

Aproximación teórica para la construcción de un modelo de estimación de la satisfacción laboral

Theoretical approach for the construction of a model for estimating job satisfaction

Hinojosa-López Jessica Ivonne^{1*} y Cogco Calderón Adolfo Rogelio²

Resumen:

El objetivo de esta investigación es desarrollar una aproximación teórica para proponer un modelo de estimación de la satisfacción laboral. La estrategia implementada fue la investigación documental, basada en las teorías, modelos e índices de estimación la satisfacción. Los resultados proporcionan bases para presentar un modelo a partir de cinco constructos latentes que explican la satisfacción laboral: imagen corporativa, expectativas, calidad percibida, presiones laborales y compromiso laboral. La relevancia del modelo desarrollado se centra en la presentación de un enfoque integral de estimación que por un lado considera las percepciones ex ante y ex post de los factores tradicionalmente atribuidos a la satisfacción laboral y, por otro lado, integra elementos del entorno de trabajo. Una limitación del estudio se atribuye a encontrarse en la fase de teórica por lo que el modelo deberá ser sometido a prueba empírica.

Palabras Clave: *Satisfacción laboral, imagen corporativa, expectativas, calidad percibida, presiones laborales, compromiso laboral.*

Abstract:

The objective of this research is to develop a theoretical approach to propose a model for estimating job satisfaction. The implemented strategy was documentary research, based on theories, models, and indices for estimating satisfaction. "The results provide a basis for presenting a model based on five latent constructs that explain job satisfaction: corporate image, expectations, perceived quality, work pressures, and work commitment. The relevance of the developed model focuses on presenting a comprehensive estimation approach that, on one hand, considers both ex ante and ex post perceptions of factors traditionally attributed to job satisfaction, and on the other hand, integrates elements of the work environment. A limitation of the study is attributed to being in the theoretical phase, so the model will need to undergo empirical testing.

Keywords: *Job satisfaction, corporate image, expectations, perceived quality, job pressures, and job engagement.*

¹ Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

² Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

*Correspondencia: jessica.hinojosa@uaslp.mx

Desde la gestión de recursos humanos se puede promover el crecimiento sostenible en las organizaciones al agregar valor en las prácticas implementadas (Cahyadi et al., 2022) generando una ventaja competitiva sostenible respecto a los competidores (Alsafadi & Altahat, 2021). Bajo este argumento, gestionar la satisfacción laboral toma importancia en el sentido económico por el efecto que presenta en los resultados de productividad de los colaboradores (Moro et al., 2020), y en el sentido social por contribuir a generar trabajos decentes que mejoren las condiciones de vida laboral y personal (Zambelli et al., 2024) atendiendo así la meta 8.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas. Desde la psicología de la teoría del trabajo (Duffy et al., 2016) se ha mostrado la importancia en la creación de trabajos decentes que promuevan el bienestar laboral y contribuyan a la satisfacción de necesidades de los colaboradores, y para lograrlo es indispensable contar con instrumentos confiables para estimar la satisfacción laboral (Chalghaf et al., 2019).

Recordando a Hackman y Oldham (1975) la satisfacción de los colaboradores se puede lograr mediante el cumplimiento de sus expectativas laborales; es por ello que considerar características del entorno de los negocios puede tomarse como un punto de inflexión en las valoraciones de la satisfacción laboral; es decir, considerar que la globalización en la economía ha provocado mayor competitividad que requiere de la adaptación a constantes cambios que involucran reinventar el trabajo (Tang et al., 2019) y transformar apresuradamente las particularidades de las actividades laborales ocasionando que los componentes que determinan la satisfacción también lo hagan (Ahmed & Uddin, 2012).

A partir de este antecedente, en esta investigación se cuestiona si la actual dinámica organizacional y los factores del trabajo siguen vigentes como predictores de la satisfacción laboral, o si son lo suficientemente completos para considerar las necesidades que emergen de un contexto cambiante. En este marco, el desarrollo de la presente investigación reconsidera las metodologías que prevalecen para estimar la satisfacción laboral y a partir de la revisión de la literatura indaga acerca de las variables que de forma dispersa se han asociado como precedentes del constructo. Es por lo que se revisaron las principales teorías de la satisfacción laboral, los índices satisfacción laboral y los índices nacionales de satisfacción del consumidor.

Esta revisión representa el avance hacia el entendimiento de la satisfacción laboral más allá de los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo, con lo cual, a partir de la estructura de los modelos de satisfacción del consumidor se realiza una propuesta que vincula a la imagen corporativa, las expectativas, la calidad percibida, las presiones laborales y el compromiso laboral con la satisfacción en el ámbito laboral, contribuyendo a la generación de nuevas formas de comprender la naturaleza del constructo.

En este sentido, el objetivo de la investigación es desarrollar una aproximación teórica para proponer un modelo de estimación de la satisfacción laboral, y para lograrlo se llevó a cabo en cuatro etapas. La primera presenta el marco metodológico que guio el proceso de la investigación, siguiendo las directrices propuestas por Hernández et al. (2014). La segunda describe el marco de referencia de la satisfacción laboral, incluyendo la revisión de teorías, índices y modelos. En la tercera se presentan las variables, conceptos y relaciones que integran el modelo teó-

rico, y finalmente en la cuarta etapa se emiten las conclusiones y recomendaciones. Se considera que esta propuesta tiene potencial de ser un instrumento que apoye en la gestión organizacional a través de incorporar el análisis de factores explicativos de la conducta en el trabajo. El óptimo desarrollo de la propuesta tendrá implicaciones en el contexto del trabajo decente.

Marco metodológico

Con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto, se utilizó un diseño de tipo exploratorio. Si bien la satisfacción laboral es un tema ampliamente estudiado, la metodología que de este estudio emerge presenta una propuesta de estimación distinta a la perspectiva tradicional, proporcionando nuevas directrices para el entendimiento de un constructo subjetivo. Se desarrolló la técnica de investigación documental para buscar y recuperar información de fuentes primarias y secundarias mediante las cuales se llevó a cabo un análisis que permitió la formulación del modelo teórico para estimar la satisfacción laboral (Arias, 2012).

La revisión de la literatura se llevó a cabo mediante cinco fases (Hernández et al., 2014). La fase de revisión se llevó a cabo en dos etapas, la primera consistió en indagar con especialistas en estudios de satisfacción con lo cual se obtuvieron sugerencias de autores consolidados en el estudio del tema e ideas iniciales para la inspección de la literatura, y en la segunda etapa se generaron diversas búsquedas principalmente en la Web of Science utilizando como palabras clave job satisfaction, theory, index/índices/questionnaire, customer satisfaction.

En la fase de detección se identificaron cinco teorías como las utilizadas para sustentar de manera directa el tema y dos de forma

indirecta, así como cinco índices o cuestionarios de satisfacción laboral, y cinco índices o barómetros de satisfacción del cliente que proporcionaron un precedente fundamental para el desarrollo de la presente propuesta.

En la fase de consulta se recurrió principalmente a los artículos, capítulos de libro y actas de congresos identificados, con lo cual se realizó un mapeo que en la fase de extracción y recopilación sirvió de guía para obtener y analizar definiciones, el origen y evolución del estudio de la satisfacción laboral, la teoría base, las dimensiones e indicadores del constructo, las técnicas estadísticas para el análisis de datos, y las metodologías desarrolladas para el estudio de satisfacción en contextos distintos al laboral. Por último, la integración de la información se describe en el siguiente apartado hasta llegar a la presentación del modelo teórico que permite construir la realidad de un concepto abstracto como lo es la satisfacción a través de un diagrama de secuencias (Arias, 2018).

Marco de referencia de la satisfacción laboral: una aproximación al constructo

La satisfacción laboral es una condición positiva o grata que experimentan las personas como resultado de la valoración de sus vivencias en el trabajo (Locke, 1976). Mientras que algunos autores la han medido como un concepto unidimensional (Kovacs et al., 2018; Winton, 2023), otros han abordado el concepto desfragmentándolo bajo diversos criterios, por ejemplo, Said y El-Shafei (2021) indican la presencia de dos facetas, una correspondiente al desarrollo de un sentimiento caracterizado por energía positiva, exaltación y gusto por colaborar, y otra que genera sentimientos desfavorables como intranquilidad, nerviosismo y desagrado por la colaboración. De manera similar, los estudios de Rodríguez

et al. (2012) sugieren que las dimensiones de la satisfacción se agrupan en dos elementos, el primero correspondiente a las valoraciones que un individuo realiza antes de vivir la experiencia, solo basándose en la información recibida de diversos medios, y el segundo, proporcionado por el grado de cumplimiento de sus expectativas y necesidades a partir de la vivencia. A estos dos elementos los denominan satisfacción *ex ante* y satisfacción *ex post*, considerando que la *ex ante* es aquella que agrupa las dimensiones evaluadas previo a la experiencia laboral y, la *ex post*, a las evaluadas posterior a la experiencia. Esta consideración proporciona la base para la propuesta que se desarrolla en la presente investigación.

Teorías explicativas de la satisfacción laboral

Los estudios de satisfacción laboral soportan sus aportaciones en al menos cinco teorías clásicas que en esta investigación se detallan y que registran sus primeras aportaciones a finales de la década de los cincuentas con la intervención de Herzberg et al. (1959); sin embargo, la evidencia documental indica que desde 1939 se realizó un estudio con resultados enfocado en las actitudes de los empleados, el manejo de conflictos y la estimulación de la moral del colaborador a través de un trato más humano (Locke, 1969). Para finales de la década de los cuarentas, se identifica el término satisfacción como resultado de un estudio en el cual se contrastan las expectativas de los colaboradores respecto al tipo de experiencia desarrollada en el empleo (Gebhard, 1948).

La primera teoría identificada en el estudio de la satisfacción laboral es conocida como teoría bifactorial, teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene. Toma su nombre al separar los elementos que generan satisfacción de los que conducen a la

insatisfacción, separando así a los elementos motivadores o determinantes de actitudes positivas, de los de higiene que se relacionan con aspectos negativos del empleo (Herzberg et al., 1959). Respecto a los motivadores, se enfocan en la atención de necesidades del empleado relacionadas con su desarrollo psicológico (Zhang et al., 2011) como el reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal, logro y avance profesional, contenido del trabajo y retroalimentación (Herzberg et al., 1959); y por su parte los de higiene consideran elementos relacionados con el trabajo (Sledge et al., 2008) como los salarios, la seguridad laboral y las relaciones con otros colaboradores, condiciones y horarios laborales (Herzberg et al., 1959). En general, la teoría de la motivación e higiene considera al elemento motivador como un satisfactor fundamental para la permanencia del colaborador, mientras que a la higiene la coloca como un elemento que puede gestionarse mejorando el ambiente laboral como medida para disminuir los causantes de la insatisfacción laboral (Lee & Lee, 2022). Otro aspecto de relevancia de la teoría de la Herzberg se encuentra en la diferenciación que realiza respecto a la (in)satisfacción, en el cual estipula que no se trata de un factor de dos polos, sino que son dos elementos separados que capturan distintos componentes del trabajo (Zhong et al., 2021).

En segundo lugar, la teoría de la equidad tiene su base en las percepciones de los empleados respecto al esfuerzo-recompensa derivado de su trabajo, en el cual, al considerar que obtiene una recompensa justa por su aportación se genera la satisfacción, mientras que las percepciones de injusticia conllevan no solo a la insatisfacción, sino también a la búsqueda de nuevas organizaciones que reduzcan o eliminen la disonancia (Adams, 1963, 1965). Cabe destacar que en la valoración de la equidad los empleados com-

paran su aportación a la organización en cuanto a conocimientos y experticia respecto a las necesidades del puesto y las oportunidades que éste le proporciona para su desarrollo profesional, y cuando considera que su aporte es superior puede desencadenar insatisfacción, disminución de su colaboración o la búsqueda de nuevas oportunidades que coincidan con sus capacidades (Cheng et al., 2020).

Como tercer aporte a las teorías de la satisfacción se encuentra la teoría del ajuste en el trabajo que explica la interacción entre la persona y su ambiente laboral; es decir, la capacidad y habilidades que tiene un individuo para responder a su entorno de trabajo. Cuando existe una correspondencia entre éstas, el resultado conduce a la satisfacción laboral del empleado (Dawis & Lofquist, 1984); en particular, la satisfacción general se observa en el nivel de ajuste obtenido del rendimiento y el ambiente, mientras que la satisfacción con elementos particulares proviene del ajuste asociado a elementos intrínsecos y extrínsecos del trabajo (Dawis & Lofquist, 1993). En este sentido, cuando existe correspondencia entre los requerimientos del empleador y las habilidades del empleado para atenderlas, se conduce a un estado de satisfacción que conlleva a la permanencia prolongada en el empleo; mientras que la falta de ajuste provoca la insatisfacción y en consecuencia la intención del empleado por ubicarse en otra organización en donde logre ajustarse a los requerimientos del ambiente laboral (Dawis et al., 1964).

En cuarto lugar, la teoría de las expectativas presenta sus bases en las aportaciones de Vroom (1964). Esta aportación al tema menciona que el empleado valora las actividades asignadas a la par del beneficio que puede obtener al llevarlas a cabo, con lo cual se esmerará en su desarrollo al percibir que le per-

mitirán satisfacer sus necesidades (Vroom, 1964). La motivación es un factor clave en la teoría una vez que el empleado asigna valor al cumplimiento de los objetivos asignados como respuesta a la concordancia con su expectativa de beneficios al momento de su cumplimiento (Yeheyis et al., 2016). Bajo el enfoque de Vroom, la motivación se analiza a partir de tres elementos en interacción; las expectativas, la valencia y la instrumentalidad (Miskel et al., 1980). La expectativa se asocia al nivel de desempeño esperado a partir del comportamiento o acciones desarrolladas por una persona, la valencia consiste en lo atractivo que se perciba el resultado o recompensa a obtener, es decir, la importancia que se le asigne, y la instrumentalidad se refiere al desempeño obtenido en comparación con el deseado, de manera que parte de la valencia al analizar que las recompensas esperadas se vean reflejadas en las recibidas (Miskel et al., 1980; Tang et al., 2021).

Finalmente, la teoría del establecimiento de metas analiza el desempeño del empleado en relación de los objetivos establecidos, cuyo resultado se refleja en las actitudes de (des)agrado hacia la tarea (Locke, 1969). Es de resaltar que el compromiso asignado por el empleado al cumplimiento de los objetivos estará en función de la importancia percibida de éstos, por lo que el involucramiento del empleado en el diseño de metas, así como la buena comunicación intraorganizacional son elementos clave en la generación de valor de los objetivos (Locke & Latham, 2002). En consecuencia, la evaluación realizada de todos los factores intervinientes para alcanzar las metas, así como la retribución obtenida por su desempeño, detonarán una actitud del empleado, que al ser positiva generará la satisfacción laboral (Locke, 1969). Asimismo, la teoría considera que cuando las metas son observadas como

importantes y detonadoras de un beneficio profesional, pueden establecerse a un nivel alto ya que el empleado se esforzará por lograrlas dada la relevancia percibida, generando actitudes de éxito tras su cumplimiento y estimulando la satisfacción laboral (Locke & Latham, 2006).

Las teorías enunciadas llevan más de medio siglo a partir de sus primeras aportaciones, sin embargo, no han perdido vigencia para explicar la satisfacción laboral; por ejemplo, estudios recientes como el de Barker (2022), Valk y Yousif (2021) y Manaf et al. (2021) utilizaron el marco teórico de la teoría bifactorial para explicar la satisfacción, por su parte Park y Kim (2017) basaron su estudio en la teoría de las expectativas, y Demirkol (2021) en la teoría del establecimiento de metas. A la vez, la interrelación entre las teorías también ha permitido que estudios previos fundamenten sus investigaciones a partir de la combinación de algunas de ellas (Lai et al., 2011; Yang & Hwang, 2014) cuando los antecedentes de la satisfacción provienen de conceptualizaciones teóricas que se ajustan a diversas perspectivas para comprender el constructo; por ejemplo, la investigación de Lai et al. (2011) considera que la satisfacción laboral es influenciada por el valor de la tarea y la orientación a objetivos, por lo que respalda sus hallazgos en las teorías de las expectativas y la del establecimiento de metas.

En suma, las teorías identificadas en la revisión de la literatura evalúan la satisfacción laboral bajo distintos enfoques que por lo general convergen en los factores propuestos por Herzberg al momento de realizar la valoración. En esta línea, las recompensas comparadas en la teoría de la equidad, la conciliación en la teoría del ajuste en el trabajo y el cumplimiento de los beneficios esperados

en la teoría de las expectativas, son elementos que al descomponerse permiten la identificación de los indicadores correspondientes al factor intrínseco y extrínseco enunciados en la teoría bifactorial. Por lo tanto, en la presente investigación los factores enunciados por Herzberg conformarán uno de los elementos centrales en la aproximación para la construcción de la satisfacción.

Investigaciones previas han cuestionado la perspectiva de la teoría de Herzberg et al. (1959) que separa los satisfactores de los insatisfactores del trabajo (Thant & Chang, 2021), sin embargo, en una u otra línea de aplicación, los estudios siempre involucran la misma gama de indicadores. En esta investigación se considera que la satisfacción laboral abordada desde cualquiera de las teorías parte de la valoración de los elementos del trabajo planteados por Herzberg, al mismo tiempo que se espera un papel de relevancia de las expectativas al considerarlas que son el referente a priori que el empleado juzgará a partir de su experiencia laboral, lo cual involucra que la evaluación de su vivencia en el trabajo sólo tiene sentido si se compara con el nivel de referencia establecido antes de experimentarlo (Serrano et al., 2018). Este proceso de evaluación es la (des)confirmación de la expectativa, y la percepción positiva o negativa del resultado será un antecedente de la (in) satisfacción (Oliver, 1980).

Dado que las expectativas pueden ser configuradas a partir de las comunicaciones de terceros (Oliver, 1980), en esta investigación se observó la teoría las señales de Spence (1973) para caracterizar a los empleadores a partir de la información deliberada que por un lado ellos mismos emiten y con la cual construyen una imagen a partir de atributos observables y, por otro lado, se encuentra la imagen percibida de las señales

que otros interesados en la organización generan y que el colaborador o candidato a un puesto utiliza para caracterizar a una organización como fuente de contribución a sus pretensiones laborales (Riordan et al., 1997). En este sentido, la imagen de la organización a través de las señales obtenidas ex ante a una experiencia laboral, puede ser considerada como generadora de expectativas; y a la vez, pueden detonar en actitudes o comportamientos del personal (Alniacik et al., 2011; Riordan et al., 1997) que surgen de considerar a la organización como una fuente de empleo deseable a partir de los atributos observables (Dutton & Dukerich, 1991).

Otro punto a considerar en el estudio de la satisfacción laboral se encuentra en el entorno del trabajo ya que estudios previos han considerado que la satisfacción depende del contexto en el cual se analiza (Rodríguez et al., 2012). En el caso de los empleados, el nivel de carga de trabajo derivada del contexto (Lin et al., 2015) para desarrollarse en un tiempo específico (Kaya et al., 2010) forma parte de las demandas del trabajo conocidas como presiones laborales (Lopes et al., 2014). Las presiones laborales en relación con la satisfacción laboral han sido estudiadas considerando aspectos interpersonales, del trabajo y del carácter (Huang & Wang, 2019), y generalmente se analizan desde la perspectiva de la teoría de la conservación de los recursos para detectar los elementos que inciden negativamente y gestionar acciones para disminuirlos y provocar un bienestar en el colaborador que puede incidir en su satisfacción y compromiso con el empleo (Nemteanu et al., 2022).

Con lo anteriormente expuesto, se puede observar que en la presente investigación se busca diseñar una aproximación teórica para estimar la satisfacción laboral que proporcione nuevas directrices que vayan más allá del análisis de las percepciones acer-

ca de los factores de motivación e higiene, y para lograrlo, en el siguiente apartado se realiza la exploración de estudios de satisfacción en contextos distintos al laboral para identificar variables que contribuyan al constructo y que pudieran ser de aplicación en este ámbito.

Índices de satisfacción en diversos contextos

De las aportaciones teóricas expuestas se desprenden diversos índices para la estimación de la satisfacción de los cuales se identificó que de manera general tienen sus bases en los factores de motivación e higiene descritos en la teoría bifactorial. Estos índices son el Minnesota Satisfaction Questionnaire, Context Satisfaction Scale, Job Descriptive Index, Pay Satisfaction Questionnaire y Cuestionario de Satisfacción Laboral, y algunos de los factores recurrentes en ellos fueron el trabajo en sí mismo, posibilidades de promoción, compensación, relaciones con los compañeros de trabajo y supervisor, autonomía y seguridad (Hackman & Oldham, 1975; Heneman & Schwab, 1985; Meliá et al., 1990; Smith et al., 1969; Weiss et al., 1967).

En la revisión de los índices de satisfacción laboral se observó que se enmarcan en una valoración a partir de la experiencia en el trabajo sin considerar la comparación entre la expectativa que el colaborador se formula sobre el empleo a partir de la información obtenida previo a su ingreso, respecto a la vivencia diaria en el trabajo; aunado a esto, tampoco incluyen aspectos relacionados con el entorno de trabajo que trasgreden en su compromiso y satisfacción. En consecuencia, se percibe una limitante en ellos por lo que se busca que la presente propuesta proporcione directrices para un entendimiento integral del constructo.

La satisfacción al ser un constructo que emerge de la subjetividad y de las características del contexto en el cual se estudia, debe ser analizada de forma indirecta (Rodríguez et al., 2014). A saber, existen índices de satisfacción en distintos contextos dentro de los cuales destacan los del consumidor, sin embargo, se han desarrollado modelos adaptados para el análisis desde otras perspectivas.

Los índices nacionales de satisfacción del consumidor buscan establecer una forma unificada para analizar el comportamiento del cliente (Grigoroudis & Siskos, 2004). Las distintas propuestas que se han desarrollado en diversas naciones basan sus modelos en el Barómetro Sueco de Satisfacción del Cliente (SCSB) que desarrolló Fornell a finales de la década de los ochenta, la cual se considera el primer antecedente en éstos índices (Fornell, 1992; Grigoroudis & Siskos, 2004; Rodríguez et al., 2012).

Las metodologías para estimar los índices de satisfacción del consumidor parten del Barómetro Sueco de Satisfacción del Cliente (SCSB), y continúan con el Barómetro Alemán de Calidad y Satisfacción del Cliente (DK), el Índice Americano de Satisfacción

del Cliente (ACSI), el Barómetro Noruego de Satisfacción del Consumidor (NCSB), el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI), y finalizan con el Índice de Satisfacción del Cliente de Malasia (MCSI) (Grigoroudis y Siskos, 2004), Pinzón y Saura, 2011), Rodríguez et al., 2012).

En la Tabla 1 se detallan las variables que integran los modelos teóricos de los índices de satisfacción, las cuales de acuerdo con su construcción latente fueron analizadas utilizando la técnica de ecuaciones estructurales (Cassel & Eklof, 2001; Ospina & Gil-Saura, 2011).

En cuanto a las expectativas, son un factor de referencia para valorar la experiencia sobre un servicio recibido, los resultados satisfactorios en su valoración incrementan la posibilidad de generar estados emocionales positivos (Hsieh & Yuan, 2021). Por su parte, la calidad percibida es el resultado de comparar la expectativa con la aprobación del servicio recibido (Ni et al., 2020). En consecuencia, los resultados positivos de la valoración de las expectativas son la calidad percibida del servicio.

Ahora bien, el valor percibido es entendido como una consecuencia de la satisfac-

Tabla 1. *Variables latentes de los índices nacionales de satisfacción del consumidor*

Variables latentes	Índices				
	SCSB	ACSI	NCSB	ECSI	MCSI
Expectativas del cliente	✓	✓		✓	✓
Calidad percibida		✓	✓	✓	✓
Valor percibido	✓	✓		✓	✓
Imagen corporativa			✓	✓	✓
Lealtad	✓	✓	✓	✓	✓
Quejas	✓	✓		✓	
Compromiso			✓		

Fuente: Elaboración propia con base en Grigoroudis y Siskos (2004), Ospina y Gil-Saura (2011) y Rodríguez et al. (2012)

ción que surge de la comparación del costo asumido respecto al beneficio recibido, de manera que, una satisfacción con el servicio podrá generar un incremento en el valor que se percibe de éste (Ribeiro et al., 2023).

Respecto a la imagen corporativa, es considerada como el antecedente que da origen al estudio de la satisfacción (Strenitzerova & Gana, 2018), ofrece información acerca de la reputación de una empresa y, la forma en que se percibe, permite la generación de expectativas, la asignación de valor a productos y servicios y finalmente, contribuye en la lealtad de los consumidores (Pastor et al., 2019). En cuanto a la lealtad, es considerada como una respuesta ante la conducta del proveedor del servicio, se refleja como un compromiso para seguir consumiendo recurrentemente en el transcurso del tiempo (Tran, 2024). Otra respuesta al servicio es la queja, sin embargo esta surge cuando disminuye la satisfacción y, su gestión es medular para su recuperación (Wangwacharakul et al., 2021).

Por otra parte, la variable compromiso es impulsada por la calidad percibida y captura tanto componentes emocionales como el análisis costo-beneficio de permanecer o terminar la relación (Ospina & Gil-Saura, 2011).

En contextos distintos al del consumidor, la satisfacción ha sido analizada para identificar las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad y confianza hacia los gobiernos (Bouckaert & Van de Walle, 2003), sin embargo, al tratarse de una percepción sobre la calidad de un beneficio recibido y no sobre un indicador de fidelidad (Rodríguez et al., 2014), surge la necesidad de realizar planteamientos diferenciados que permitan conocer si se provocó un cambio positivo en las condiciones de vida, lo cual llevaría al abandono del beneficio y no a la permanen-

cia/fidelidad que estiman los índices de satisfacción del consumidor (Pérez et al., 2017). Un ejemplo es el Índice Mexicano de Satisfacción de Beneficiarios (IMSAB) que si bien parte de los preceptos de los índices del consumidor, presenta la estimación de la satisfacción del beneficiario considerando las variables de imagen del programa, expectativas, cohesión social, calidad de la gestión, calidad del beneficio que otorga el programa, contraprestación y quejas (Rodríguez et al., 2012).

De forma general, ambos contextos posicionan a las expectativas como una variable de relevancia que debe ser (des) confirmada para llegar a la estimación de la satisfacción (Pérez et al., 2017), siendo ésta la postura teóricamente más respaldada en la literatura del tema en cuestión (Pinzón & Saura, 2011).

Ahora bien, al igual que en los índices de satisfacción de beneficiarios, es necesario que, aún y cuando se parte de los mismos preceptos, se realicen planteamientos hipotéticos diferenciados que se adapten al contexto del trabajador de manera que el análisis de variables precedentes de la satisfacción contribuyan en su gestión y, en consecuencia, incidan en las variables resultado como la productividad o la permanencia en el empleo. En esta línea, la revisión teórica permitió relacionar a las variables expectativas, calidad de vida y valor percibido con los preceptos de la teoría de las expectativas, asimismo, la imagen corporativa se relacionó con la postura de la teoría de las señales, y el compromiso con la teoría de la identidad social; en este sentido, las variables resultan pertinentes para su adecuación al ámbito laboral. De forma complementaria esta propuesta incluye a las presiones laborales como variable que antecede a la satisfacción, partiendo de las aportaciones de la teoría de la con-

servación de los recursos.

Adicionalmente, como se pudo observar en la conceptualización de las variables que conforman los índices nacionales de satisfacción, éstas presentan una implicación en la satisfacción a partir del momento de su ocurrencia, es decir, variables como la imagen o las expectativas se construyen ex ante la experiencia, mientras que la calidad percibida, el valor percibido y el compromiso aparecen ex post de la experiencia.

Por otro, estos índices también integran a las variables lealtad y quejas, sin embargo, su conceptualización orienta a una respuesta ante el nivel de satisfacción obtenido, por lo que en la presente aproximación teórica para la construcción de un modelo de satisfacción laboral no serán consideradas por ser consecuencia de la satisfacción y no un elemento que contribuya a su explicación. A la par, la postura asumida con las variables surge porque, por un lado, los estudios sobre la lealtad toman sus bases en la teoría del apego al indicar que se fideliza a un consumidor por las coincidencias entre ambas partes (Boateng et al., 2020) y, por otro lado, las investigaciones sobre las quejas parten de la teoría de la justicia en la cual se indica que las percepciones de injusticia afectan negativamente la satisfacción del consumidor propiciando su intención para quejarse (Quang & Thuy, 2023). Como se observa en ambas variables, el papel de la satisfacción no se considera como un fin, si no como un medio para la retención, aspectos que no son estudiados en la presente investigación y que propician la exclusión del modelo propuesto.

Satisfacción laboral: propuesta de un modelo teórico para su estimación

Siguiendo con los aportes teóricos descritos previamente, esta propuesta se basa en las

variables y secuencias validadas en los modelos de estimación de la satisfacción en diversos contextos, desarrollando de forma general una adaptación que se aproxime al entendimiento del constructo en el ámbito laboral, e incorporando como indicadores específicos los propuestos por Herzberg et al. (1959) para la (des)confirmación de expectativas.

La satisfacción laboral es un elemento de gestión crítico en las organizaciones por la posición que juega en variables de resultado como lo son la productividad y rotación de personal (Moro et al., 2020) y la satisfacción del cliente (Nguyen et al., 2021). Es por ello que tanto académicos como profesionales ven en la satisfacción laboral un medio por el cual pueden incidir en el desarrollo sostenible de las organizaciones al generar una ventaja competitiva derivada de la retención del talento (Cheng, 2020).

En este sentido, esta investigación toma como postura la importancia de contar con modelos de estimación de la satisfacción laboral que consideren los cambios del entorno organizacional de los cuales se espera que incidan en el constructo. Un ejemplo se observa en cómo la competitividad del entorno de los negocios ha provocado cambios constantes que exigen la reinención del desarrollo de las actividades laborales (Tang et al., 2019) con lo cual se hace imperativo pensar que los factores que influyen en la satisfacción se comporten de la misma manera (Ahmed & Uddin, 2012).

El modelo teórico propuesto considera que la satisfacción laboral es una actitud que resulta de una evaluación general positiva respecto a las expectativas realizadas sobre los roles del trabajo, contrariamente, cuando la evaluación conduce a una actitud negativa el detonante será la insatisfacción (Moller &

Rothmann, 2019). La expectativa surge de la imagen que se perciba sobre el trabajo, de manera que entre mejor impresión se tenga de él, mayor será la expectativa (Clark, 1997). Además, cuando ya se forma parte del equipo de trabajo, la satisfacción laboral se puede generar cuando los empleados están comprometidos; es decir, el compromiso desde su esencia afectiva y motivacional involucra asumir mayor energía y entusiasmo que desencadena en una mayor efectividad que aumenta la satisfacción a través de los resultados obtenidos (Mascarenhas et al., 2022). A la vez, en el contexto de trabajo también se encuentran las presiones la-

borales, en cuyo caso de aumento se asociarán con la insatisfacción en el trabajo (Milicevic et al., 2019).

La medición de la satisfacción laboral considera la perspectiva de estudios previos (Cassel & Eklof, 2001; Ospina & Gil-Saura, 2011; Rodríguez et al., 2012) para proponer un modelo compuesto por variables latentes exógenas y endógenas que se analiza mediante la técnica de ecuaciones estructurales.

En la Tabla 2 se presenta la conceptualización de las variables de estudio.

Adicionalmente, en la Tabla 3 se presentan las dimensiones, los indicadores y el sustento teórico para lograr la aproxi-

Tabla 2. *Variables explicativas de la satisfacción laboral*

Variable	Definición conceptual
Imagen corporativa	Conjunto de percepciones y sentimientos subjetivos que caracterizan y dan identidad a una organización (Wang & Chang, 2019). Su función es ser una extensión de marca que refleje lo que sucede al interior (K.-P. Huang & Wang, 2019) permitiendo a través de su perfil público atraer y retener a los interesados (Rho et al., 2015), como lo son las personas con talento valioso para desarrollarlo en la organización (Lievens et al., 2007).
Expectativas laborales	Creencias realizadas a priori (Serrano et al., 2018) respecto a lo que un nuevo colaborador espera obtener del empleo (Byrne et al., 2010) respecto a los factores intrínsecos (reconocimiento, desarrollo de habilidades, autonomía y retroalimentación) y extrínsecos (salario, horas de trabajo, seguridad laboral, apoyo social intraorganizacional y oportunidades de promoción) del trabajo (Herzberg et al., 1959).
Calidad percibida	Interpretación positiva del grado de cumplimiento de las necesidades laborales (Lee et al., 2015). Reflejará la (des)confirmación de las expectativas previas a la relación laboral con lo cual una confirmación se constituirá como calidad y una desconfirmación implicará la falta de la misma (Adaptado de Serrano et al. (2018) en el contexto del consumidor).
Presiones laborales	Demandas resultantes del trabajo (Lopes et al., 2014) para desarrollarlas en un tiempo determinado (Kaya et al., 2010) sobrepasando la capacidad de un individuo para afrontarlas (Hung et al., 2018).
Compromiso laboral	Estado afectivo-cognitivo satisfactorio que resulta del trabajo (Schaufeli, 2016; Schaufeli et al., 2002, 2006) y conduce al reforzamiento de la relación entre el empleado y la organización (Lu et al., 2016; Yalabik et al., 2013). Se caracteriza por el vigor (energía), la dedicación (involucramiento) y la absorción (enfoque) (Schaufeli, 2018).

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

mación teórica para la construcción del modelo de satisfacción laboral.

El primer determinante de la satisfacción laboral es la imagen corporativa la cual al ser desarrollada por la organización permitirá captar y retener personal talentoso (Lievens et al., 2007) como consecuencia de

las comunicaciones emitidas por la propia organización o por comentarios de terceros que permiten comprender lo que sucede al interior (Rho et al., 2015) y detonando interés como un lugar apto para laborar (Dutton & Dukerich, 1991). La imagen corporativa es un elemento de relevancia para los in-

Tabla 3. *Variables, dimensiones, indicadores de la satisfacción laboral*

Variable	Ex ante / Ex post de la experiencia laboral	Indicadores	Sustento teórico
Imagen corporativa	Ex ante	Reconocimiento como un buen lugar para trabajar. Imagen acorde a la personalidad del colaborador. Ofrecimiento de seguridad y tranquilidad para el trabajador y su familia. Preocupación del empleador por otorgar calidad de vida laboral. Valores institucionales coincidentes con los valores del trabajador. Provisión de un estatus social por afiliación a la institución.	Barakat et al. (2016) Revilla-Camacho et al. (2017) Riordan et al. (1997)
Expectativas laborales	Ex ante	Reconocimiento. Desarrollo profesional. Responsabilidades.	Herzberg et al. (1959)
Calidad percibida	Ex post	Trabajo interesante. Retroalimentación del trabajo. Salario competitivo. Horario laboral flexible. Seguridad laboral. Apoyo del supervisor y compañeros. Condiciones laborales favorables.	
Compromiso laboral	Ex post	Vigor laboral. Dedicación laboral. Absorción laboral.	Schaufeli et al. (2002, 2006)
Presiones laborales	Ex post	Trabajo bajo presión. Carga de trabajo. Estándares de desempeño. Tiempo extra. Velocidad para desempeñar las tareas.	Babakus et al. (2009) Chen et al. (2015) Lopes et al. (2014)

Nota: Las expectativas y la calidad utilizan los mismos indicadores diferenciados por el momento en que se genera la experiencia laboral (previa y posterior). Fuente: elaboración propia con base en autores citados

interesados en la organización aún antes de integrarse a ella (Lievens et al., 2007), desde la óptica de Riordan et al. (1997) éstos grupos valoran a través de las señales recibidas si la organización cuenta con la capacidad para satisfacer sus intereses, al mismo tiempo que evalúan cómo las personas los perciben al asociarlos con la organización. En consecuencia, la imagen corporativa primero interviene al momento de seleccionar a una organización como empleador (Gatewood et al., 1993), y después al considerarla como un antecedente del desempeño y las actitudes en el trabajo (Dutton & Dukerich, 1991).

Considerando lo expuesto y teniendo como antecedente el papel de la imagen corporativa en los modelos de satisfacción como generador de expectativas, se espera que los colaboradores consideren las señales pronunciadas por las organizaciones o sus miembros para formular ideas sobre la dinámica laboral o beneficios a obtener al entablar una relación laboral, por lo tanto la propuesta considera que la imagen corporativa tendrá un efecto positivo y significativo en las expectativas y la satisfacción laboral.

El segundo determinante de la satisfacción laboral son las expectativas, conformadas respecto a la imagen que se perciba del empleo, por lo que creencias positivas implicará expectativas altas (Clark, 1997). Es de resaltar que las expectativas se formulan previo a la incorporación al trabajo (Lam et al., 2003) respecto a lo que se espera obtener como resultado de la actividad laboral (Byrne et al., 2010). A la vez, las expectativas funcionan como un estándar de referencia para juzgar una experiencia (Serrano et al., 2018) y pueden incidir en las actitudes de los empleados (Mazumdar et al., 2022), por lo que el incumplimiento de las expectativas puede influir en los resultados individuales y organizacionales (Mazumdar et al., 2018). Es

decir, a partir de la experiencia, las expectativas se (des)confirman, de modo que cuando el resultado observado es mayor a lo esperado conduce a la satisfacción, y cuando es menor, la consecuencia será la insatisfacción (Serrano et al., 2018).

En la presente investigación la (des) confirmación de expectativas será entendida como la calidad percibida y será el tercer determinante de la satisfacción laboral. En síntesis, se puede agregar que la calidad percibida surgirá de la apreciación positiva en el cumplimiento de las necesidades laborales (Lee et al., 2015), por lo cual se espera que tanto la expectativa como la (des) confirmación sean un predictor de la satisfacción, como ha ocurrido en estudios previos (Serrano et al., 2018).

Como cuarto determinante de la satisfacción laboral se encuentran las presiones laborales cuyo papel dentro del contexto del trabajo involucra la carga laboral, observada a través de elementos como la cantidad y tipo de tareas a realizar o los tiempos limitados para su cumplimiento (Babakus et al., 2009; Chen et al., 2015; Van Bogaert et al., 2013). En particular, la carga laboral es una variable que si bien detona la insatisfacción mediante las presiones que involucran tiempos de entrega, también puede ser un impulsor de la satisfacción laboral cuando las demandas son intelectuales (Ritti, 1971), lo cual es una respuesta al percibir la sobrecarga como un desafío en el trabajo (Qasim et al., 2014) que es aceptado como razonable por el colaborador y por lo cual se esforzará para desarrollarlo (Yalabik et al., 2017). Esta doble perspectiva en la influencia de las presiones laborales a la satisfacción laboral ha sido nombrada como el efecto de U invertida ya que por un lado, afrontar un nivel óptimo de presiones laborales se aceptará como un desafío alcanzable que funciona como motivador, y

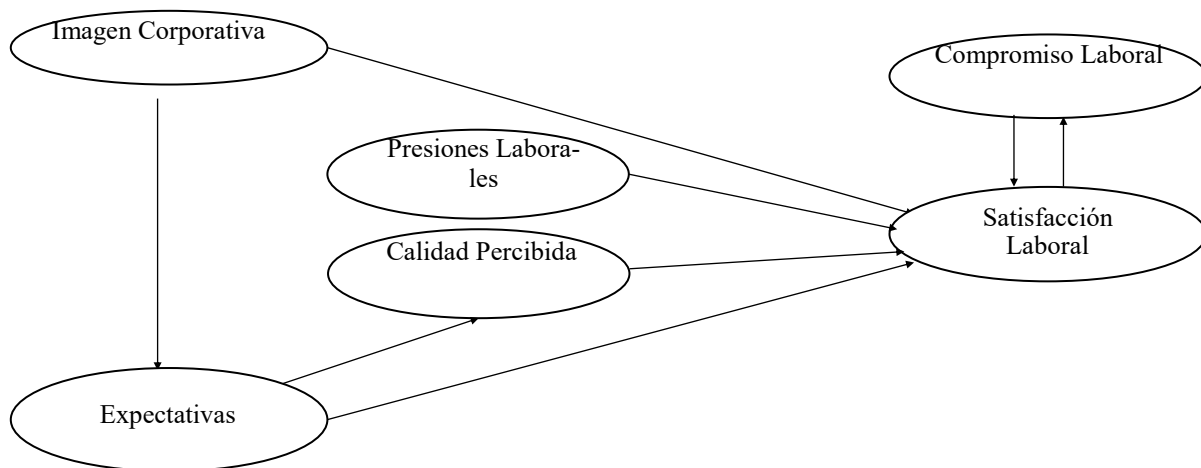
por otro lado, las presiones laborales bajas se traducen en aburrimiento, mientras que las altas se asocian a la dificultad o agotamiento que deterioran la satisfacción (Que & Zhong, 2019).

El quinto determinante de la satisfacción laboral es el compromiso laboral. Esta variable se agrega al modelo por la relevancia que genera en el empleado en sí mismo al favorecer el desarrollo de comportamientos en beneficio del trabajo y la organización (Demerouti & Bakker, 2009; Kahn, 1990, 1992; Saks, 2006); contribuyendo además en las relaciones de colaboración entre compañeros apoyando en el mejoramiento del desempeño de las tareas (Demerouti & Bakker, 2009; Kahn, 1992). El compromiso laboral enmarcado en actitudes entusiastas y una determinación hacia el trabajo (Yalabik et al., 2017) favorece el vínculo del empleado con sus roles en el trabajo (Noblet et al., 2017) por lo cual lo desarrolla aplicando alta energía física, mental y emocional (Schaufeli & Bakker, 2004).

A saber, el compromiso laboral juega un doble papel en el modelo de satisfacción propuesto, ya que de acuerdo con la literatura el orden causal es un asunto que se encuentra en discusión (Yalabik et al., 2013, 2017). Por una parte se encuentra la postura que propone que al cubrir las necesidades laborales del colaborador, éste realizará una evaluación emocional que lo motivará e impulsará a comprometerse con su trabajo (Yalabik et al., 2017); y por otra parte, está la postura que atribuye al vigor, la dedicación y la absorción el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo (Karanika-Murray et al., 2015), ante lo cual, en esta investigación se espera un efecto bidireccional.

En síntesis, los datos presentados permiten establecer y describir los efectos propuestos en el modelo teórico para estimar la satisfacción laboral, lo cual conlleva al cumplimiento del objetivo de investigación expuesto que se puede concretar en la Figura 3 y Tabla 4 bajo los siguientes supuestos y con el respaldo de investigaciones empíricas previas:

Figura 3. Modelo teórico de la satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

Tabla 4. *Hipótesis del modelo de satisfacción laboral*

Hipótesis	Sustento empírico
La imagen corporativa presentará un efecto directo en las expectativas y la satisfacción laboral.	(Barakat et al., 2016; Riordan et al., 1997)
Las expectativas tendrán un efecto directo en la satisfacción laboral.	(Huang & Gamble, 2015; Jankelova et al., 2021; Linz & Semykina, 2013)
Las expectativas tendrán un efecto directo en la calidad percibida.	(Sales-Wuillemin et al., 2023)
La calidad percibida tendrá un efecto directo en la satisfacción laboral.	(Hinojosa-López, 2022; Lai & Chou, 2008)
Las presiones laborales generarán un efecto directo en la satisfacción laboral.	(Huang & Wang, 2019; Milicevic et al., 2019)
El compromiso laboral tendrá un efecto bidireccional con la satisfacción laboral.	(Hinojosa-López, 2022; Lee & Yu, 2023; Uraon & Kumarasamy, 2024)

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Conclusiones

Dada la evolución constante de la naturaleza del trabajo, esta investigación tuvo por objetivo desarrollar una aproximación teórica para proponer un modelo de estimación de la satisfacción laboral, considerando una evaluación que involucra varios momentos en la línea del tiempo de las relaciones de trabajo.

La aproximación teórica presentada tomó como criterios de selección de variables los siguientes pasos: 1) conceptualización y dimensiones de la satisfacción laboral, 2) identificación de las teorías bifactorial y expectativas como referentes para el desarrollo de la propuesta, 3) identificación de índices nacionales de satisfacción y conceptualización de sus variables, 4) clasificación de las variables en ex ante y ex post la experiencia laboral y su relación con las teorías de la satisfacción, 5) determinación de las variables que integran el modelo de satisfacción laboral, 6) definición conceptual y operacional de las variables, 7) presentación de hipótesis y sustento empírico de los efectos propuestos.

A partir de la revisión de la literatura sobre el entendimiento de la satisfacción la-

boral, los hallazgos permitieron concluir en cinco variables como las responsables de las percepciones de satisfacción en el empleo. Para llegar a esta conclusión se revisaron las teorías que han explicado de manera directa la satisfacción laboral, que si bien, han fundamentado sus propuestas con elementos distintivos como la equidad, las expectativas, el ajuste en el trabajo o el establecimiento de metas, todas abocan de alguna forma a los factores de motivación e higiene presentador por Herzberg et al. (1959) en las primeras aproximaciones al constructo. Además, de manera accesoria, los planteamientos teóricos llevaron a la revisión de la teoría de las señales y la teoría de la conservación de los recursos, la primera en relación con la información que una persona recibe de la organización para desarrollar un atractivo como fuente de empleo, y la segunda a partir de las consideraciones del contexto laboral y las capacidades para atender las presiones derivadas del trabajo.

De la revisión se logró identificar que tradicionalmente los índices de satisfacción laboral únicamente comprenden los factores de motivación e higiene, pero dejan

desprotegidos aspectos que en la actualidad los trabajadores valoran del empleo y por consecuencia influyen en sus actitudes hacia el mismo. En esta línea, los índices de satisfacción del consumidor o de beneficiarios de programas sociales proporcionaron un precedente sustancial al estudio, identificando variables que al ser tropicalizadas al ámbito laboral mostraron bases sólidas para considerarlas en la propuesta de estimación.

En conclusión, el modelo presentado se basó en una selección cuidadosa de constructos a partir de la revisión de la literatura permitiendo la articulación de los constructos propuestos teóricamente con base en teorías, índices y estudios empíricos previos de la satisfacción, dando lugar a una comprensión integrar de la satisfacción laboral. Con ello, la imagen corporativa, expectativas, calidad percibida, presiones laborales, y compromiso laboral, son las variables que emergen de la investigación y dan sustento a las relaciones causales propuestas en el modelo teórico de la satisfacción laboral. No obstante, se debe mencionar la necesidad de realizar pruebas empíricas del modelo en diversos contextos laborales para confirmar su efectividad, considerando que en las ciencias del comportamiento la validación empírica es determinante para ofrecer respaldo a los supuestos teóricos ya que, si bien existe respaldo de investigaciones aplicadas sobre las relaciones expuestas, no hay un antecedente que involucre al modelo completo presentado.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahmed, S., & Uddin, Md. N. (2012). Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *ASA University Review*, 6(2), 95–102.
- Aliaciik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. In M. Ozsahin (Ed.), *Proceedings of 7th International Strategic Management Conference* (Vol. 24). Elsevier Science Bv.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (6ta ed.). Editorial Episteme, C.A.
- Arias, F. G. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Actividad Física y Ciencias*, 10(2), Article 2. <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/actividadfisicayciencias/article/view/7361>
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>
- Barakat, S. R., Isabella, G., Gama Boaventura, J. M., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Barker, M. R. (2022). MYP Coordinators: Differences in Job Satisfaction Levels based on the Number of IB Programmes. *Journal of Research in International Education*, 21(1), 62–72. <https://doi.org/10.1177/14752409221089589>
- Boateng, H., Kosiba, J. P., Adam, D. R., Ofori, K. S., & Okoe, A. F. (2020). Examining brand loyalty from an attachment theory perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(4), 479–494. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2019-0161>
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of “good governance”: Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329–343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>

- Byrne, Z. S., Miller, B. K., & Pitts, V. E. (2010). Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 451–464. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9143-z>
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su14073967>
- Cassel, C., & Eklof, J. A. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, 12(7–8), 834–841. <https://doi.org/10.1080/09544120100000004>
- Chalghaf, N., Guelmami, N., Re, T. S., Maldonado Briegas, J. J., Garbarino, S., Azaiez, F., & Bragazzi, N. L. (2019). Trans-cultural Adaptation and Validation of the “Teacher Job Satisfaction Scale” in Arabic Language Among Sports and Physical Education Teachers (“Teacher of Physical Education Job Satisfaction Inventory”—TPEJSI): Insights for Sports, Educational, and Occupational Psychology. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02234>
- Chen, I.-H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W.-Y. (2015). Job Demand and Job Satisfaction in Latent Groups of Turnover Intention Among Licensed Nurses in Taiwan Nursing Homes. *Research in Nursing & Health*, 38(5), 342–356. <https://doi.org/10.1002/nur.21667>
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8>
- Cheng, C.-F. (2020). Revisiting Internal Marketing for the Determinants of Job (Dis)Satisfaction by Using Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(9), 3781. <https://doi.org/10.3390/su12093781>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). *A theory of work adjustment* (p. 32). University of Minnesota.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment* (MU-IRC-BULL-38). University of Minnesota Press.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1993). From TWA to PEC. *Journal of Vocational Behavior*, 43(1), 113–121. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1037>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236. <https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- Demirkol, I. C. (2021). Predictors of job satisfaction among police officers: A test of goal-setting theory. *Police Practice and Research*, 22(1), 324–336. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1749618>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror—Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <http://www.jstor.org/stable/256405>
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer—The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.
- Gebhard, M. E. (1948). The effect of success and failure upon the attractiveness of activities as a function of experience, expectation, and need. *Journal of Experimental Psychology*, 38(4), 371–388. <https://doi.org/10.1037/h0061370>
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 334–353. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00028-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00028-6)
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Heneman, H., & Schwab, D. (1985). Pay Satisfaction—Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.).

- McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *Revista de Administração de Empresas*, 62. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220410x>
- Hsieh, Y.-H., & Yuan, S.-T. (2021). Toward a theoretical framework of service experience: Perspectives from customer expectation and customer emotion. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 511–527. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1596021>
- Huang, K.-P., & Wang, K. Y. (2019). A Study on the Correlation between Working Pressure and Job Satisfaction from the Viewpoint of Work Exhaustion. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 64, 235–245. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.19>
- Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066>
- Hung, L.-M., Lee, Y.-S., & Lee, D.-C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(103–116), 14.
- Jankelova, N., Joniakova, Z., Remenova, K., & Nemethova, I. (2021). How to Meet Employees' Expectations in Terms of Job Satisfaction and Stabilisation in the Agribusiness Industry. *Ekonomika Poljoprivreda-Economics of Agriculture*, 68(3), 583–593. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2103583J>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>
- Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnambs, T. (2018). Exploring Different Forms of Job (Dis) Satisfaction and Their Relationship with Well-Being, Motivation and Performance. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 67(3), 523–556. <https://doi.org/10.1111/apps.12128>
- Lai, J.-Y., Chi, H.-J., & Yang, C.-C. (2011). Task value, goal orientation, and employee job satisfaction in high-tech firms. *African Journal of Business Management*, 5(1), 76–87.
- Lai, J.-Y., & Chou, C.-Y. (2008). A strategic approach of internal service quality for improving employees' job satisfaction in e-business. *Proceedings of the 2008 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Doctoral Consortium and Research*, 141–150. <https://doi.org/10.1145/1355238.1355274>
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2003). Subjective norms: Effects on Job Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 160–177. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00047-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00047-6)
- Lee, E.-H., & Yu, H.-J. (2023). Effects of perceived spiritual management, work engagement, and organizational commitment on job satisfaction among clinical nurses: The mediating role of perceived spiritual management. *BMC Nursing*, 22(1), 462. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01625-x>
- Lee, J. Y., & Lee, M. H. (2022). Structural Model of Retention Intention of Nurses in Small-and Medium-Sized Hospitals: Based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Healthcare*, 10(3), 502. <https://doi.org/10.3390/healthcare10030502>
- Lee, J.-S., Back, K.-J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45–S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

- Lin, J.-H., Wong, J.-Y., & Ho, C.-H. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting front-line employees' leisure satisfaction Examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539–1555. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0155>
- Linz, S., & Semykina, A. (2013). Job satisfaction, expectations, and gender: Beyond the European Union. *International Journal of Manpower*, 34(6), 584–615. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2013-0149>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally College Pub. Co.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation—A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306–326. <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Manaf, A. M. A., Azzman, T. S. A. T., & Idid, S. A. (2021). Happiness, demographic variables, and self-perception as predictors of job satisfaction among factory employees in Malaysia. *Search-Journal of Media and Communication Research*, 13(2), 21–36.
- Mascarenhas, C., Galvao, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mazumdar, B., Warren, A., Dupré, K., & Brown, T. (2022). Employment expectations: Examining the effect of psychological contract fulfillment on bridge employees' personal and work attitudes. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0658>
- Mazumdar, B., Warren, A. M., & Dupre, K. E. (2018). Extending the understanding of bridge employment: A critical analysis. *Personnel Review*, 47(7), 1345–1361. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0276>
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1), 25–40.
- Milicevic, M. S., Gacevic, M., Milic, N., Filipovic, J., Todorovic, J., & Terzic-Supic, Z. (2019). Work-pressure, job-satisfaction and turnover intentions among health managers in Serbia. *European Journal of Public Health*, 29.
- Miskel, C., Defrain, J., & Wilcox, K. (1980). A Test of Expectancy Work Motivation Theory in Educational Organizations. *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 70–92. <https://doi.org/10.1177/0013161X8001600107>
- Moller, M., & Rothmann, S. (2019). Mental health and individual and organisational outcomes: A latent profile analysis. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 535–545. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1689462>
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0124>
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., Pop, R.-A., & Dabija, D.-C. (2022). Predicting Job Satisfaction and Work Engagement Behavior in the Covid-19 Pandemic: A Conservation of Resources Theory Approach. *E & M Economie a Management*, 25(2), 23–40. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- Nguyen, Q. N., Huynh, V. B., Mai, V. N., & Hoang, T. H. L. (2021). The Effect of Employees' Job Satisfaction on Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(12), 253–260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0253>

- Ni, A., Zhang, C., Hu, Y., Lu, W., & Li, H. (2020). Influence mechanism of the corporate image on passenger satisfaction with public transport in China. *Transport Policy*, 94, 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.04.014>
- Noblet, A. J., Allisey, A. F., Nielsen, I. L., Cotton, S., LaMontagne, A. D., & Page, K. M. (2017). The work-based predictors of job engagement and job satisfaction experienced by community health professionals. *Health Care Management Review*, 42(3), 237–246. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000104>
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Ospina, S., & Gil-Saura, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 24(43).
- Park, S., & Kim, S. (2017). The Linkage Between Work Unit Performance Perceptions of Us Federal Employees and Their Job Satisfaction: An Expectancy Theory. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 52E, 77–93. <https://doi.org/10.24193/tras.52E.5>
- Pastor, J., Navarro, L., Perez, M. T., & Nevot, S. (2019). The implication of wine quality in a new model of the European Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9–10), 1092–1109. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1355232>
- Pérez, J., Martínez, O., & Cogco, A. (2017). ¿Satisfacción con programas de fomento a la artesanía en México? El caso del FONART. *Investigación Administrativa*, 46(120), 22.
- Qasim, T., Javed, U., & Shafi, M. S. (2014). *Impact of Stressors on Turnover Intention: Examining the Role of Employee Well-Being*. 8(1), 9.
- Quang, N. N., & Thuy, D. C. (2023). Justice and trustworthiness factors affecting customer loyalty with mediating role of satisfaction with complaint handling: Zalo OTT Vietnamese customer case. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2211821. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2211821>
- Que, X., & Zhong, P. (2019). A Study on the Inverted U-Shape between Time Pressure and Job Satisfaction. In C. Huang, Y. Zhong, & Z. Wang (Eds.), *Proceedings of the 2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development* (icfied 2019) (Vol. 76, pp. 28–31). Atlantis Press.
- Revilla-Camacho, M.-Á., Cossio-Silva, F.-J., & Palacios-Florencio, B. (2017). Corporate Responsibility under the ECSI model: An application in the hotel sector. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2016.07.003>
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421–431. <https://doi.org/10.1111/puar.12338>
- Ribeiro, H., Barbosa, B., Moreira, A. C., & Rodrigues, R. (2023). A closer look at customer experience with bundle telecommunication services and its impacts on satisfaction and switching intention. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00222-w>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401–412. <https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>
- Ritti, R. (1971). Job enrichment and skill utilization in engineering organizations. In *New Perspective in Job Enrichment* (J. Maher, pp. 131–156).
- Rodríguez, M., Cogco, A., Islas, A., Herrera, J. M., Martínez, O., Pérez, J., Canales, A., & López, I. (2012). *Índice Mexicano de Satisfacción de los beneficiarios de Programas Sociales Implementados por la SEDESOL en México* (p. 143). Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Rodríguez, M., Cogco, A., & Pérez, J. (2014). *Evaluación de la satisfacción de los beneficiarios del programa para el desarrollo de zonas prioritarias (PDZP) 2014* (p. 188). Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: Nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 8791–8801. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sales-Wuillemin, E., Minondo-Kaghad, B., Chappe, J., Gelin, M., & Dolard, A. (2023). The quality of working life: Gap between perception and idealization impact of gender and status. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112737. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112737>

- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire—A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Serrano, C., Shah, V., & Abramoff, M. D. (2018). Use of Expectation Disconfirmation Theory to Test Patient Satisfaction with Asynchronous Telemedicine for Diabetic Retinopathy Detection. *International Journal of Telemedicine and Applications*, 2018, 7015272. <https://doi.org/10.1155/2018/7015272>
- Sledge, S., Miles, A. K., & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667–1682. <https://doi.org/10.1080/09585190802295157>
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally and Company, Chicago, Illinois (\$7).
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Strenitzerova, M., & Gana, J. (2018). Customer Satisfaction and Loyalty as a Part of Customer-Based Corporate Sustainability in the Sector of Mobile Communications Services. *Sustainability*, 10(5), 1657. <https://doi.org/10.3390/su10051657>
- Tang, H., Liu, Z., & Long, X. (2021). Analyzing the farmers’ pro-environmental behavior intention and their rural tourism livelihood in tourist village where its ecological environment is polluted. *Plos One*, 16(3), e0247407. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247407>
- Tang, Y., Shao, Y.-F., & Chen, Y.-J. (2019). Assessing the Mediation Mechanism of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Innovative Behavior: The Perspective of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg’s Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Tran, V. D. (2024). Service failure recovery on customer recovery satisfaction and attitude loyalty for airline industry: The moderating effect of brand authenticity. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2296145. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296145>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: The mediating role of job engagement. *Employee Relations*, 46(2), 408–431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Valk, R., & Yousif, L. (2021). “Going beyond to deliver hip hospitality”: Exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2517>
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Nurse practice environment, workload, burnout, job outcomes, and quality of care in psychiatric hospitals: A structural equation model approach. *Journal of Advanced Nursing*, 69(7), 1515–1524. <https://doi.org/10.1111/jan.12010>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Wang, Z., & Chang, W. (2019). The Effects of P-O Ethical Fit, Expected Pay and Corporate Image on Job Choice Decision. *Advances in Hospitality and Tourism Research-Ahtr*, 7(1), 106–123. <https://doi.org/10.30519/ahtr.525116>
- Wangwacharakul, P., Márquez Medina, S., & Poksinska, B. B. (2021). Cross-cultural comparability of customer satisfaction measurement – the case of mobile phone service providers. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2020-0011>

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Winton, B. G. (2023). Disaggregating emotional intelligence: Building job satisfaction through emotional abilities. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 569–586. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2669>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Yeheyis, M., Reza, B., Hewage, K., Ruwanpura, J. Y., & Sadiq, R. (2016). Evaluating Motivation of Construction Workers: A Comparison of Fuzzy Rule-Based Model with the Traditional Expectancy Theory. *Journal of Civil Engineering and Management*, 22(7), 862–873. <https://doi.org/10.3846/13923730.2014.914103>
- Zambelli, C., Marcionetti, J., & Rossier, J. (2024). Job and life satisfaction of apprentices: The effect of personality, social relations, and decent work. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 16(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40461-024-00157-1>
- Zhang, Y., Yao, X., & Cheong, J. O. (2011). City Managers' Job Satisfaction and Frustration: Factors and Implications. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 670–685. <https://doi.org/10.1177/0275074010392212>
- Zhong, B., Wang, X., & Yang, F. (2021). More than an apple: Better lunch enhances bus drivers' work performance and well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(3), 874–883. <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1662980>