



Satisfacción laboral en colaboradores del sector retail: evidencia empírica desde el sur de Veracruz, México

Job Satisfaction Among Retail Sector Employees: Empirical Evidence from Southern Veracruz, Mexico

Satisfação no Trabalho de Colaboradores do Setor Varejista: Evidências Empíricas do Sul de Veracruz, México

Lizbeth Pavón

Universidad Veracruzana Coatzacoalcos, Veracruz – México

 <https://orcid.org/0009-0001-2216-6840>
lipavon@uv.mx (correspondencia)

Susana Céspedes

Universidad Veracruzana Coatzacoalcos, Veracruz – México

 <https://orcid.org/0000-0001-5035-207X>
scspedes@uv.mx

Miguel Clara

Universidad Veracruzana Coatzacoalcos, Veracruz – México

 <https://orcid.org/0000-0001-8152-0507>
mclara@uv.mx

Luz Virgen

Universidad Veracruzana Coatzacoalcos, Veracruz – México

 <https://orcid.org/0009-0000-9144-3234>
zS20018998@estudiantes.uv.mx

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2026.03.002>

Recibido: 27/08/2026 Aceptado: 17/09/2026 Publicado: 30/09/2026

PALABRAS CLAVE

bienestar laboral,
desempeño
organizacional, gestión
del talento humano,
satisfacción laboral,
sector retail.

RESUMEN. Históricamente, la satisfacción laboral ha sido reconocida como un factor determinante para el bienestar de los colaboradores y el desempeño organizacional, especialmente en el sector retail, caracterizado por una elevada interacción con los clientes y constantes exigencias operativas; sin embargo, diversas investigaciones señalan que esta situación continúa vigente en la actualidad. La necesidad del estudio radicó en generar evidencia empírica que permitiera identificar las dimensiones de la satisfacción laboral y reconocer áreas de oportunidad para fortalecer la gestión del talento humano. El objetivo de la investigación consistió en analizar la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa del sector retail ubicada en el sur de Veracruz, México. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado que evaluó siete dimensiones de la satisfacción laboral en una muestra de 111 colaboradores. Los resultados evidenciaron un nivel favorable de satisfacción laboral; las dimensiones relacionadas con el ambiente de trabajo, la interacción con los compañeros y la visión de futuro obtuvieron las valoraciones más altas, mientras que las condiciones ambientales y los recursos disponibles representaron las principales áreas de oportunidad. En conjunto, los hallazgos permitieron concluir que la satisfacción laboral constituye un insumo estratégico para orientar la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano, al favorecer el bienestar de los colaboradores y contribuir al fortalecimiento del desempeño organizacional en empresas del sector retail.



KEYWORDS

workplace well-being, organizational performance, human talent management, job satisfaction, retail sector.

ABSTRACT. Historically, job satisfaction has been recognized as a key determinant of employee well-being and organizational performance, particularly in the retail sector, which is characterized by high levels of customer interaction and demanding operational conditions. However, several studies indicate that this issue remains relevant today. The study was conducted to generate empirical evidence that would identify the dimensions of job satisfaction and reveal opportunities to strengthen human talent management. The objective of the research was to analyze the job satisfaction of employees working in a retail company located in southern Veracruz, Mexico. A quantitative, descriptive, non-experimental, and cross-sectional research design was employed. Data were collected through a structured questionnaire that assessed seven dimensions of job satisfaction in a sample of 111 employees. The findings revealed an overall favorable level of job satisfaction. The dimensions related to the work environment, interaction with co-workers, and future outlook received the highest ratings, whereas environmental conditions and the availability of resources represented the main areas for improvement. Overall, the findings led to the conclusion that job satisfaction constitutes a strategic input for guiding decision-making in human talent management by promoting employee well-being and contributing to enhanced organizational performance in retail companies.

PALAVRAS-CHAVE

bem-estar no trabalho, desempenho organizacional, gestão de talentos humanos, satisfação no trabalho, setor varejista.

RESUMO. Historicamente, a satisfação no trabalho tem sido reconhecida como um fator determinante para o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional, especialmente no setor varejista, caracterizado por intensa interação com os clientes e constantes exigências operacionais. No entanto, diversos estudos indicam que essa realidade permanece atual. O estudo teve como finalidade gerar evidências empíricas que permitissem identificar as dimensões da satisfação no trabalho e reconhecer oportunidades para fortalecer a gestão de talentos humanos. O objetivo da pesquisa foi analisar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor varejista localizada no sul de Veracruz, México. Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com delineamento não experimental e corte transversal. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário estruturado que avaliou sete dimensões da satisfação no trabalho em uma amostra de 111 colaboradores. Os resultados evidenciaram um nível favorável de satisfação no trabalho. As dimensões relacionadas ao ambiente de trabalho, à interação com os colegas e à perspectiva de futuro obtiveram as maiores avaliações, enquanto as condições ambientais e a disponibilidade de recursos representaram as principais oportunidades de melhoria. De modo geral, os achados permitiram concluir que a satisfação no trabalho constitui um insumo estratégico para orientar a tomada de decisões em gestão de talentos humanos, promovendo o bem-estar dos colaboradores e contribuindo para o fortalecimento do desempenho organizacional em empresas do setor varejista.

1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral constituye una variable fundamental dentro del estudio del comportamiento organizacional debido a su influencia en las actitudes, percepciones y comportamientos que los trabajadores desarrollan hacia su actividad profesional. Locke (1976) la definió como un estado emocional positivo derivado de la valoración que realiza el individuo respecto a sus experiencias laborales, mientras que Spector (1997) señaló que representa una respuesta actitudinal conformada por diversos elementos relacionados con el trabajo y el entorno organizacional. En este sentido, la satisfacción laboral es un constructo relevante en la investigación organizacional contemporánea debido a su relación con el bienestar del trabajador, el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano (Salas-Vallina et al., 2017). Asimismo, diversos estudios han demostrado que la satisfacción laboral mantiene una relación significativa con variables organizacionales como el desempeño, la productividad y los resultados institucionales, lo que evidencia su importancia estratégica en estas (Judge et al., 2001; Harter et al., 2002; Bowling, 2007).

Desde dicha perspectiva, las empresas han transitado hacia modelos de gestión contemporáneos donde las personas representan un recurso estratégico para alcanzar objetivos institucionales y no solo un recurso para la subsistencia. La gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque administrativo centrado en procesos operativos hacia una visión orientada al desarrollo, bienestar y generación de condiciones laborales favorables para los colaboradores (Chiavenato, 2020). En este contexto, las prácticas organizacionales relacionadas con apoyo, reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional adquieren relevancia, debido a que influyen en la percepción que los empleados construyen sobre su experiencia laboral. La evidencia señala que cuando los trabajadores perciben respaldo institucional y condiciones favorables, incrementan sus actitudes positivas hacia la organización, favoreciendo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020). De igual manera, las prácticas de recursos humanos orientadas al desarrollo y bienestar pueden favorecer resultados positivos como mayor satisfacción laboral, bienestar de los empleados, fortalecimiento de actitudes laborales, compromiso y desempeño, al generar condiciones que responden a sus necesidades y fortalecen su experiencia dentro de la organización (Kooij et al., 2013; Bhoir & Sinha, 2024; Rasmussen et al., 2024; Ho y Kuvaas, 2020).

La relación entre las condiciones laborales y las respuestas de los asociados puede comprenderse mediante el modelo de Demandas y Recursos Laborales propuesto por Bakker y Demerouti (2017), el cual plantea que los recursos disponibles en el trabajo favorecen procesos motivacionales y estados positivos en los empleados, mientras que las demandas excesivas pueden generar desgaste laboral. Investigaciones posteriores han confirmado la utilidad de este modelo para explicar la influencia del entorno laboral sobre el bienestar, el compromiso y las actitudes de los trabajadores, destacando la importancia de contar con medios organizacionales adecuados para promover experiencias laborales positivas que permitan percibir sentido de pertenencia y de satisfacción (Bakker et al., 2014; Crawford et al., 2010; Lesener et al., 2019). De manera complementaria, Zhang et al. (2020) evidencian que las prácticas de gestión humana influyen en el bienestar laboral mediante mecanismos organizacionales asociados con justicia, liderazgo y condiciones favorables de trabajo.

Asimismo, la teoría bifactorial de Herzberg (1968) proporciona un marco explicativo para comprender los elementos que intervienen en la satisfacción laboral. Desde este enfoque, existen factores motivadores asociados con el contenido del trabajo, como reconocimiento, logro y crecimiento profesional, así como, factores higiénicos relacionados con las condiciones externas, tales como, políticas organizacionales, relaciones laborales y ambiente físico. Aunque esta teoría es considerada como clásica, continúa siendo utilizada para analizar los elementos que favorecen la satisfacción o generan insatisfacción en los trabajadores, particularmente en estudios relacionados con motivación y comportamiento organizacional (Fiaz et al., 2017).

En el sector comercial, específicamente en las tiendas departamentales, el estudio de la satisfacción laboral adquiere especial relevancia debido a las características particulares del trabajo realizado. Los colaboradores mantienen interacción permanente con clientes, enfrentan exigencias operativas y requieren desarrollar habilidades sociales para responder a las demandas del mercado. Estas condiciones pueden influir en la manera en que los trabajadores perciben su empleo, su relación con la organización y su intención de permanecer en ella. En este sentido, investigaciones desarrolladas en organizaciones de servicios han identificado que los recursos laborales, el apoyo social y las prácticas organizacionales tienen efectos relevantes sobre la experiencia laboral de los empleados que mantienen contacto directo con clientes (Karatepe, 2013; Anaza & Rutherford, 2014).

Además, la transformación del sector minorista derivada de los cambios tecnológicos y las nuevas dinámicas de consumo ha generado modificaciones en los procesos laborales, incrementando la necesidad de que las instituciones desarrollen estrategias orientadas al bienestar y adaptación de sus colaboradores (Reinartz & Imschloss, 2017). Estudios recientes en el sector retail han identificado que factores relacionados con el diseño del trabajo, la percepción del impacto de las actividades realizadas y las prácticas organizacionales influyen en la satisfacción laboral y en la permanencia de los empleados por periodos largos (Matsumoto et al., 2024). De igual manera, investigaciones en establecimientos comerciales han señalado que las condiciones organizacionales y la percepción de responsabilidad y apoyo institucional pueden relacionarse con mayores niveles de satisfacción laboral en trabajadores del sector minorista (Castaldo et al., 2023). Del mismo modo, es indispensable considerar la incorporación de nuevas herramientas de gestión y digitalización en las empresas que buscan mecanismos que incrementen la participación, compromiso y satisfacción de sus colaboradores, sin embargo, esto puede modificar la experiencia laboral de estos (Silic et al., 2020).

En el contexto latinoamericano, múltiples análisis han demostrado que la satisfacción laboral se encuentra asociada con variables organizacionales como clima laboral, comunicación interna y percepción del entorno de trabajo, así como, con factores individuales y relacionales, lo que evidencia la necesidad de estudios contextualizados (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Pedraza-Melo (2020) señaló que las características del clima organizacional representan elementos diferenciadores en la percepción del capital humano respecto a su experiencia laboral. De manera similar, investigaciones desarrolladas en México identifican la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, destacando la importancia de analizar las condiciones particulares de cada organización para comprender la experiencia de los trabajadores (Soria-Reséndez et al., 2019).

A pesar de los avances en el estudio de la satisfacción laboral, continúa siendo necesario generar evidencia contextualizada en organizaciones específicas, debido a que las características económicas, culturales y administrativas de cada entorno pueden influir en la percepción de los colaboradores. Particularmente, las empresas comerciales regionales representan escenarios de interés debido a la interacción constante entre trabajadores, clientes y procesos operativos, elementos que pueden modificar la experiencia laboral.

Por lo anterior, realizar diagnósticos organizacionales permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con la satisfacción de los colaboradores, aportando información relevante para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la satisfacción laboral de los colaboradores de una tienda departamental ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, México mediante el análisis de las dimensiones relacionadas con comunicación, motivación, ambiente laboral, visión de futuro y condiciones ambientales.

2. MÉTODO

El presente manuscrito constituye una reelaboración para su presentación como artículo científico del trabajo recepcional titulado “Diagnóstico de la satisfacción laboral de los colaboradores de una tienda departamental de Coatzacoalcos, Veracruz”, desarrollado por Luz Ximena Virgen Barba. La muestra y la base de datos utilizadas provienen de dicho trabajo recepcional. Para la elaboración del presente artículo se conservaron los datos obtenidos en el estudio original y se realizó una reestructuración y actualización del contenido para su comunicación científica, que comprendió la ampliación y actualización de la fundamentación teórica, la

reorganización de la presentación de los resultados, así como su interpretación y discusión a partir de literatura especializada sobre satisfacción laboral y gestión del talento humano en el sector retail.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que la variable satisfacción laboral fue medida mediante un instrumento estructurado, cuyos resultados fueron expresados numéricamente y analizados mediante procedimientos estadísticos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de variables mediante procedimientos sistemáticos que permiten identificar patrones de comportamiento y generar resultados susceptibles de análisis estadístico. Bajo esta perspectiva, el estudio permitió determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una organización perteneciente al sector retail a partir de datos cuantificables obtenidos mediante una escala de medición.

El diseño de investigación fue no experimental, debido a que la variable de estudio no fue manipulada deliberadamente, sino observada dentro de su contexto natural para posteriormente analizar su comportamiento. En este tipo de estudios, los fenómenos son examinados sin intervención directa del investigador sobre las condiciones en las que se desarrollan (Kerlinger & Lee, 2002). En consecuencia, la investigación permitió analizar la satisfacción laboral de los colaboradores considerando las condiciones organizacionales existentes.

El alcance del estudio fue descriptivo, debido a que tuvo como propósito caracterizar la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones que integraron la satisfacción laboral. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), los estudios descriptivos permiten especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos sometidos a análisis, favoreciendo la comprensión de la manera en que se manifiesta una variable dentro de un contexto determinado.

Asimismo, la investigación presentó un diseño transversal, debido a que la recopilación de información se realizó en un único periodo. De acuerdo con Creswell y Creswell (2023), los estudios transversales permiten obtener información de los participantes en un momento específico con la finalidad de describir características, percepciones o tendencias presentes en una población determinada.

La unidad de análisis estuvo conformada por colaboradores de una tienda departamental perteneciente al sector retail ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, México. En el estudio original, la población estuvo integrada por 154 trabajadores pertenecientes a diferentes áreas operativas y administrativas de la organización.

El tamaño de la muestra del estudio original fue calculado considerando una población finita de 154 colaboradores, un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, obteniéndose una muestra de 111 participantes. Para la selección de los participantes se empleó un muestreo probabilístico mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, considerando que todos los integrantes de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

La recolección de la información del estudio original se efectuó durante el periodo comprendido entre marzo y abril de 2026. El instrumento fue aplicado mediante dos modalidades: presencial y digital, utilizando la plataforma Microsoft Forms, con la finalidad de facilitar la participación de los colaboradores y garantizar la recopilación sistemática de la información.

La técnica empleada para la obtención de datos fue la encuesta, debido a que permitió recopilar información estructurada sobre las percepciones de los colaboradores respecto a su satisfacción laboral con base en su

experiencia dentro de la organización. El instrumento utilizado correspondió a la Escala de Satisfacción Laboral desarrollada por Suárez-Erazo (2002) y validada posteriormente por Casares-Rosero y Pérez-Guerrero (2022). La escala tuvo como finalidad medir la satisfacción laboral mediante 34 ítems agrupados en siete dimensiones: dirección de la unidad; motivación y reconocimiento; comunicación; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; condiciones ambientales y recursos; visión de futuro; y puesto de trabajo.

Los reactivos fueron evaluados mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, con opciones de respuesta que oscilaron entre muy insatisfecho y muy satisfecho. Este tipo de escala resulta pertinente para la medición de actitudes y percepciones, debido a que permite identificar el grado de valoración que los individuos asignan a diferentes aspectos de su experiencia organizacional (Likert, 1932).

La confiabilidad del instrumento fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0,91$, lo cual indicó una alta consistencia interna del cuestionario. De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), valores superiores a 0,70 representan niveles aceptables de confiabilidad en instrumentos empleados en investigaciones de ciencias sociales; por lo tanto, la escala presentó condiciones adecuadas para medir la satisfacción laboral en el contexto analizado.

Para la presentación de los resultados se utilizaron los datos derivados de la base del estudio original, obtenidos mediante estadística descriptiva a través de frecuencias, porcentajes y medias para identificar el comportamiento de las dimensiones evaluadas. En el presente artículo, estos resultados fueron reorganizados para su comunicación científica mediante una nueva estructura tabular y representación gráfica, con la finalidad de facilitar la identificación del nivel general de satisfacción laboral y la comparación entre las dimensiones evaluadas.

La investigación consideró los principios éticos relacionados con la participación voluntaria, confidencialidad y anonimato de la información proporcionada por los colaboradores. Los participantes fueron informados sobre el propósito del estudio y sobre el uso de los datos exclusivamente con fines de investigación, garantizando la protección de la información obtenida.

3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos permitieron identificar el nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores de una tienda departamental perteneciente al sector retail ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, México. En primera instancia, se presenta la caracterización de los participantes y posteriormente los resultados correspondientes a las dimensiones que integraron la satisfacción laboral.

Caracterización de los participantes

En relación con el género, predominó la participación masculina con 59 %, mientras que el género femenino representó 41 % de la muestra. Respecto a la edad, el grupo de 24 a 29 años concentró la mayor proporción de participantes (28 %), seguido del rango de 30 a 35 años (25 %). En cuanto a la antigüedad laboral, el periodo de uno a tres años presentó la mayor frecuencia (33 %). Respecto al nivel educativo, predominó el bachillerato con 41 % de participación, mientras que el estado civil con mayor representación fue el soltero con un 64%.

Tabla 1

Datos sociodemográficos

Variable	Categoría	Porcentaje
Género	Femenino	41 %
	Masculino	59 %
	Otro	0 %
Edad (años)	18 a 23	22 %
	24 a 29	28 %
	30 a 35	25 %
	36 a 41	13 %
	42 o más	12 %
Antigüedad	Menos de 1 año	18 %
	De 1 a 3 años	33 %
	De 3 a 5 años	19 %
	De 5 a 10 años	16 %
	Más de 10 años	13 %
Nivel de estudios	Primaria	0 %
	Secundaria	17 %
	Bachillerato	41 %
	Técnico	11 %
	Licenciatura	30 %
	Posgrado	1 %
	S/grado	0 %
Estado civil	Soltero	64 %
	Casado	15 %
	Unión libre	17 %
	Divorciado	2 %
	Viudo	3 %

Nivel general de satisfacción laboral

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Escala de Satisfacción Laboral permitieron identificar el comportamiento de las siete dimensiones evaluadas: dirección de la unidad; motivación y reconocimiento; comunicación; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; condiciones ambientales y recursos; visión de futuro; y puesto de trabajo. La media general de satisfacción laboral fue de 3,42, ubicándose dentro del nivel satisfactorio de acuerdo con los criterios establecidos para la escala utilizada, en la cual los valores comprendidos entre 3 y 3,9 corresponden a un nivel satisfactorio de la variable satisfacción laboral.

La Tabla 2 presenta las medias obtenidas en cada una de las dimensiones analizadas, donde se observa que todas las dimensiones alcanzaron valores superiores a 3 puntos, ubicándose dentro del nivel satisfactorio. Las dimensiones con mayor valoración fueron ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y visión de futuro, ambas con una media de 3,53. En contraste, la dimensión condiciones ambientales y recursos obtuvo la menor valoración, con una media de 3,16.

Tabla 2

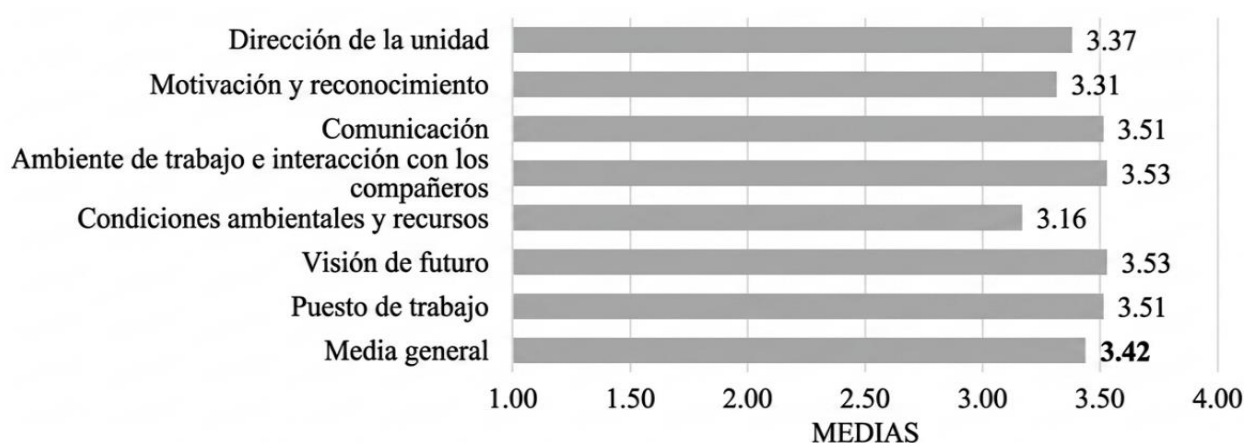
Resultados de satisfacción laboral por dimensiones

Dimensión evaluada	Media obtenida	Interpretación
Dirección de la unidad	3,37	Satisfactorio
Motivación y reconocimiento	3,31	Satisfactorio
Comunicación	3,51	Satisfactorio
Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	3,53	Satisfactorio
Condiciones ambientales y recursos	3,16	Satisfactorio
Visión de futuro	3,53	Satisfactorio
Puesto de trabajo	3,51	Satisfactorio
Media general	3,42	Satisfactorio

Nota. Los valores corresponden a la media obtenida en cada dimensión de la Escala de Satisfacción Laboral aplicada a los colaboradores participantes.

Con el propósito de facilitar la comparación visual entre las dimensiones evaluadas, la Figura 1 presenta las medias obtenidas en cada una de ellas. Se observa un comportamiento relativamente homogéneo entre las dimensiones, con valores que oscilan entre 3,16 y 3,53.

Figura 1

Media obtenida por dimensión de satisfacción laboral

Nota. Las puntuaciones representan la media obtenida en cada dimensión de la Escala de Satisfacción Laboral aplicada a los colaboradores participantes.

Análisis de las dimensiones de satisfacción laboral

Para complementar la descripción de los resultados, se analizaron las medias obtenidas en cada una de las dimensiones que integraron la satisfacción laboral:

La dimensión 1, dirección de la unidad presentó una media de 3.37, ubicándose dentro del nivel satisfactorio establecido para la escala utilizada. Este resultado refleja la valoración de los colaboradores respecto a los aspectos relacionados con la conducción y organización de la unidad.

La dimensión 2, motivación y reconocimiento obtuvo una media de 3.31, manteniéndose dentro del nivel satisfactorio. Este resultado representa la percepción de los colaboradores sobre los elementos asociados con la motivación y reconocimiento considerados dentro del instrumento aplicado.

Respecto a la dimensión 3, comunicación, se obtuvo una media de 3.51, posicionándose entre las dimensiones con mayor valoración, lo que indica una percepción favorable de los colaboradores respecto a los aspectos de comunicación organizacional evaluados.

La dimensión 4, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros presentó una media de 3.53, siendo una de las dimensiones con mayor puntuación dentro del estudio. De igual manera, la dimensión 5, visión de futuro alcanzó una media de 3.53, reflejando una valoración favorable respecto a los elementos considerados en esta dimensión.

Por otra parte, la dimensión 6, condiciones ambientales y recursos obtuvo la media más baja del conjunto analizado (3.16); sin embargo, permaneció dentro del nivel satisfactorio establecido para la escala. Finalmente, la dimensión 6, puesto de trabajo obtuvo una media de 3.51, reflejando una valoración favorable respecto a los aspectos asociados con las funciones y características del puesto desempeñado.

En términos generales, los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral de los colaboradores evaluados presentó una valoración satisfactoria, con diferencias moderadas entre las dimensiones analizadas. Las mayores puntuaciones se concentraron en ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y visión de futuro, mientras que condiciones ambientales y recursos registró la menor valoración dentro del conjunto de dimensiones evaluadas.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos identificaron que la satisfacción laboral de los colaboradores de la tienda departamental analizada se sitúa en un nivel satisfactorio, con una media general de 3.42. Este resultado evidencia una percepción favorable respecto a la experiencia laboral de los participantes; sin embargo, con base en el análisis literario realizado se permite reconocer que la satisfacción laboral representa un fenómeno complejo cuya valoración depende de múltiples elementos relacionados con las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Desde esta perspectiva, Locke (1976) y Spector (1997) señalan que la satisfacción laboral constituye una evaluación subjetiva que los individuos realizan respecto a sus experiencias dentro de la organización, por lo que su análisis requiere considerar diferentes dimensiones que conforman la relación trabajador-organización.

Los hallazgos obtenidos coinciden con investigaciones que han señalado que la satisfacción laboral mantiene una relación significativa con variables organizacionales como desempeño, compromiso y permanencia del talento humano. Judge et al. (2001) y Bowling (2007) identificaron que la satisfacción laboral presenta asociaciones relevantes con resultados individuales y organizacionales, aunque esta relación puede estar mediada por factores propios del contexto laboral. En este sentido, los resultados del presente estudio sugieren que una percepción favorable del entorno organizacional puede contribuir al desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, particularmente cuando los colaboradores identifican condiciones que favorecen su bienestar y estabilidad laboral.

Esta interpretación también coincide con investigaciones recientes que muestran que la satisfacción laboral constituye un mecanismo mediante el cual las organizaciones fortalecen resultados como el compromiso, la permanencia y el desempeño. A partir de una revisión sistemática de la literatura, De Simone et al. (2018) concluyen que las organizaciones que promueven prácticas orientadas al bienestar de los colaboradores

favorecen actitudes laborales positivas y una mayor identificación con la organización, lo que refuerza la importancia de analizar la satisfacción laboral desde una perspectiva estratégica de gestión del talento humano.

Desde esta misma perspectiva, los resultados pueden interpretarse como evidencia de que las prácticas organizacionales orientadas al bienestar, apoyo y desarrollo influyen en la manera en que los colaboradores valoran su experiencia laboral. La literatura señala que el apoyo organizacional percibido constituye un elemento relevante para fortalecer el bienestar y las actitudes positivas de los trabajadores, debido a que genera una percepción de reconocimiento y valoración por parte de la organización (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2020). De manera complementaria, estudios longitudinales han mostrado que la percepción de apoyo organizacional se relaciona con indicadores de bienestar laboral, evidenciando que estas percepciones pueden variar de acuerdo con las experiencias cotidianas del trabajador (Caesens et al., 2016).

Desde un enfoque contemporáneo, estos resultados también pueden interpretarse a partir del concepto de employee experience, el cual plantea que la percepción que los asociados construyen sobre sus interacciones con la organización influye directamente en su compromiso, bienestar y satisfacción laboral. En este sentido, Malik et al. (2023) sostienen que la integración de prácticas estratégicas de recursos humanos con entornos organizacionales que favorezcan experiencias laborales fortalece el involucramiento de los empleados y contribuye al logro de mejores resultados organizacionales. Esta visión amplía la comprensión de la satisfacción laboral al situarla como parte de una experiencia integral del colaborador y no únicamente como una respuesta actitudinal frente al trabajo.

En este contexto, los resultados coinciden con la evidencia relacionada con las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar del empleado. Bhoir y Sinha (2024) señalan que las prácticas organizacionales enfocadas en el desarrollo, reconocimiento y cuidado del trabajador representan factores relevantes para favorecer la percepción positiva de satisfacción laboral. De manera similar, Rasmussen et al. (2024) identifican que las prácticas de gestión humana asociadas al bienestar pueden contribuir a dicho enfoque al generar condiciones organizacionales favorables para los colaboradores.

Estos hallazgos también son consistentes con investigaciones recientes desarrolladas desde la gestión estratégica del talento humano, las cuales muestran que la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño fortalece la perspectiva de apoyo organizacional y favorece resultados actitudinales positivos, entre ellos la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En este sentido, Kim et al. (2023) demostraron que las prácticas de recursos humanos adquieren mayor efectividad cuando los colaboradores perciben que representan un respaldo genuino por parte de la organización, fortaleciendo así su vínculo con el trabajo y con la institución.

Desde el modelo de Demandas y Recursos Laborales propuesto por Bakker y Demerouti (2017), los resultados pueden comprenderse considerando que los recursos disponibles dentro del ambiente laboral funcionan como elementos motivacionales capaces de favorecer estados positivos en los trabajadores. En la presente investigación, las dimensiones con mayor valoración fueron ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y visión de futuro, ambas con una media de 3.53, lo cual sugiere que los recursos sociales y la percepción de posibilidades de desarrollo representan componentes relevantes dentro de la experiencia laboral de los colaboradores.

Esta interpretación coincide con Lesener et al. (2019), quienes mediante un análisis longitudinal del modelo JD-R identificaron que los recursos laborales mantienen una relación significativa con el bienestar y las actitudes positivas hacia el trabajo. Por lo tanto, los resultados obtenidos sugieren que, aunque las condiciones materiales son importantes, los recursos relacionados con las relaciones sociales, integración del equipo y percepción de crecimiento pueden desempeñar un papel determinante en la satisfacción laboral.

Particularmente en organizaciones del sector retail, donde existe interacción constante entre colaboradores, clientes, cambios tecnológicos y exigencias operativas, las relaciones laborales adquieren especial relevancia. Al respecto, Karatepe y Sokmen (2006) señalan que los trabajadores de primera línea requieren recursos laborales y sociales adecuados debido a la exposición constante a demandas emocionales y de servicio. Por su parte, Shin y Hur (2019) señalan que las organizaciones del sector minorista que promueven prácticas centradas en el bienestar y el apoyo a los empleados logran fortalecer la satisfacción laboral, mejorar el desempeño en el servicio y favorecer relaciones más sólidas con los clientes.

La importancia del ambiente laboral como recurso organizacional también ha sido identificada en investigaciones desarrolladas en sectores intensivos en servicio, en el que las condiciones del entorno influyen en el bienestar y la percepción del trabajo realizado. Ariza-Montes et al. (2019) señalan que un ambiente laboral favorable, acompañado de recursos personales y organizacionales adecuados, puede contribuir al bienestar de los empleados, particularmente en actividades caracterizadas por una alta interacción con usuarios. En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación sugieren que las relaciones positivas entre compañeros y la percepción favorable del entorno laboral pueden actuar como recursos que fortalecen la satisfacción laboral de los colaboradores del sector retail.

Asimismo, Matsumoto et al. (2024) identificaron que elementos relacionados con el diseño del trabajo y la percepción del impacto de las actividades realizadas influyen en la satisfacción laboral de trabajadores del sector retail. En concordancia con estos hallazgos, Castaldo et al. (2023) encontraron que las condiciones organizacionales y las prácticas internas pueden relacionarse con mayores niveles de satisfacción laboral en empleados del comercio minorista, lo cual permite interpretar que los resultados obtenidos en la presente investigación responden a características propias del contexto comercial.

De forma específica, los resultados favorables obtenidos en la dimensión ambiente de trabajo e interacción con los compañeros pueden explicarse porque los vínculos sociales como las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y las condiciones organizacionales influyen significativamente en la percepción de satisfacción de los colaboradores dentro del trabajo, además de funcionar como recursos que facilitan la cooperación y disminuyen las tensiones derivadas de las circunstancias operativas.

En este sentido, estudios realizados en contextos latinoamericanos han señalado que la satisfacción laboral se encuentra asociada con factores relacionados con el entorno de trabajo, la interacción entre los integrantes de la organización y la percepción favorable de las condiciones laborales, evidenciando la importancia de fortalecer prácticas orientadas al bienestar de los trabajadores (Palmer-Rojas et al., 2026).

La dimensión comunicación presentó una valoración favorable con una media de 3.51. Este resultado destaca la importancia de los procesos de intercambio de información dentro de la organización, debido a que la comunicación permite coordinar actividades, establecer expectativas y fortalecer la integración de los equipos de trabajo. Desde la gestión del talento humano, Chiavenato (2020) plantea que las prácticas orientadas a la

participación y comunicación favorecen ambientes laborales más adecuados para el desarrollo de los colaboradores. En este sentido, los resultados coinciden con estudios que identifican al clima organizacional y la comunicación interna como factores relevantes para comprender la satisfacción laboral en organizaciones latinoamericanas (Pedraza-Melo, 2020; Soria-Reséndez et al., 2019).

Por otra parte, la dimensión condiciones ambientales y recursos obtuvo la menor valoración del conjunto analizado, con una media de 3.16, aunque permaneció dentro del nivel satisfactorio establecido por la escala utilizada. Este resultado representa una oportunidad de mejora para la organización, particularmente en aspectos relacionados con recursos físicos, herramientas de trabajo y condiciones materiales necesarias para desarrollar las actividades laborales.

Desde la teoría bifactorial de Herzberg (1968), estos elementos corresponden principalmente a factores higiénicos, cuya presencia permite evitar insatisfacción, aunque no necesariamente genera motivación. En este sentido, los resultados sugieren que la organización mantiene condiciones aceptables para sus colaboradores; sin embargo, fortalecer estos elementos podría contribuir a mejorar la percepción global del entorno laboral.

De manera similar, la dimensión motivación y reconocimiento presentó una media de 3.31, ubicándose entre las dimensiones con menor valoración. Este hallazgo adquiere relevancia debido a que el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento constituyen factores motivadores dentro del planteamiento de Herzberg (1968). Por ello, aunque los colaboradores manifiestan una percepción satisfactoria, los resultados identifican la necesidad de fortalecer estrategias relacionadas con retroalimentación, reconocimiento al desempeño y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, las prácticas organizacionales orientadas al apoyo del trabajador también pueden influir en la permanencia del personal. Allen et al. (2003) encontraron que el apoyo organizacional percibido y las prácticas de recursos humanos orientadas al respaldo del empleado tienen un papel relevante dentro del proceso de rotación laboral. En relación con los resultados obtenidos, la valoración favorable de dimensiones como comunicación, ambiente laboral y visión de futuro puede interpretarse como un indicador de que la organización cuenta con elementos que favorecen la vinculación del trabajador; sin embargo, las áreas relacionadas con reconocimiento y condiciones laborales representan oportunidades para fortalecer dicho vínculo.

La literatura sobre compromiso organizacional permite ampliar esta interpretación, debido a que las experiencias positivas dentro del trabajo pueden favorecer vínculos más sólidos entre empleado y organización. Meyer y Allen (1991) plantean que el compromiso organizacional representa un vínculo psicológico que influye en la permanencia del trabajador. En este sentido, fortalecer prácticas de reconocimiento y desarrollo podría contribuir no solamente a incrementar la satisfacción laboral, sino también a favorecer la intención de permanencia del talento humano.

La evidencia reciente también respalda que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional constituyen procesos estrechamente relacionados en la retención del talento humano. Moshabi et al. (2024) encontraron que ambos constructos mantienen asociaciones positivas con la permanencia de los empleados, destacando que las organizaciones que fortalecen las condiciones laborales y el compromiso de sus colaboradores generan un entorno más favorable para la retención del personal. Estos hallazgos respaldan la interpretación de que las acciones dirigidas a mejorar la experiencia laboral pueden producir beneficios que trascienden la satisfacción individual y favorecen la estabilidad organizacional.

La relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional ha sido ampliamente estudiada debido a su importancia para la estabilidad de las organizaciones. Rodríguez-Fernández et al. (2021) señalan que el compromiso organizacional constituye un elemento estratégico asociado con la identificación del trabajador hacia la institución y con su disposición para mantener una relación laboral sostenida. Bajo esta perspectiva, los resultados obtenidos permiten considerar que fortalecer las dimensiones vinculadas con reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional podría favorecer no solo mayores niveles de satisfacción laboral, sino también una relación más sólida entre los colaboradores y la organización.

Asimismo, investigaciones sobre rotación laboral señalan que las decisiones de permanencia o abandono de una organización responden a múltiples factores relacionados con las condiciones laborales, el apoyo recibido y la percepción de oportunidades futuras (Hom et al., 2017). Por ello, los resultados de la presente investigación representan información estratégica para la organización, ya que permiten identificar dimensiones que pueden fortalecerse para favorecer la retención del personal.

Desde una perspectiva regional, los hallazgos coinciden con estudios desarrollados en México y Latinoamérica que señalan la importancia del contexto organizacional para comprender la satisfacción laboral. Pedraza-Melo (2020), Soria-Reséndez et al. (2019) y Pujol-Cols y Dabos (2018) destacan que variables como clima laboral, relaciones interpersonales, comunicación y condiciones de trabajo representan determinantes relevantes de la satisfacción de los colaboradores.

La principal aportación de esta investigación consiste en ampliar la evidencia empírica sobre satisfacción laboral en organizaciones del sector retail desde un contexto regional específico: Coatzacoalcos, Veracruz, México. A diferencia de estudios desarrollados en contextos organizacionales distintos, este diagnóstico permite comprender cómo determinadas dimensiones laborales se manifiestan en una tienda departamental, aportando información útil para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando algunas limitaciones. En primer lugar, la investigación fue desarrollada en una sola organización, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse al conjunto del sector retail. En segundo lugar, al utilizar información basada en la percepción de los colaboradores, pueden existir sesgos derivados del carácter subjetivo de los instrumentos de autorreporte. Finalmente, el diseño transversal permitió identificar la percepción de satisfacción laboral en un momento específico, pero no establecer relaciones causales entre variables organizacionales.

Es por ello, que desde una perspectiva estratégica, los resultados de esta investigación también respaldan la necesidad de que las organizaciones conciban la satisfacción laboral como un indicador clave para la gestión sostenible del talento humano. En este sentido, Cooke et al. (2023) señalan que las organizaciones que integran prácticas orientadas al bienestar, el desarrollo de las personas y la generación de experiencias laborales positivas fortalecen simultáneamente el compromiso organizacional, la productividad y la sostenibilidad de sus resultados. Bajo esta perspectiva, la satisfacción laboral deja de ser únicamente un resultado organizacional para convertirse en un elemento estratégico que favorece la creación de ventajas competitivas mediante la adecuada gestión del capital humano.

Finalmente, se reconoce como limitación que el estudio fue desarrollado en una sola organización y mediante la percepción de los colaboradores en un momento determinado, por lo que los resultados no pueden generalizarse a todo el sector retail. Es así que, futuras investigaciones podrían analizar la relación entre

satisfacción laboral y variables como compromiso organizacional, liderazgo, clima laboral, intención de permanencia y desempeño. Asimismo, futuras investigaciones podrían profundizar en el papel del liderazgo organizacional como variable explicativa de la satisfacción laboral. Díaz-Fúnez et al. (2021) identificaron que el liderazgo transformacional puede favorecer el bienestar de los empleados mediante la generación de condiciones laborales positivas y recursos psicológicos que fortalecen la experiencia de trabajo. Por ello, analizar la influencia del estilo de liderazgo en organizaciones del sector retail podría ampliar la comprensión de los factores que explican la satisfacción laboral de los colaboradores.

5. CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización del sector retail ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, México identificando que la percepción general de los trabajadores presentó un nivel favorable de satisfacción laboral, lo cual se vio evidenciado por diversos factores relacionados con el ambiente organizacional, las relaciones interpersonales, la comunicación, el reconocimiento, las condiciones laborales y las expectativas de desarrollo dentro de la organización.

En relación con las dimensiones evaluadas, se identificó que los aspectos mejor valorados correspondieron al ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y la visión de futuro, lo que permitió reconocer la importancia de los vínculos laborales positivos y la colaboración como elementos favorables dentro de la experiencia laboral de los colaboradores. En contraste, las condiciones ambientales y recursos, así como algunos aspectos vinculados con la motivación y reconocimiento, representaron áreas de oportunidad para fortalecer las prácticas organizacionales orientadas al bienestar laboral.

Los hallazgos permitieron identificar que la satisfacción laboral en el sector retail requiere una gestión integral del talento humano, donde no solo se consideren aspectos relacionados con la operación del negocio, sino también aquellos factores que favorecen el bienestar y fortalecen las condiciones organizacionales asociadas con experiencias laborales positivas. En este sentido, los resultados proporcionan elementos para orientar estrategias organizacionales enfocadas en mejorar las condiciones laborales, fortalecer los mecanismos de reconocimiento y promover oportunidades de desarrollo profesional.

La principal aportación de la investigación consistió en generar evidencia empírica sobre la satisfacción laboral en colaboradores del sector retail desde un contexto regional específico del sur de Veracruz, contribuyendo al conocimiento sobre las condiciones laborales presentes en organizaciones comerciales. Asimismo, los resultados representan un insumo para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano en empresas con características similares.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurrieron en conflictos de intereses personales o financieros.

Rol de los autores / Authors Roles:

Lizbeth Pavón: Conceptualización, metodología, investigación, escritura – borrador original, administración del proyecto.

Susana Céspedes: Metodología, investigación, escritura – borrador original, administración del proyecto.

Miguel Clara: Metodología, investigación, escritura – borrador original, administración del proyecto.

Luz Virgen: Metodología, investigación, escritura – borrador original, administración del proyecto.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron fondos específicos para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Anaza, N. A., & Rutherford, B. (2014). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616–639. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211269801>
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>

- Casares-Rosero, C. D., & Pérez-Guerrero, X. A. (2022). *Validación de escala para medir la satisfacción laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador* [Trabajo de titulación, Universidad Central del Ecuador]. Archivo digital en Repositorio Institucional de la Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/26105>
- Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103444>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2023). Building a sustainable ecosystem of human resource management research: reflections and suggestions. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 459-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2165011>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 39, 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Díaz-Fúnez, P. A., Salvador-Ferrer, C. M., García-Tortosa, N., & Mañas-Rodríguez, M. A. (2021). Are job demands necessary in the influence of a transformational leader? The moderating effect of role conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3630. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073630>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. <https://dx.doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>
- Karatepe, O. M., & Sökmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High-performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181–196. <https://doi.org/10.1002/hrm.22142>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2012). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Lesener, T., Gussy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology R. S. WOODIYORTE, Eorron.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2023). Employee experience—The missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Matsumoto, H., Hagiwara, Y., Yamamoto-Mitani, N., & Igarashi, A. (2024). Applying the relational job design theory to the retail industry: The association between perceived social impact and job satisfaction,



- turnover intention, and persistence. *Health & Social Care in the Community*, 2024, 5536949. <https://doi.org/10.1155/2024/5536949>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moshabi, C. S., Schultz, C. M., & Du Plessis, F. (2024). The relationship between organisational commitment, job satisfaction and employee retention of detectives in the SAPS in the City of Tshwane. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2266. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2266>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Palmer-Rojas, P., Céspedes-Gallegos, S., y Pavón-Valencia, L. (2026). Riesgos psicosociales en el contexto ferroviario. Un estudio en el sur de Veracruz. *NovaRua Revista Universitaria de Administración*, 17(31). <https://doi.org/10.20983/novarua.2025.31.4>
- Pedraza-Melo, N. A. (2020). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3–18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Rasmussen, V. A., Hermawan, R., Lucky, N. P., & Prasetyaningtyas, S. W. (2024). The impact of Green Human Resource Management practices on employee well-being and job satisfaction. *Ilomata International Journal of Management*, 5(4), 1290–1301. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i4.1348>
- Reinartz, W., & Imschloss, M. (2017). From point of sale to point of need: How digital technology is transforming retailing. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 42–47. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0007>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2021). Model of organizational commitment applied to health management systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4496. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094496>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Happiness at work and organizational citizenship behavior: Is organizational learning a missing link?. *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility. *Internacional Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1298. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071298>
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30, 260–277. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>

- Soria-Reséndez, A. C., Pedraza-Melo, N. A., & Bernal-González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1-14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE.
- Suárez-Erazo, R. T. (2002). *Escala de satisfacción laboral* [Instrumento de medición no publicado]. Universidad Central del Ecuador.
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020), How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903–919. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>

