



# 7

## Satisfacción laboral y organizacional. Modelo e índice de perspectiva estratégica multinivel

### *Job and organizational satisfaction. Multilevel strategic perspective model and index*

Yuri Fernández Capote <sup>1 \*</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

María de Lourdes Llamos Pedroso <sup>2</sup>, <https://orcid.org/0009-0005-5127-9325>

Vivian Espinosa Rodríguez <sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>

<sup>1</sup> Dirección de Preparación y Superación de Cuadros, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

<sup>2</sup> Empresa CIEGOPLAST, Ciego de Ávila, Cuba.

<sup>3</sup> Empresa CEPIL, Ciego de Ávila, Cuba.

\*Autor de correspondencia: [yurif1978@gmail.com](mailto:yurif1978@gmail.com)

#### RESUMEN

**Objetivo:** Analizar la satisfacción laboral y organizacional, mediante un modelo e índice que articula lo estratégico, sistemático, subjetivo y multinivel desde el enfoque de complejidad, para la retroalimentación de la gestión en la empresa estatal cubana.

**Materiales y métodos:** Se asumió un modelo mixto, concurrente, de carácter descriptivo, en forma de estudio de caso único, bajo concepción constructivo-interpretativa. Se utilizó la observación participante, análisis de documentos oficiales, entrevista focalizada, asociación libre de palabras y cuestionario, en una muestra probabilística de 41 sujetos. Se procesó estadísticamente mediante los programas informáticos SPSS versión 25 y Ucinet versión seis.

**Resultados:** Se diseñó un modelo interpretativo de satisfacción para la empresa y se identificó la estructura subjetiva de la percepción compartida. La medición develó el estado de 26 descriptores multinivel y aportó subíndices de satisfacción extrínseca (48 %) e intrínseca (52 %), que conformaron el índice global (50 %). Se determinó el índice de prioridad por descriptores y niveles. Las variables de género, ocupación y antigüedad no difieren significativamente, coincidiendo con la investigación actual. No así la variable formación, donde resultó hallazgo la diferencia del nivel básico (baja satisfacción) respecto al resto (satisfacción media).

**Conclusiones:** La empresa estudiada consiguió un nivel medio de satisfacción, verificando convivencia balanceada de formas (extrínsecas e intrínsecas) y producción subjetiva con sentimientos ambivalentes del trabajo y la organización. La empresa estatal cubana requiere mayor sistematización del modelo e índice de satisfacción.

**PALABRAS CLAVE:** empresa estatal, índice, modelo, percepción compartida, satisfacción laboral y organizacional.

#### ABSTRACT

**Objective:** To analyze job and organizational satisfaction using a model and index that articulate strategic, systemic, subjective, and multilevel aspects from a complexity perspective, for management feedback in the Cuban state-owned enterprise.

**Materials and methods:** A mixed, concurrent, descriptive model was adopted, in the form of a single-case study, under a constructive-interpretative conception. Participant observation, analysis of official documents, focused interviews, free word association, and a questionnaire, were used in a probability sample of 41 subjects. It was statistically processed using the SPSS version 25 and Ucinet version six computer programs.

**Results:** An interpretive satisfaction model was designed for the company, and the subjective structure of shared perception was identified. The measurement revealed the status of 26 multilevel descriptors and provided sub-indexes for extrinsic (48 %) and intrinsic (52 %) satisfaction, which formed the overall index (50 %). The priority index was determined by descriptors and levels. The variables of gender, occupation, and seniority did not differ significantly, consistent with current research. This was not the case with the training variable, where a difference was found between the basic level (low satisfaction) and the rest (medium satisfaction).

**Conclusions:** The enterprise studied achieved a medium level of satisfaction, verifying a balanced coexistence of forms (extrinsic and intrinsic) and the subjective production of ambivalent feelings about work and the organization. The Cuban state-owned enterprise requires further systematization of the satisfaction model and index.

**KEYWORDS:** state-owned enterprise, index, model, shared perception, job and organizational satisfaction.

Cómo citar: Fernández, Y., Llamos, M. de L., & Espinosa, V. (2025). Satisfacción laboral y organizacional. Modelo e índice de perspectiva estratégica multinivel. *Retos de la Dirección*, 19, e2507. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/579>



## Introducción

La satisfacción laboral y organizacional (SLO) es una producción subjetiva compleja, multidimensional y multinivel, que describe una contradicción permanente entre formas positivas y/o negativas de sentimientos hacia el trabajo y/o la organización (Fernández *et al.*, 2025).

Los estudios bibliométricos administrativos publicados en la *Web of Science*, muestran el auge de la investigación sobre SLO (Abu *et al.*, 2023). En la actualidad figura entre los temas clave del bienestar (Chigori, 2024) y como intangible ampliamente seguido dentro de la gestión del talento humano (Gomes *et al.*, 2025), con probada acción mediadora en resultados de la industria y el desempeño laboral general (Katebi *et al.*, 2022; Alkandi *et al.*, 2023).

El análisis cienciométrico (Jana *et al.*, 2025), confirma los avances con posicionamiento de la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL) (Bakker *et al.*, 2023). Sin embargo, persiste el disenso global respecto a la conceptualización, operacionalización y alternativas de medición, siendo insuficiente la colaboración interdisciplinaria y estandarización metodológica para la confiabilidad y universalidad de los hallazgos (Ctitor *et al.*, 2025; Fernández *et al.*, 2025).

La complejidad asociada a la SLO, conduce el salto teórico de posturas unidimensionales/afectivas/disposicionales, hacia interpretaciones bimultidimensionales/cognitivas/situacionales, que más recientemente abren espacios a los abordajes interaccionistas/actitudinales/complejos, estos últimos con reconocimiento a los aportes que le anteceden. En la sistematización empírica más reciente, se integran contribuciones teóricas sobre autodeterminación (Ryan & Deci, 2017), apoyo al control de demandas laborales-JDCS (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988) y características del puesto de trabajo (Hackman & Oldham, 1975), para favorecer nuevos desarrollos como los alcanzados por la teoría DRL (Bakker *et al.*, 2023).

El reconocimiento e identificación de: 1) disposiciones (necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación que median la SLO) y 2) situaciones (oportunidades/recursos desde el puesto y la organización que facilitan el control de exigencias laborales), crean el escenario propicio para el diálogo sujeto-organización desde perspectivas hologramáticas y sistémicas más complejas, con articulación de los pares: objetivo-subjetivo, interno-externo, parte-todo, cognitivo-afectivo. La investigación sobre SLO, conseguirá nuevos saltos teóricos en la medida que las contribuciones contemporáneas se realicen desde posiciones cada vez más abarcadoras e integrales, develando las complejidades y contradicciones contenidas en las relaciones de estos pares.



En Cuba, resulta insuficiente la exploración empírica con apego a este estado del arte. Son limitados los estudios de SLO en empresas estatales con enfoque de complejidad, siendo común el uso de interpretaciones lineales ya superadas. Predomina el abordaje transversal, descriptivo y cuantitativo, con escalas de autorreporte y cuestionarios de validación local en muestras reducidas, estimulados generalmente por intereses académicos con bajo impacto transformador de las prácticas administrativas. Esas últimas, con indicios de pobre atención a la gestión de SLO en determinados sectores económicos (Montané-Marsal & Cuesta-Santos, 2020; Borrás & Arango, 2020).

Respecto a la operacionalización y medición, la contribución más significativa de los últimos años es la tecnología o metodología de “valoración integrada de satisfacción-VIS” (Cuesta, 2020). Con fundamento en requisitos de calidad (ISO: 9001/2015) y articulando dos (2) teorías clásicas (bifactorial y de las expectativas), este autor supera la tradicional medición centrada en la evaluación subjetiva (percepción). El índice o coeficiente de satisfacción (Cs), es pareado con indicadores tangibles de desempeño (económicos y de disciplina, productividad, aprovechamiento de jornada y otros), hasta establecer rangos que clasifican a sujetos/grupos en los extremos satisfacción *versus* insatisfacción. Estos, evalúan factores positivos, indiferentes y/o negativos, que se promedian para obtener lista jerarquizada de predictores de SLO por sujeto/grupo identificado.

Es reciente la publicación de un proceder alternativo para la empresa cubana que atiende los pares antes descritos mediante: 1) el análisis de las percepciones y representaciones compartidas sobre SLO; 2) el reconocimiento a la realización estratégica empresarial como plataforma relacional interpretativa de la SLO; 3) el análisis multinivel combinado de la valoración generalizada y por atributos específicos del trabajo y la organización (Fernández *et al.*, 2025). El presente artículo, socializa el resultado de verificación empírica del citado proceder en una empresa estatal perfeccionada, cuyo liderazgo de gestión y calidad de producciones le hacen merecer prestigio nacional y local.

El objetivo es analizar la SLO, mediante un modelo e índice que articula lo subjetivo, estratégico, sistémico y multinivel desde el enfoque de complejidad, para la retroalimentación de la gestión en la empresa estatal cubana. La investigación es pertinente en el contexto de economía del conocimiento y transformación digital, que posiciona el interés sobre el intangible empresarial. El modelo interpretativo e índice con base en descriptores multinivel, responde a demandas de la investigación actual y ofrece oportunidades de desarrollo a sistemas integrados de información



de intangibles en el futuro, para una gobernanza de datos y toma de decisiones inteligentes en la empresa.

Es un resultado orientado a las necesidades de simplificación de la complejidad asociada a la SLO, debido al estado de desarrollo de las capacidades interpretativas sobre los intangibles del talento humano en la empresa, facilitando su medición para agilizar la toma de decisiones estratégicas de gestores y colectivos laborales.

### **Materiales y métodos**

La investigación asumió un modelo mixto de tipo concurrente y carácter descriptivo, en forma de estudio de caso único (Sampieri & Mendoza, 2023), bajo concepción constructivo-interpretativa (González & Mitjánz, 2021). Esa elección responde a la necesidad de conjugar métodos y herramientas cualitativas y cuantitativas, que superen la tendencia al uso exclusivo del autorreporte. También, por el aporte de la teoría de la subjetividad a la comprensión de los procesos perceptivos que sustentan la SLO.

Para el diseño del modelo, se confrontan los más influyentes en estudios de SLO. Se identifican oportunidades de articulación con la plataforma utilizada para el modelo de clima organizacional (CO) (Pupo, 2018), teniendo en cuenta la estrecha relación entre ambos constructos (Chiang-Vega *et al.*, 2021; Judijanto, 2025) y la contextualización de este último a las condiciones de la empresa cubana de hoy. La teoría DRL multinivel, aporta los fundamentos para el núcleo del mismo.

Participa una muestra probabilística estratificada de 41 sujetos, cuyas particularidades sociodemográficas se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Caracterización de la muestra por estratos.**

Característica/ Estrato	Género*		Edad**		Experiencia laboral***			Formación****			Total	
	M	F	<45	>45	<5	5<x<10	>10	NS	TM	12mo	9no	
Directivos	2	1	2	1	2	1	0	3	0	0	0	3
Técnicos	13	8	6	15	18	1	2	3	16	2	0	21
Operarios	16	0	4	12	11	2	3	0	0	14	2	16
Servicio	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
Total	32	9	12	29	32	4	5	6	16	17	2	41

Notas:

\*Utiliza la tradicional clasificación masculino (M) y femenino (F).

\*\*Distingue dos (2) grupos etarios por criterio de madurez profesional. Mayores de 45 años (>45) y menores de esta edad (<45).

\*\*\*Muestra los menores de 5 años (<5), los enmarcados entre 5 y 10 años (5<x<10) y aquellos de más de 10 años (>10) en la empresa.

\*\*\*\*Refleja el nivel superior (NS), el nivel técnico medio (TM), el nivel medio superior (12mo grado) y el nivel medio básico (9no grado).

Fuente: elaboración propia.





La investigación abarcó el período entre el mes de marzo del año 2024 y hasta el mes de enero de 2025. El trabajo de campo alternó la observación participante, el análisis de documentos oficiales y la entrevista focalizada en la primera aproximación a la cultura empresarial, donde se identifican las principales rutinas de SLO. La asociación libre de palabras resultó clave en la exploración del universo de significados compartidos y la semántica asociada a la percepción de SLO. El cuestionario, construido a partir de la sistematización teórica de factores de SLO y validado con alta confiabilidad por Cronbach (.998 general, con intervalos entre .98 y .996 respectivamente por niveles analizados), aportó las puntuaciones valorativas de los descriptores clave multinivel-DCM, mediante una escala *Likert* de extremos “no atendido/no importante” (valor 1) y “muy atendido/muy importante” (valor 5). El algoritmo para la determinación de los DCM e índices de SLO, es el descrito por los autores (Fernández *et al.*, 2025).

A partir de la sistematización teórica y pilotaje en la muestra de 41 sujetos, la presente investigación asumió 26 descriptores multinivel de SLO. Los primeros nueve (9), ilustrados en la Tabla 2, responden exclusivamente al nivel de competencia de la SLO. Ese nivel considerado el de mayor generalización. Los 17 restantes, fueron transversales a los niveles individual, grupal y organizacional. Consecuentemente, con ítems independientes para cada uno en el diseño del cuestionario, que abarcó un total de 101 ítems. La división del cuestionario por niveles, facilita la administración temporal del mismo para que su extensión no dificulte la captación del dato.

**Tabla 2. Descriptores clave multinivel de la gestión estratégica de SLO en la empresa.**

Dimensión	Indicadores
Nivel de Competencia de SLO	Nivel de conocimiento sobre factores y tipos de SLO
	Nivel de habilidades para la SLO
	Nivel de integración colectiva para la SLO
	Nivel de motivación para la SLO
	Nivel de condiciones para la SLO
	Nivel de acceso a espacios de SLO
	Nivel de apropiación de decisiones de la SLO
	Nivel de aptitud para la SLO
	Nivel de simetría en situaciones de SLO
SLO desde el nivel individual (puesto laboral), grupal (área) y organizacional (sistema de relaciones de la empresa)	Nivel de predisposición general ante responsabilidades del puesto/área/organización
	Nivel de dominio de las funciones y competencias exigidas en el puesto/área/organización
	Nivel de internalización/identificación con el puesto/área/organización
	Grado de autoevaluaciones esenciales en relación al puesto/área/organización
	Nivel de riesgos psicosociales en el puesto/área/organización
	Nivel de satisfacción afectiva global con el puesto/área/organización
	Grado de satisfacción con el contenido del puesto/área/organización (integra los niveles de variedad, autonomía, uso de habilidades y/o aptitudes percibidas)
	Grado de satisfacción con las condiciones del puesto/área/organización (incluye la percepción sobre condiciones generales, ambientales y/o específicas)
	Grado de Satisfacción con colaboradores del puesto/área/organización
	Grado de satisfacción con las oportunidades del puesto/área/organización (incluye la percepción sobre crecimiento profesional, formación, reconocimiento y/o promoción)



Dimensión	Indicadores
	Grado de satisfacción de relaciones con el inmediato superior y su apoyo en el puesto/área/organización
	Grado de satisfacción con participación en decisiones importantes del puesto/área/organización
	Grado de satisfacción con la retribución económica en el puesto/área/organización
	Grado de satisfacción con la retribución no económica en el puesto/área/organización
	Grado de satisfacción respecto a lo que otros logran desde el puesto/área/organización
	Tipos de comportamientos de SLO en el puesto/área/organización
	Nivel de orgullo y moral laboral por desempeñarse en el puesto/área/organización

Nota: Los descriptores reflejan valoraciones/percepciones que integran varios aspectos de la realidad laboral y organizacional, los cuales se presentan en la tabla de forma integrada para simplificar los niveles (puesto/área/organización), que en el cuestionario se exploran por separado.

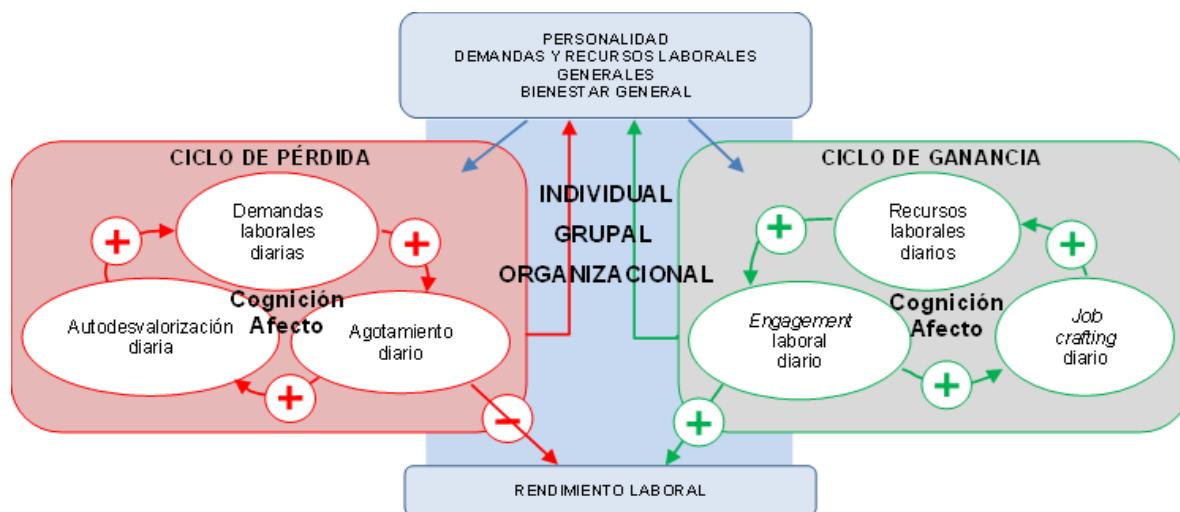
Fuente: elaboración propia.

Se procesó estadísticamente mediante SPSS v.25 y Ucinet v.6. El primero, favoreciendo el cálculo de los índices y la relación de estos frente a variables sociodemográficas analizadas. El segundo, la representación gráfica y análisis estadístico a la estructura de los significados compartidos, que soportan la producción subjetiva de la percepción sobre SLO en directivos y trabajadores abarcados.

## Resultados y discusión

### Modelo explicativo para la gestión estratégica de la SLO en la empresa

El modelo utiliza como núcleo los referentes contemporáneos de la teoría DRL. Esa teoría en su versión inicial sustentó que la SLO y el bienestar general, se encuentran mediados por ciclos complejos y contradictorios de pérdida y/o ganancia, en dependencia de la forma particular en que cada situación combina recursos disponibles y demandas colocadas. Las contribuciones desde la perspectiva multinivel, admiten una actualización (Figura 1), refiriendo los niveles individual (puesto de trabajo), grupal (área de trabajo) y organizacional (empresa en su conjunto), que distinguen estados de SLO en la empresa. También, dentro de cada ciclo, la producción subjetiva acompañante en la que se implican sentimientos (afectos) y juicios valorativos (cognición), globales o específicos por atributos del trabajo y la organización.



**Figura 1.** Modelo teórico de DRL, con actualización de las perspectivas subjetiva y multinivel.

Fuente: elaboración propia.

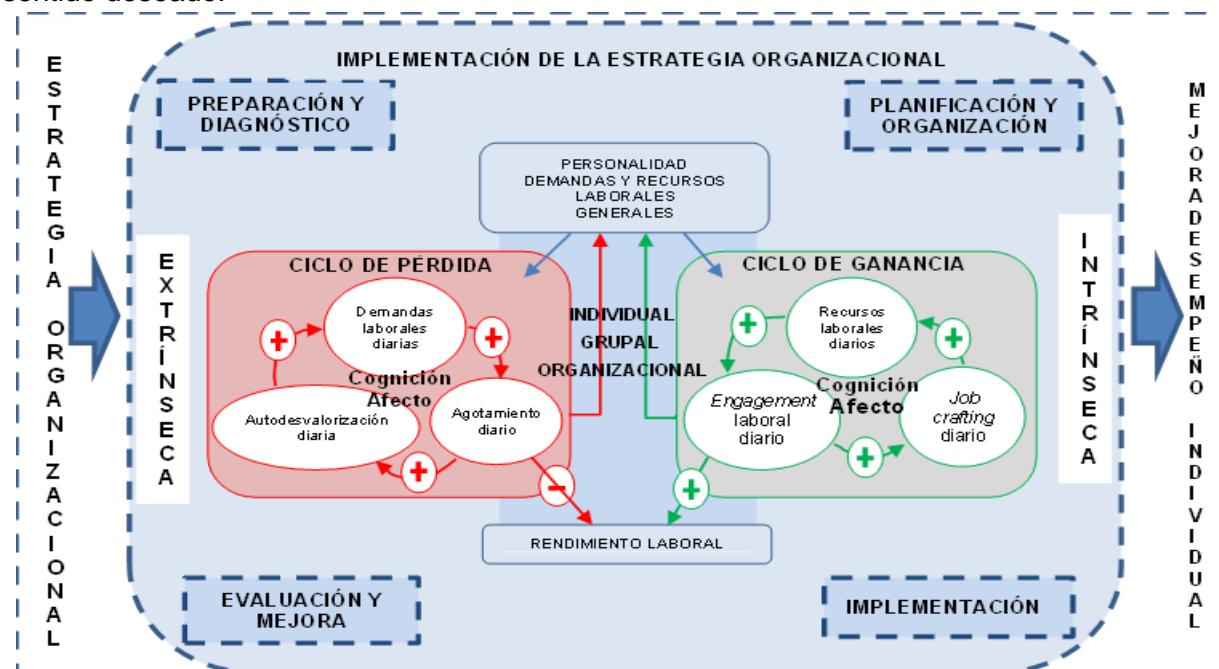




De la contextualización de ese supuesto teórico de perspectiva estratégica y sistémica, como se describe en Pupo (2018), se obtiene el modelo interpretativo-comprensivo de gestión de la SLO (Figura 2).

El modelo de la gestión de SLO en la empresa (Figura 2), tiene en cuenta la existencia de un entorno organizacional externo e interno en relación recursiva, donde intervienen variables ambientales, socioculturales, económicas y político-legales del primero, junto a variables del complejo ecosistema humano y tecnológico interno. Hacia ese último, la relación individuo-organización se contextualiza desde la plataforma de realización de la estrategia empresarial, la cual en su fase de implementación considera el ciclo de la gestión, donde cada acción se planifica, organiza, lidera y controla en función del perfeccionamiento deseado.

Desde ese ámbito interno, se establecen relaciones entre demandas y recursos laborales diferenciadas por niveles (individual, grupal, organizacional), que estimulan una producción subjetiva de sentimientos y juicios valorativos condicionando ciclos complejos y contradictorios de pérdida y/o ganancia. Los primeros, más asociados a formas de SLO extrínseca y con tendencia a la caída del rendimiento. Los segundos, a formas de SLO intrínseca siendo predictores del alto desempeño. Los ambientes organizacionales cuya gestión sistematiza ciclos de ganancia, refuerzan las variables condicionantes haciendo cada vez más ligera la acción de coordinación de los gestores. Contrario a ello, los ambientes marcados por ciclos de pérdida a nivel individual y colectivo, demandan mayor esfuerzo para revertir el resultado y orientarlo en el sentido deseado.



**Figura 2.** Modelo interpretativo-comprensivo de la gestión estratégica de SLO en la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

Estos resultados se ajustan a criterios de modelación teórico-práctica integrada (Deroncele-Acosta *et al.*, 2023), que articula una comprensión teórica determinada por la competencia

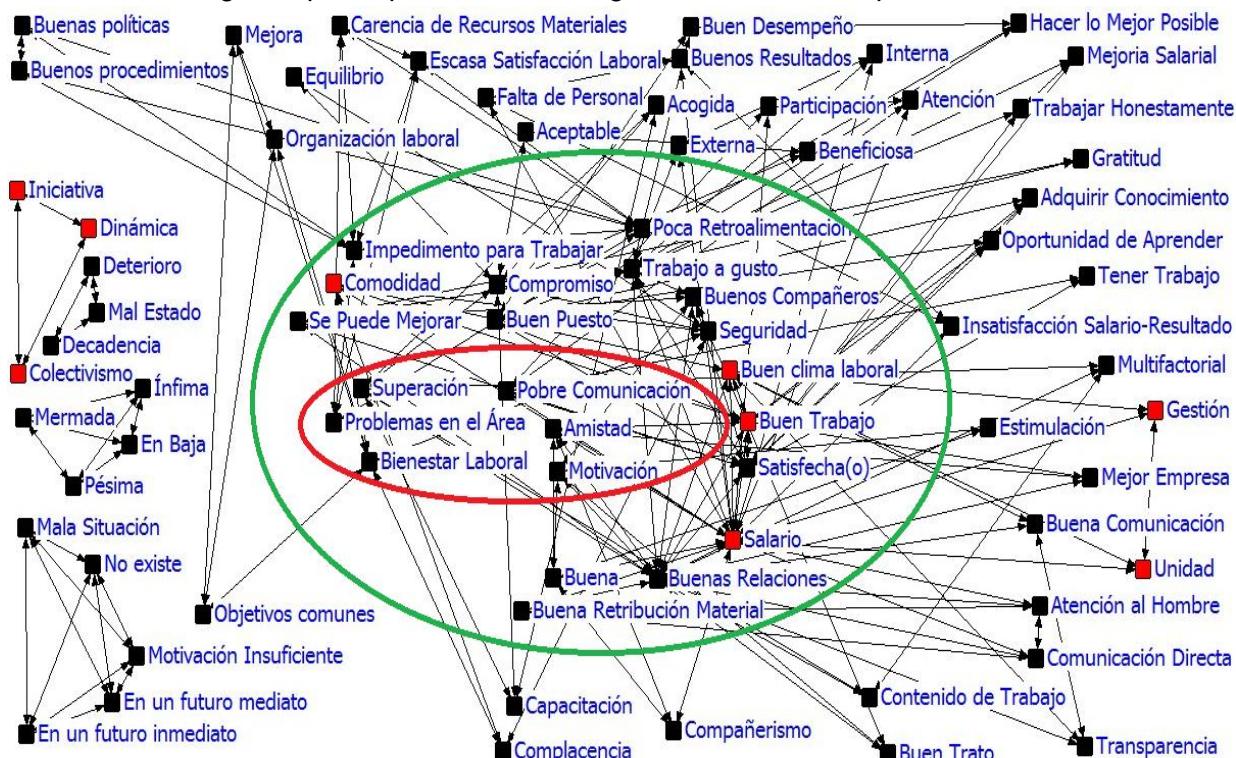
epistémica de los autores (Deroncele, 2022). La modelación utilizada tipifica como incremental a partir de un conocimiento ya existente (Deroncele-Acosta *et al.*, 2023). Las relaciones establecidas entre el modelo de clima organizacional, de perspectiva estratégica y sistemática contextualizado a la empresa cubana (Pupo, 2018), y las actualizaciones al modelo de la teoría DRL desde su comprensión multinivel (Bakker *et al.*, 2023), junto a contribuciones de la teoría de la subjetividad (González & Mitjánz, 2021), revelan un modelo interpretativo-comprensivo sobre la gestión de la SLO y una nueva alternativa de medición en la empresa.

## Percepción compartida sobre SLO en la empresa

La asociación libre de palabras a partir de la frase estímulo “SLO en esta empresa”, arroja 107 términos en 146 evocaciones, para una media de 3,56 significados por sujeto. El rango medio de evocación fue de 4,66 posiciones y la frecuencia de repetición de 1,36 veces. El proceder estadístico que combinó orden medio de evocación y frecuencia media de aparición, brinda la estructura de significados de la percepción compartida sobre SLO (Figura 3).

En la figura, la línea roja delimita significados centrales, la verde una periferia próxima y fuera de esta la periferia más distante de la centralidad. Los significados de color rojo son compartidos por directivos y trabajadores, el resto solo evocados por los últimos.

La estadística descriptiva de la Figura 3, refiere una densidad de 4.325 %, que al estar por debajo del 10 % sugiere una baja interconectividad entre los significados. Por otro lado, el índice de centralidad del 22.230 %, al enmarcarse por encima del 10 % pero inferior al 30 %, justifica una red moderada según el peso que cobran sus significados centrales para influir en el resto.





DESCRIPTIVE STATISTICS				
	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1 Mean	4.325	4.325	5.690	5.690
2 Std Dev	3.241	3.189	4.265	4.196
3 Sum	333.000	333.000	438.158	438.158
4 Variance	10.505	10.167	18.187	17.603
5 SSQ	2249.000	2223.000	3893.698	3848.684
6 MCSSQ	808.883	782.883	1400.421	1355.407
7 Euc Norm	47.424	47.149	62.400	62.038
8 Minimum	2.000	2.000	2.632	2.632
9 Maximum	21.000	20.000	27.632	26.316
10 N of Obs	77.000	77.000	77.000	77.000

Network Centralization (Outdegree) = 22.230%

Network Centralization (Indegree) = 20.897%

**Figura 3.** Estructura de significados compartidos sobre SLO y su análisis estadístico.

Fuente: elaboración propia.

Se deduce, es una débil estructura de soporte para la producción subjetiva en torno a la SLO. El análisis de la dimensión subjetiva reivindica y coloca al individuo como sujeto de investigación desde una perspectiva crítica (Castro de & Pedreño, 2025), superando el tradicional abordaje instrumental que interpreta la SLO como mero resultado de una actividad productiva con fines sociales (Martín, 2023). El acceso a la percepción compartida de SLO en los colectivos laborales, brinda información sustantiva sobre las producciones subjetivas subyacentes.

El análisis semántico a los significados de la estructura de la percepción sobre SLO, revela una centralidad y periferias divididas por significados positivos y negativos. Esto sugiere un estado actitudinal ambivalente, con producciones en uno y otro sentido, tal como se evidenció en las entrevistas durante el diagnóstico fáctico. La convivencia de factores intrínsecos y extrínsecos, unidos a la ausencia de significados compartidos por directivos y trabajadores en la región nuclear, confirma las diferentes perspectivas interpretativas entre unos y otros, aportando al análisis sobre el débil alineamiento estratégico de la SLO en esta empresa.

La pobreza de significados y sus relaciones, puede tener explicación a partir de las actuales prácticas de gestión que subvaloran este intangible, como sugieren los hallazgos de investigación en otros sectores económicos (Montané-Marsal & Cuesta-Santos, 2020; Borrás & Arango, 2020).

En el análisis de documentos oficiales, entrevistas y observaciones que acompañan el diagnóstico fáctico, se identificó la ausencia de registros/mediciones y programas de acciones en función de la SLO, apoyando la hipótesis de una insuficiente atención a este intangible.

La exploración subjetiva aportó datos relevantes, verificados con la evaluación del estado de desarrollo de los descriptores. Este proceder con la dimensión subjetiva (percepción compartida)



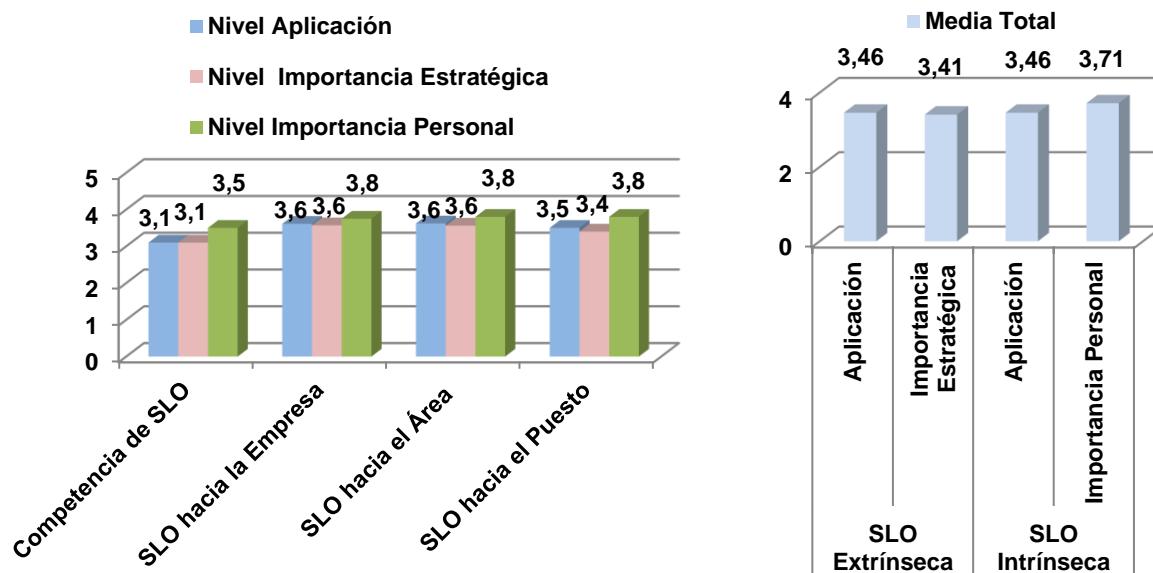


en articulación con el análisis objetivo (cálculo de índices a partir de DCM), adquiere valor práctico para que gestores y colectivos laborales determinen el estado de desarrollo de las formas de manifestación de este intangible empresarial.

### Índices y descriptores multinivel de la gestión de SLO en la empresa

El procesamiento estadístico del cuestionario, brindó las medias aritméticas por niveles de SLO analizados y el resultado global respecto a la aplicación, importancia personal y estratégica. La importancia de cada DCM ante metas estratégicas opera como regulador externo dado el vínculo con intereses organizacionales y sirve al cálculo del índice de satisfacción extrínseca (ISLOe). Mientras, la importancia personal actuó como regulador interno y tributa al cálculo del índice de satisfacción intrínseca (ISLOi), tal como describen Fernández *et al.* (2025).

El análisis reveló la tendencia a puntuaciones intermedias en el grado de aplicación/madurez de todos los DCM. Similar resultado respecto al grado de importancia, con ligera inclinación de esta hacia el extremo superior dentro del mismo rango evaluativo. La comparación dentro del valor intermedio, refleja la más baja puntuación del nivel de competencia de SLO. El nivel grupal (área del desempeño) y organizacional (empresa en su totalidad) se igualaron y mostraron discreta diferencia superior al nivel individual (puesto de trabajo). Las medias aritméticas se ilustran en la Figura 4.



**Figura 4.** Media aritmética global y por niveles de los DCM evaluados.

Fuente: elaboración propia.





La aplicación de la base de cálculo descrita en Fernández *et al.* (2025), arrojó un ISLOe=0,48 y un ISLOi=0,52, que sugieren un balance entre las formas de SLO en la composición del índice global (IGSLO). El IGSLO obtuvo un valor de 0,50 o 50 %, que tipifica a una empresa promedio en cuanto al nivel de desarrollo de sus DCM en la denominada “escalera de SLO” (Fernández *et al.*, 2025).

El resultado cualitativo es coherente con la interpretación cuantitativa. El análisis a la madurez de los DCM y el cálculo de los índices de SLO revela la ambivalencia descrita. Una vez aplicado el algoritmo de pasos y fórmulas de cálculo como se explican en Fernández *et al.* (2025), el grado de aplicación de todos los DCM es medio en la escala de puntuación utilizada. El resultado del IGSLO (50 %), consigue una composición balanceada de los subíndices de SLOi (52 %) y SLOe (48 %), confirmando la convivencia de ambas formas de SLO en la subjetividad que produce las percepciones compartidas. La puntuación media del IGSLO, debido a convivencia de valoraciones positivas y negativas sobre el trabajo y la organización, concuerda con exploraciones realizadas sobre satisfacción propiamente salarial en esta y otras empresas estatales del nivel local (Fernández *et al.*, 2021). También, con otras investigaciones que abarcan muestras más representativas de la diversidad organizacional cubana (Cuesta, 2020; Lainé, 2023).

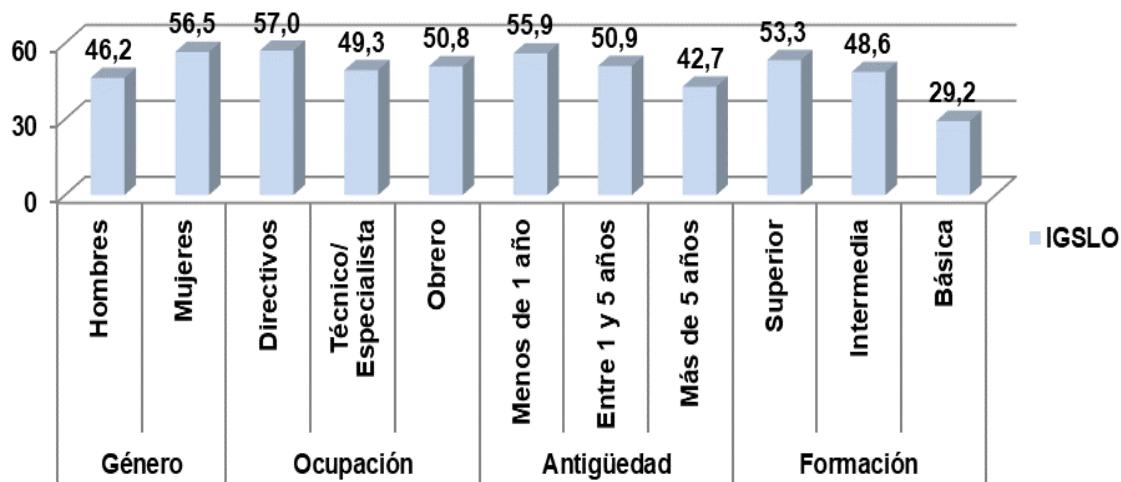
La puntuación media de los DCM, coloca por debajo de 0,50 o del 50 % el índice de prioridad calculado (IPDCM) a cada uno, según base de cálculo descrita en Fernández *et al.* (2025). Esto significa que la empresa debe trabajar en todos ellos, debido al nivel medio de madurez generalizado. Los más críticos en atención corresponden al nivel de competencia de SLO, tal como se reflejó en el análisis por niveles. De estos, la mayor prioridad resultó para los siguientes: 1) motivación para la SLO (IPDCM=35,3 %), 2) integración colectiva para la SLO (IPDCM=33,1 %) y 3) simetría relacional en situaciones de SLO (IPDCM=31,1 %).

La prioridad dada a descriptores de motivación, integración y simetría de los vínculos en situaciones de SLO, también coincide con los resultados de investigación contemporánea que resaltan el papel de estos en los ámbitos empresariales 4.0 pospandémicos (Hitka *et al.*, 2021; Hitka *et al.*, 2023).



Siguiendo a Fernández *et al.* (2025), el índice de prioridad describe los descriptores con menor grado de madurez y cuya importancia estratégica es valorada, por lo que exigen mayor atención en un nuevo periodo estratégico para incrementar competitividad empresarial desde la mediación del intangible. Se deduce que el desarrollo de programas de motivación para la SLO, la atención a la opinión colectiva y la ampliación de la base social de la dirección desde un vínculo más simétrico, deviene en prioridad de prioridades para un próximo periodo estratégico.

El resultado por variables sociodemográficas analizadas se muestra en la Figura 5.



**Figura 5.** Resultados de. IGSLO por variables de género, ocupación, antigüedad y formación.

Fuente: elaboración propia.

En las variables de género, ocupación y antigüedad, los IGSLO consiguen valores dentro del rango intermedio (entre el 40-60 %). En la variable de género, los masculinos se enmarcan más próximos al extremo inferior (40 %) y las féminas más cercanas al extremo superior del rango (60 %). La ocupación, con discreta separación de los directivos respecto al personal de línea, semejante a lo sucedido en la variable antigüedad entre el personal novel y los de más experiencia en la empresa.

A diferencia de las descritas, la otra variable analizada muestra una diferencia entre el personal con nivel de formación básica y el resto. Los primeros con bajo IGSLO (entre el 20 % y el 40 %), y los segundos con un valor intermedio, como en las demás variables.

Siguiendo a Grados (2023), no existen evidencias que permitan adjudicar variaciones significativas de SLO por variables sociodemográficas de género, ocupación, antigüedad y formación. Los resultados de género, ocupación y antigüedad en la presente coinciden con tales



hallazgos de la investigación actual. Sin embargo, se identificó una diferencia significativa en el IGSLO del personal de formación básica respecto al resto, que merece una exploración más profunda para develar posibles causas y condiciones asociadas a este resultado en esta cultura empresarial.

La presente investigación reproduce varias de las limitaciones y críticas realizadas a estudios contemporáneos de SLO. Entre ellas resaltan: 1) el uso de muestra reducida, que dificulta los procesos de generalización; 2) el uso de cuestionario no estandarizado, que requiere mayor validación psicométrica para la confiabilidad de los hallazgos, y 3) la pobre discriminación de factores predictores de SLO de acuerdo a particularidades de la cultura empresarial estudiada. Sin embargo, cuenta a su favor con el análisis de las últimas contribuciones teóricas para actualizar el modelo interpretativo-comprensivo de la gestión de este intangible en la empresa. Sistematiza los factores más utilizados recientemente en estudios de SLO, para identificar descriptores clave que permiten diferenciar las percepciones por niveles (individual, grupal y organizacional), orientando a los gestores en sus decisiones. Facilita un proceder simplificado para la determinación de índices que permiten evaluar el estado de desarrollo de las formas de SLO en la empresa. Además, incorpora el análisis de la dimensión subjetiva al estudio de la SLO mediante la percepción compartida y se incluye entre las contribuciones a partir de metodologías mixtas, que articulan la concepción constructivo-interpretativa desde la teoría de la subjetividad. En contraposición a enfoques tradicionales que tienden a reconocer solo las condiciones laborales tangibles y medibles, con énfasis en las recompensas económicas y no económicas, el modelo interpretativo-comprensivo de SLO propuesto, subraya la importancia de la dimensión subjetiva, sugiriendo que la percepción y/o representación compartida es crucial en el análisis. La evidencia recogida sobre la relación entre la producción subjetiva y los resultados del IGSLO a través de la evaluación de DCM, desafía el enfoque predominantemente mecánico de los modelos conocidos, que estimulan la interpretación directa y lineal de las variables implicadas. Sin embargo, el modelo puede enfrentar limitaciones en contextos donde predominen culturas organizativas rígidas o autoritarias, donde la participación es restringida, impidiendo el justo reconocimiento a la mediación por la subjetividad de la SLO. En tales escenarios, los enfoques tradicionales podrían interpretarse como más efectivos por las administraciones, debido a su estructura clara y su énfasis en métricas objetivas.



## Conclusiones

- 1-. El modelo y algoritmo de medición utilizado, permiten la comprensión, registro y monitoreo de la SLO como indicador estratégico de gestión y resultado empresarial, facilitando a las administraciones cubanas su inclusión como intangible en el tablero de control que definen sus sistemas de gestión basados en ciencia e innovación.
- 2-. La perspectiva compleja permitió articular los enfoques subjetivo, estratégico, sistémico y multinivel en la modelación y cálculo de la SLO, superando posturas de investigación tradicionales que tienden al análisis simplificado y lineal de sus predictores.
- 3-. La incorporación del análisis subjetivo a la medición de la SLO, abre nuevas oportunidades de interpretación e investigación del intangible, y se revela como alternativa de verificación de la confiabilidad del dato captado por las tradicionales técnicas de autorreporte.
- 4-. Las prácticas y culturas administrativas cubanas, subvaloran el papel de la SLO como intangible estratégico de acción mediadora frente a metas y resultados empresariales, lo que estimula una pobre percepción compartida en los colectivos laborales y la tendencia a reproducir sentimientos y comportamientos ambivalentes hacia el trabajo y la organización.
- 5-. Las acciones de intervención psicosocial que se realicen para la superación de la ambivalencia afectiva expresada en el IGSLO de esta empresa, deben considerar los DCM de mayor índice de prioridad para una optimización de resultados en un nuevo período estratégico.
- 6-. Las variables sociodemográficas de género, ocupación y antigüedad no mostraron diferencias significativas y coinciden con los hallazgos globales en este sentido. Sin embargo, la variable formación arrojó una diferencia entre el nivel de formación básica y el resto, exigiendo una exploración más profunda.
- 7-. La presente contribución teórica y práctica, convoca a estudios futuros, donde se utilicen muestras más representativas, se profundice el análisis psicométrico que discrimine DCM de mayor poder predictivo y donde se exploren variaciones intrapersonales de SLO. También, donde se incorporen lecturas prospectivas de la producción subjetiva, para prever cambios a corto, mediano y largo plazo en las formas de sentir y pensar el trabajo y la organización.

## Referencias

- Abu, T., Al-Hyari, H. S. M., Almomani, H. M., Ababne, A., Abu Huson, Y., Ahmed, E., & Albanna, H. (2023). A bibliometric review of job satisfaction and organizational commitment in businesses area literatures. *Human Systems Management*, 43(3), 407-430. <https://journals.sagepub.com/toc/hsy/43/3>





- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Borrás, F., & Arango, H. (2020). La gestión de los intangibles en la industria cubana de software. *Economía y Desarrollo*, 16(2), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842020000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000200008)
- Castro de, C., & Pedreño, A. (2025). En busca de la crítica. *Enrucijadas. Revista Crítica De Ciencias Sociales*, 25(1), r2502. <https://recyt.fecyt.es/index.php/enrucijadas/article/view/111348>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182021000200347](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000200347)
- Chigori, D. T. (2024). Worker well-being in the digital economy: Lens through bibliometrics analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2773. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2773>
- Ctitor, M., Vinogradov, S., & Suhajda, C. J. (2025) Human Capital and Job Satisfaction: Trends and Insights from a Bibliometric Perspective. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 6(3), 81-91. [https://real.mtak.hu/221501/1/UjMunkaubyiSzemle2025\\_3\\_7.cikk-SZERGEJetal-175284215231154.pdf](https://real.mtak.hu/221501/1/UjMunkaubyiSzemle2025_3_7.cikk-SZERGEJetal-175284215231154.pdf)
- Cuesta, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral según la ISO 9001: 2015. *Cofin Habana*, 14(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612020000100006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612020000100006&lng=es&tlng=es)
- Deroncele, A. (2022). Competencia epistémica: rutas para investigar. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 102-118. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100102&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100102&lng=es&tlng=es)



Deroncele-Acosta, A., Brito-Garcías, J. G., Sánchez-Trujillo, M. de los A., Delgado-Nery, Y. M., & Medina-Zuta, P. (2023). Método de modelación teórico-práctica en ciencias sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 366-384. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000300366&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300366&lng=es&tlng=en)

Fernández, Y., Espinosa, V., & Víctores, J. (2021). Salario y desarrollo empresarial socialista: desafíos de la empresa estatal cubana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APYE*, 5(2), e169. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512635>

Fernández, Y., Llamos, M. de L., & Espinosa, V. (2025). Satisfacción laboral y organizacional. Una alternativa estratégica y multinivel de medición. *Opuntia Brava*, 17(3), 162–176. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/2397>

Gomes, G., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2025). A systematic literature review on sustainable HRM and its relations with employees' attitudes: state of art and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 37–56. <http://hdl.handle.net/10400.8/14862>

González, R. F., & Mitjánz, M. A. (2021). *Subjetividad: teoría, epistemología y método*. Alínea. <https://www.amazon.com/-/es/Fernando-Luis-Gonz%C3%A1lez-Rey-ebook/dp/B09HVV92ZN>

Grados, L. F. (2023). Propiedades psicométricas de una escala de satisfacción laboral en una empresa transnacional. *Liberabit*, 29(1), e681. <http://dx.doi.org/10.24265/liberabit.2023.v29n1.681>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hitka, M., Lorincova, S., Roulard, Z., & Lipoldova, M. (2023). Motivation program in small and medium-sized manufacturing enterprises based on preference for needs. *Journal of Business Economics and Management*, 24(3), 471–488. <https://hdl.handle.net/10419/317634>

Hitka, M., Schmidlová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-27. [https://real-j.mtak.hu/21037/2/APH\\_2021\\_18\\_02\\_.pdf](https://real-j.mtak.hu/21037/2/APH_2021_18_02_.pdf)



- Jana, B., Rautaray, B., Swain, D. K., & Swain, C. (2025). Research Trends on Motivation and Job Satisfaction: A Scientometric Analysis. *F1000Research*, 14, 703-716. <https://f1000research.com/articles/14-703/v1>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1349434/>
- Judijanto, L. (2025). Bibliometric Analysis of Work Environment and Employee Job Satisfaction. *The Eastasouth Management and Business*, 3(03), 495-506. <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i03.571>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between "job satisfaction" and "job performance": A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42. [https://ideas.repec.org/a/spr/giofsm/v23y2022i1d10.1007\\_s40171-021-00280-y.html](https://ideas.repec.org/a/spr/giofsm/v23y2022i1d10.1007_s40171-021-00280-y.html)
- Lainé N. C. (2023). Estudio de la satisfacción laboral en un grupo de organizaciones cubanas. *Revista cubana de Psicología*, 5(8), 15-46. <https://revistas.uh.cu/psicocuba/article/view/8279/7065>
- Martín, L. J. (2023). El trabajo: un concepto discutible. *Temas*, (115-116), 1-5. <https://temas.cult.cu/revista/articulo/27>
- Montané-Marsal, N., & Cuesta-Santos, A. (2020). Activos intangibles y su influencia en la eficiencia económica de un banco cubano. *Ingeniería Industrial*, 41(3), e4124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360465197004>
- Pupo, G. B. (2018). *Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico* [Tesis doctoral, Universidad de Holguín, Cuba]. Archivo digital. [https://books.google.com.cu/books/about/Tecnolog%C3%ADa\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_clima\\_o.html?id=tVVPyQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Tecnolog%C3%ADa_para_la_gesti%C3%B3n_del_clima_o.html?id=tVVPyQEACAAJ&redir_esc=y)
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>



Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2a Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.  
<https://www.ecobook.com/libros/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta/9781456294915/>

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

El autor de correspondencia, a nombre del colectivo de autores del artículo declara la originalidad del mismo, sin existir plagio, otro compromiso editorial, ni conflictos de interés, liberando a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal como resultado de su publicación.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Líder:

Yuri Fernández Capote. Conceptualización; administración del proyecto, metodología; investigación; curación de datos; análisis formal; validación – verificación; supervisión; redacción- borrador original y redacción- revisión y edición.

De apoyo:

María de Lourdes Llamos Pedroso. Investigación; curación de datos; análisis formal; validación - verificación, visualización; revisión y edición.

Vivian Espinosa Rodriguez. Supervisión; recursos; validación – verificación; redacción- revisión y edición.

**Editado por:** M. Sc. Geisel García Vidal.

