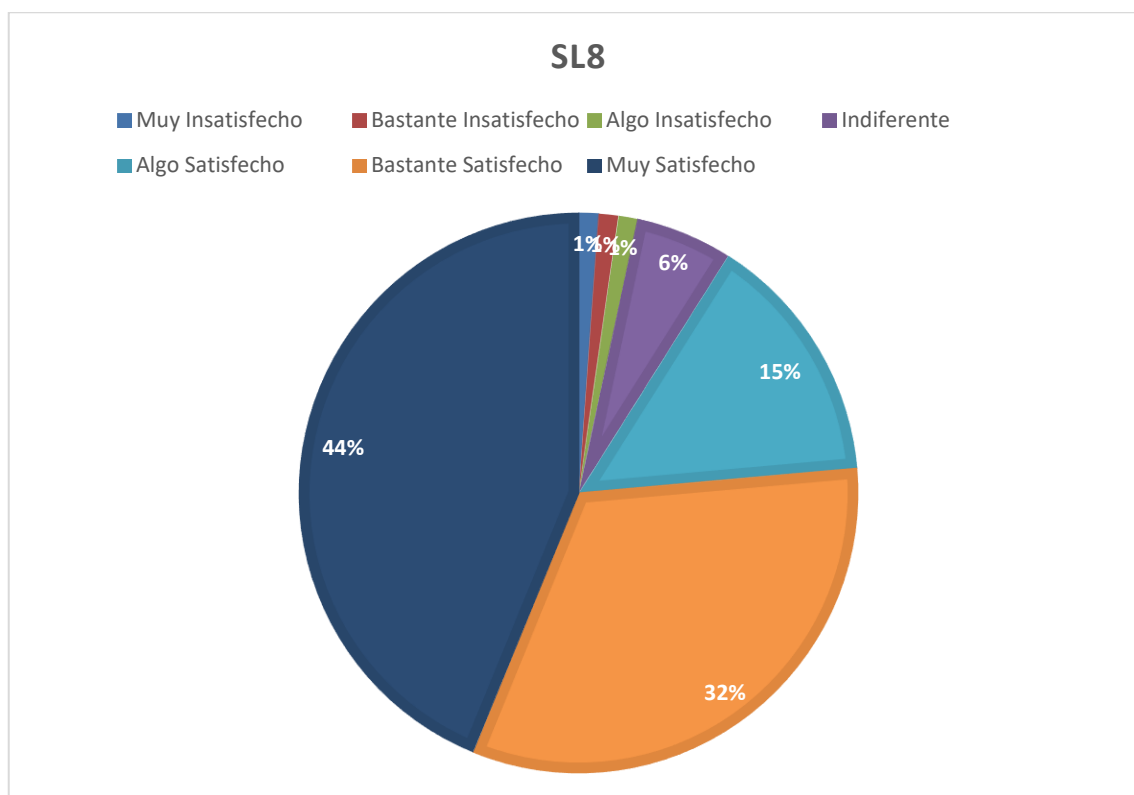
Figura 7. Resultados dimensión 7 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 8, “la forma en que sus supervisores juzgan su tarea”, se encontró que de los empleados un 44% está muy satisfecho, un 32% bastante satisfecho, un 15% algo satisfecho, un 6% indiferente, un 1% algo insatisfecho, un 1% bastante insatisfecho y 1% muy insatisfecho. Se halló una tendencia de satisfacción del 91% y de insatisfacción del 9%.

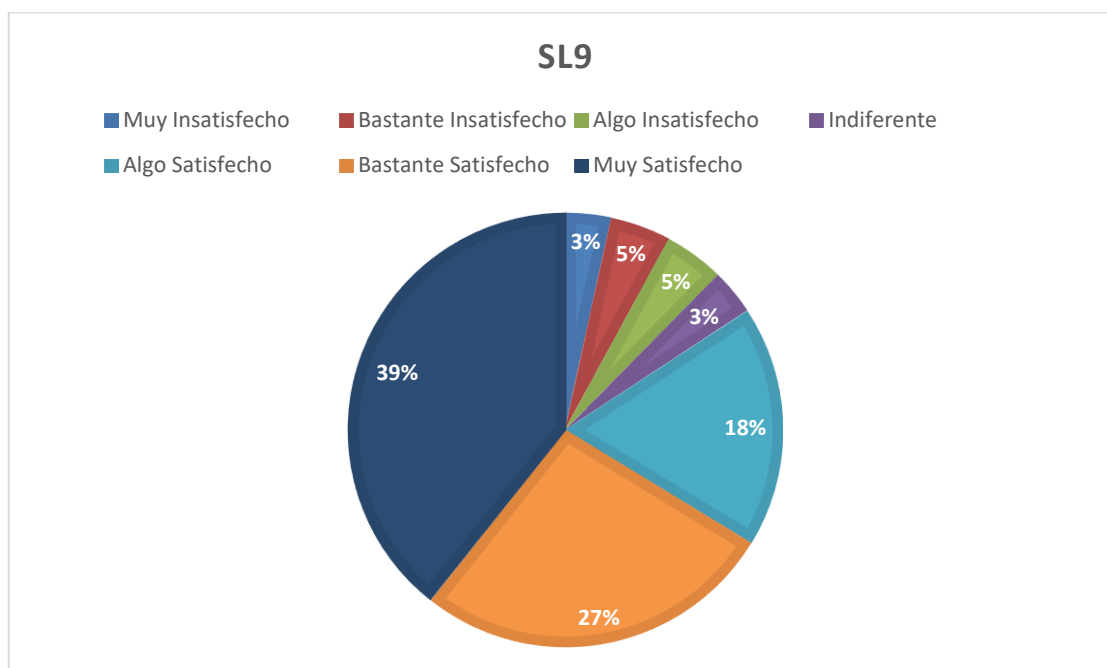
Figura 8. Resultados dimensión 8 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 9, “la igualdad y justicia de trato que recibe en su empresa”, se encontró que de los empleados estudiados un 39% está muy satisfecho, un 27% bastante satisfecho, un 18% algo satisfecho, un 3% indiferente, un 5% algo insatisfecho, un 5% bastante insatisfecho y un 3% muy insatisfecho. Esto muestra una tendencia de satisfacción del 84% y de insatisfacción del 16%.

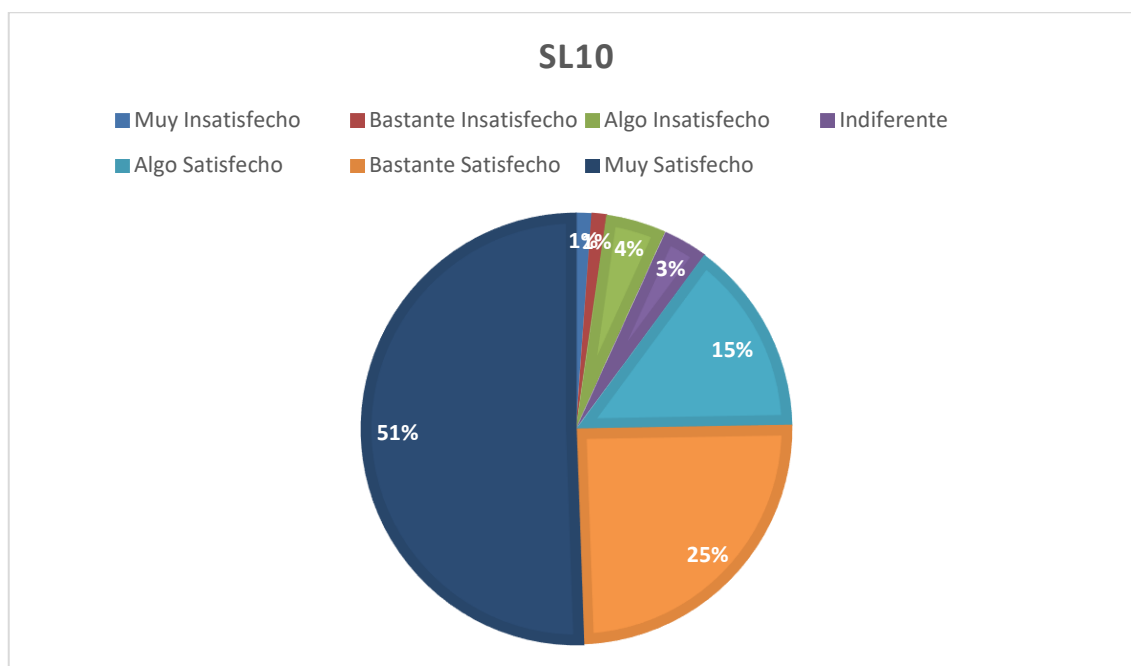
Figura 9. Resultados dimensión 9 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 10, “el apoyo que recibe de sus superiores”, se encontró que de los empleados un 51% está muy satisfecho, un 25% bastante satisfecho, un 15% algo satisfecho, un 3% indiferente, un 4% algo insatisfecho, un 1% bastante insatisfecho y un 1% muy insatisfecho. En esta dimensión se encontró una tendencia de satisfacción del 91% y de insatisfacción del 9%.

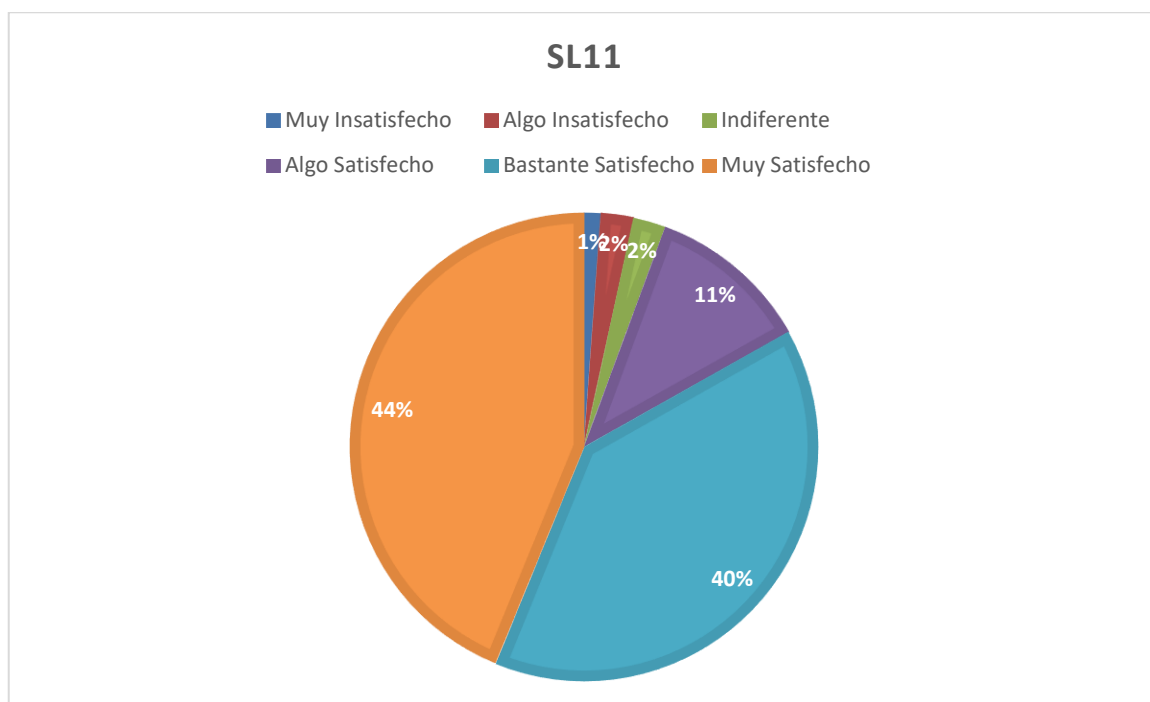
Figura 10. Resultados dimensión 10 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

En el ítem 11, “el grado en que su empresa cumple el convenio, disposiciones y leyes laborales”, se encontró que de los empleados un 44% está muy satisfecho, un 40% bastante satisfecho, un 11% algo satisfecho, un 2% indiferente, un 2% algo insatisfecho y un 1% muy insatisfecho. Encuentra para esta respuesta una tendencia de satisfacción del 95% y de insatisfacción del 5%.

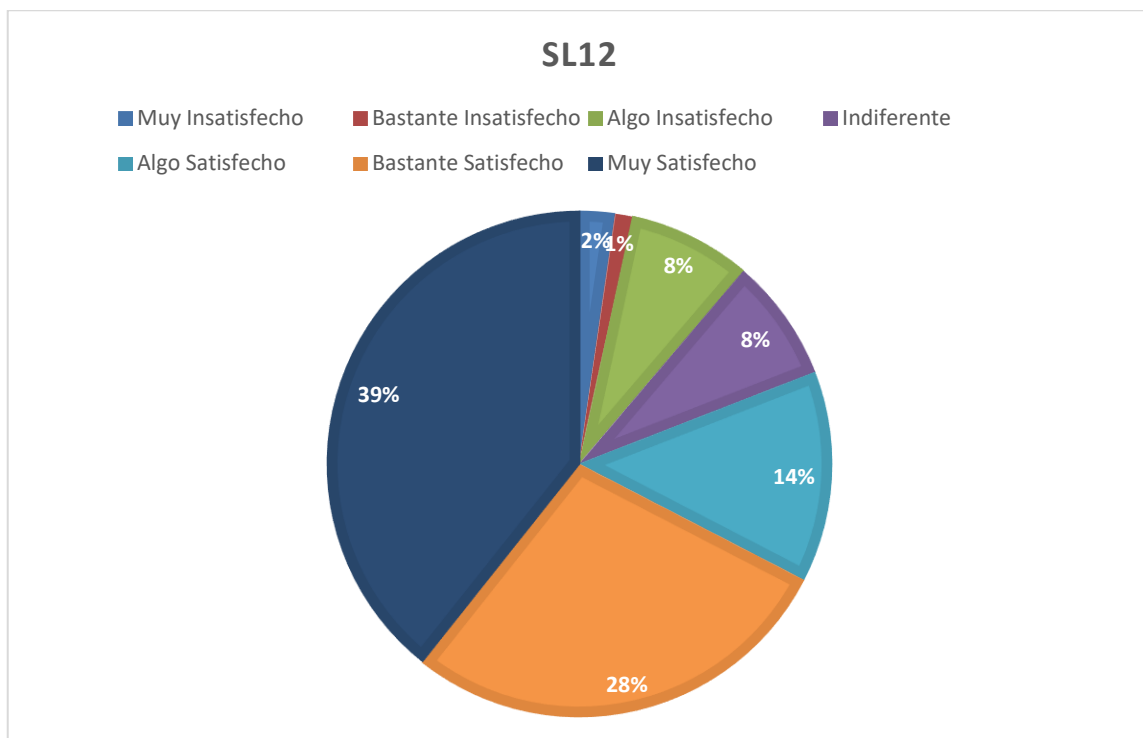
Figura 11. Resultados dimensión 11 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

En el ítem 12, “la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales”, se encontró que de los empleados un 39% está muy satisfecho, un 28% bastante satisfecho, 14% algo satisfecho, un 8% indiferente, un 8% algo insatisfecho, un 1% bastante insatisfecho y 2% muy insatisfecho. Se halló para esta respuesta una tendencia de satisfacción del 81% y de insatisfacción del 19%.

Figura 12. Resultados dimensión 7 de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

### Resultados sobre la relevancia de las dimensiones de satisfacción laboral

Para el análisis de colinealidad se calculó el indicador VIF –Variance Inflation Factor–. Este criterio no debe superar el valor de 5 para que el ítem sea aceptado desde su independencia respecto a los demás (Hair et al., 2021). En relación con la evaluación de la significancia y relevancia de los indicadores, PLS-SEM establece el uso de dos indicadores: (1) para la contribución relativa se utilizan los pesos de los ítems con su respectiva significancia; (2) para la contribución absoluta se utilizan las cargas formativas de los ítems (Hair et al., 2021). Los valores  $t$  – $t$  value– se utilizan para establecer la significancia de los pesos. Las cargas de los ítems se valoran de -1 a 1, por lo que cuanto estén más cerca de 1, la contribución absoluta es mayor hacia el constructo (Hair et al., 2017). Estos resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de colinealidad y contribución relativa-absoluta de los ítems de satisfacción laboral

| ÍTEM | PESO  | T-VALUE | CARGA | VIF  |
|------|-------|---------|-------|------|
| SL1  | 0,100 | 5,79*   | 0,56  | 2,18 |
| SL2  | 0,067 | 3,39*   | 0,37  | 1,74 |
| SL3  | 0,108 | 6,47*   | 0,61  | 1,98 |
| SL4  | 0,070 | 3,57*   | 0,40  | 1,53 |
| SL5  | 0,136 | 15,14*  | 0,77  | 2,78 |
| SL6  | 0,145 | 16,05*  | 0,82  | 3,60 |
| SL7  | 0,149 | 16,15*  | 0,84  | 4,54 |
| SL9  | 0,144 | 16,07*  | 0,81  | 3,45 |
| SL10 | 0,146 | 11,16*  | 0,82  | 3,27 |
| SL11 | 0,135 | 10,46*  | 0,76  | 2,60 |
| SL12 | 0,154 | 12,91*  | 0,87  | 4,85 |

Nota: bootstrapping basado en 5000 submuestras, según recomendación de la literatura.

\* $t \geq 2.57$  significancia al 99% (dos colas).

El ítem 8 fue sustraído del modelo porque el valor VIF supero el umbral de 5. Además, presentó correlaciones significativas con los ítems 5 y 6, lo que no valida su independencia.

Fuente: Ringle et al. (2022).

Los resultados presentados en la Tabla 3 indican que todas las cargas fueron significativas, lo que asegura su relevancia relativa respecto al modelo de satisfacción laboral utilizado en el estudio. Los ítems que tienen mayor relevancia relativa son SL5 “Las relaciones con sus superiores”, SL6 “La supervisión que ejercen sobre usted”, SL7 “La proximidad y frecuencia con

que es supervisado” y SL9“La "Igualdad y Justicia de trato que recibe en su empresa”. En un nivel medio de relevancia relativa están SL10 “El apoyo que recibe de sus superiores”, SL11“El grado en que su empresa cumple el convenio, disposiciones y leyes laborales” y SL12“La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales”. En un nivel menor de carga relativa están SL1, “Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar” SL2“La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo”, SL3“El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo” y SL4“La temperatura en su lugar de trabajo”. Vale aclarar que todos los ítems poseen peso de relevancia relativa dentro del modelo de medición formativo de satisfacción laboral. En adición, los resultados de las cargas señalan que los ítems SL5 a SL12 poseen una relevancia absoluta alta, SL1 y SL3 tienen una relevancia absoluta buena y SL2 y SL4 presentan una relevancia absoluta baja.

## DISCUSIÓN

En este estudio se evaluaron los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa 4-72 que laboran en la Sede del Eje Cafetero en Colombia. Para ello, se utilizó la escala de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1989). Se realizó el análisis descriptivo de los resultados para establecer el nivel de satisfacción según cada componente de la escala. Adicionalmente, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, basado en la técnica PLS, se identificaron las dimensiones que tienen mayor relevancia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa 4-72 de la sede del Eje Cafetero.

### **Implicaciones de los resultados**

En general, los resultados indican que la percepción de satisfacción laboral de los empleados de la empresa 4-72, Eje Cafetero, es favorable. Esto se refleja en los resultados alcanzados en cada dimensión de la satisfacción laboral del modelo de medición de Meliá y Peiró (1989), pues la



mayoría de las percepciones de los empleados predominaron en los niveles de satisfacción de la escala (7: Muy Satisfecho; 6: Bastante Satisfecho; y 5: Algo Satisfecho). No obstante, tres dimensiones tuvieron percepciones en los niveles de insatisfacción de la escala de Meliá y Peiró de más del 15% (4: Indiferente; 3: Algo Insatisfecho; 2: Bastante Insatisfecho; 1: Muy Insatisfecho): “la temperatura en el lugar de trabajo” (SL4, 24%); “la igualdad y justicia de trato que recibe en su empresa” (SL9, 16%); y “la forma en que se da negociación sobre aspectos laborales” (SL12, 19%).

Respecto al modelo estructural, en primer lugar, los resultados son consistentes con el modelo de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1989), puesto que se valida la importancia que todas las dimensiones tienen para producir dicha satisfacción. Esto se demostró en el sentido de que los pesos de cada indicador fueron significativos. En consecuencia, este constructo alcanzó validez de contenido. En segundo lugar, los resultados señalan que, dentro de la muestra de trabajadores que participaron en el estudio, las dimensiones que de forma independiente tienen mayor influencia en la satisfacción laboral fueron: “la supervisión de los jefes directos” (SL-6); “la proximidad y frecuencia con que es supervisado (SL-7)”; “la igualdad y justicia de trato que recibe en su empresa” (SL-9); “el apoyo que recibe de sus superiores” (SL-10); y “la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales” (SL-12). De esto se infiere la relevancia que tiene para la satisfacción laboral de los empleados de 4-72, sede Eje Cafetero, la relación laboral que tienen con sus jefes-superiores.

### **Implicaciones prácticas**

Los resultados a nivel descriptivo conllevan a que la función de gestión humana de la organización identifique acciones específicas que permitan hacer adecuaciones en los puestos de trabajo para mejorar condiciones de temperatura. Asimismo, debe establecer estrategias con quienes tienen

personal a cargo (líder de línea, mandos medios o jefes) para proyectar hacia el personal una filosofía de igualdad y justicia en el trabajo. Es también importante el análisis de la forma como se llevan a cabo las negociaciones sobre aspectos laborales, pues no parecen generar una percepción positiva en un número importante de trabajadores al interior de la organización.

En referencia a los resultados del modelo estructural, la empresa debe mantener y mejorar la capacidad de liderazgo y supervisión de quienes ocupan cargos directivos, jefaturas o de administración de procesos, ante la importancia que tienen sus roles, trato, apoyo, prácticas, acciones y decisiones para mantener o mejorar la satisfacción de los empleados de 4-72, Eje Cafetero.

### **Limitaciones**

Este estudio posee algunas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, la satisfacción laboral fue medida a partir del modelo de Meliá y Peiró (1989). Esto implica que solo se consideraron las dimensiones de satisfacción laboral validadas en dicho modelo. En segundo lugar, solamente se midió el constructo satisfacción laboral, sin asociarlo con el mejoramiento de algún resultado de desempeño de la organización. Por lo tanto, los resultados no deben interpretarse en el sentido de que la satisfacción se considere una palanca del desempeño de la organización estudiada. En tercer lugar, los datos obtenidos corresponden al 59% de los trabajadores de la sede Eje Cafetero, por lo que faltó la percepción de un 41%.

### **Futuras investigaciones**

Respecto a las investigaciones futuras, se podría analizar la influencia de la satisfacción laboral en resultados de desempeño que sean claves para la organizacional en la que se laboran los empleados estudiados. Por ejemplo, al ser una empresa del sector servicios, se podría evaluar la influencia de la satisfacción laboral en la calidad del servicio. Adicionalmente, es importante replicar la

valoración de la satisfacción laboral en el mediano plazo, de tal modo que se puedan establecer cambios en esta variable a través de la implementación de acciones específicas desde la función de gestión humana. Esto implica tener un control longitudinal de la satisfacción laboral en los empleados de la organización. Por último, es necesario profundizar a través de entrevistas sobre las dimensiones que tuvieron mayores percepciones en los niveles de la escala que reflejan ausencia de satisfacción. Esto permitiría identificar las causas principales de insatisfacción y, además, conduciría a la formulación de políticas y prácticas que mejoren en el futuro los resultados de estas dimensiones.

## **Referencias**

- Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology, 61*(1), 103.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal, 18*(3), 237-256.
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees' organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs, 21*(4), e2695.
- Christiansen, N., Sliter, M., & Frost, C. T. (2014). What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. *Personality and Individual Differences, 71*, 25-29.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal, 26*(3), 871-

892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H.M.H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment, and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708-723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Fang, Y. Y., Huang, C. Y., & Hsu, M. C. (2019). Effectiveness of a physical activity program on weight, physical fitness, occupational stress, job satisfaction and quality of life of overweight employees in high-tech industries: a randomized controlled study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(4), 621-629.
- Fischer, J. A., & Sousa-Poza, A. (2009). Does job satisfaction improve the health of workers? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health economics*, 18(1), 71-89.
- Garland, H. (1984). Relation of effort-performance expectancy to performance in goal-setting experiments. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 79-84. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.79>
- Gary Howard, W., Howard Donofrio, H., & Boles, J.S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict, and police work satisfaction. *Policing: An International Journal*, 27(3), 380-

395. <https://doi.org/10.1108/13639510410553121>
- Hackman, J. R., & Oldham, R. G. (1976). Motivation through the design of work: test of atheory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–79. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models. In Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (pp. 91-113). Springer, Cham.
- Hair, J., J., Sarstedt, M., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
- Hauret, L., Martin, L., Omrani, N., & Williams, D. R. (2022). How do HRM practices improve employee satisfaction? *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 972-996.
- Hoogendoorn, W. E., Bongers, P. M., De Vet, H. C. W., Ariens, G. A. M., Van Mechelen, W., & Bouter, L. M. (2002). High physical workload and low job satisfaction increase the risk of sickness absence due to low back pain: results of a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(5), 323-328.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., & Boles, J. S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict, and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police*

*Strategies & Management.*

- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress, 34*(1), 82-110.
- Ismail, H. A. K., Coetzee, N., Du Toit, P., Rudolph, E. C., & Joubert, Y. T. (2013). Towards gaining a competitive advantage: the relationship between burnout, job satisfaction, social support, and mindfulness. *Journal of Contemporary Management, 10*(1), 448-464.
- Jernigan, I.E., Beggs, J.M., & Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology, 17*(7), 564-579. <https://doi.org/10.1108/02683940210444030>
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education, 33*(2), 257-270.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.
- Li, K., & Griffin, M. A. (2022). Safety behaviours and job satisfaction during the pandemic: The mediating roles of uncertainty and managerial commitment. *Journal of Safety Research, 22*, 166-175.
- Ling, F.Y.Y., Ning, Y., Chang, Y.H., & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management, 25*(5), 654-669. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0030>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos

- organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M.S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Ng, T. W., Hsu, D. Y., Yim, F. H., Zou, Y., & Chen, H. (2021). Wish-making during the COVID-19 pandemic enhances positive appraisals and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103619.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Park, S., Tseng, Y., & Kim, S. (2016). The impact of innovation on job satisfaction: Evidence from US federal agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274-286.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.M. (2022). *SmartPLS 4*, *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com>
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22.
- Taba, M.I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>

- Wang, K. L., Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R. E., & Groth, M. (2020). The changing value of skill utilisation: Interactions with job demands on job satisfaction and absenteeism. *Applied Psychology, 69*(1), 30-58.
- Westover, J.H., Westover, A.R., & Westover, L.A. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*(4), 372-387. <https://doi.org/10.1108/17410401011038919>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management, 33*(2), 141-160.