



Relación entre satisfacción laboral y la productividad de trabajadores del sector minero del municipio de Segovia, Antioquia.

Angy Lizeth Cardenas Santa

Jhoanna Andrea Prieto Franco

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor

Alejandro Sanín Posada. Doctor (PhD) en Psicología del trabajo y las organizaciones.

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Cárdenas Santa y Prieto Franco, 2023)
Referencia	Cárdenas Santa, A., y Prieto Franco, J. (2023). <i>Relación entre satisfacción laboral y productividad de trabajadores del sector minero del municipio de Segovia- Antioquia</i> . [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Gestión Humana, Cohorte IV.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).



Biblioteca Paraninfo

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos

Resumen

El objetivo de la presente investigación consiste en explorar cómo se relaciona la satisfacción laboral y la productividad en trabajadores del sector minero de Segovia, Antioquia; esta última fue evaluada por parte de los jefes con el fin de evitar la varianza del método común. Participaron 154 mineros del municipio de Segovia y alrededores. Los resultados de esta relación fueron obtenidos a través del software JASP (Software JASP, versión 0.16.1.0.), donde se muestra que la satisfacción laboral no predice directamente la productividad individual. Es así, que la satisfacción al tener un componente cognitivo-afectivo y conductual, el trabajador al momento de encontrar una saciedad, su componente conductual (esfuerzo) presente un cambio en la búsqueda de satisfactores. Por tanto, aspectos como el desempeño y la productividad se ven afectados. Si bien la satisfacción laboral presenta una incidencia en los resultados generales de organizaciones, esta no incide directamente sobre la productividad individual, en consecuencia, se debe llevar a cabo también la evaluación de variables moduladoras que existan entre esta relación; es así, que la hipótesis del trabajador feliz y productivo aún sigue siendo debatible.

Palabras clave: Satisfacción, Productividad, Bienestar

Abstract

The aim of this paper is to explore how job satisfaction and productivity are related to workers in the mining sector of Segovia, Antioquia. The latter was evaluated by the bosses in order to avoid the variance of the common method. 154 miners from the municipality of Segovia and surroundings in the study. The results of this relationship were obtained through the JASP software (JASP Software, version 0.16.1.0.), where it is shown that job satisfaction does not directly predict individual productivity. Thus, satisfaction by having a cognitive-affective and behavioral component, the worker at the time of finding satiety, its behavioral component (effort) presents a change in the achievement of satisfiers, therefore, aspects such as performance and productivity are affected. Although job satisfaction has an impact on the general results of organizations, it does not directly affect individual productivity, consequently, the evaluation of the modulating variables that exist between this relationship must also be carried out; Thus, the happy and productive worker hypothesis is still debatable.

Keywords: Satisfaction, Productivity, Wellbeing

Introducción

La minería es una de las fuentes de recursos que más aporta a la economía del Nordeste Antioqueño (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). Esta actividad forma parte de la cultura y tradición de esa región y en especial del municipio de Segovia y Remedios (Bernal, 2018). Vale decir que la actividad económica de estos municipios se concentra en la exploración y explotación del material aurífero. El municipio de Segovia, por ejemplo, produce el 39,4% del oro de la región y el 6,66% a nivel nacional, siendo estas cifras determinantes en lo que representa la producción nacional y departamental de oro (Alcaldía de Segovia, 2017).

Actualmente, Colombia ocupa el puesto 22 dentro de los mayores productores de oro. En el año 2020 produjo 47.6 toneladas. China es el número 1 con 380 toneladas producidas en el mismo periodo. Variables como la poca industrialización y el desconocimiento de la geología, entre otras, hacen que Colombia esté detrás de países vecinos como Perú, que produjo 120 toneladas durante el 2020. Aun así, se espera un incremento en la producción en Colombia. Organizaciones como la Agencia Nacional de Minería (ANM) han proyectado que para el 2025 se producirán 56.6 toneladas, cifra alentadora para el alcance del Dorado 2.0 (Semana, 4 mayo 2021).

La minería es una actividad de alto riesgo, tanto que le es inherente la peligrosidad, especialmente por las particulares condiciones en las que se desarrolla en el territorio colombiano, lo que implica un deterioro para la salud física y mental de los trabajadores (World Health Organization, 2010). La mayoría de las personas que practican este oficio enfrentan un mayor riesgo de padecer afectaciones en su estado de salud, dadas las precarias condiciones laborales en las que trabajan (Corte Suprema de Justicia, 2015; González et. al., 2019).

Estas labores de extracción, exigen gran conocimiento del minero en la búsqueda del mineral aurífero, de “buen ojo” y, de acuerdo con lo que ellos mismos denominan “suerte”, la cual, en realidad, se deriva de la experticia desarrollada con los años. De ahí que la permanencia del personal sea clave para el éxito de las organizaciones mineras, y en esa línea sea de interés estudiar factores que la predicen, como la satisfacción laboral (Salanova et. al., 2019; Ali y Anwar, 2021). Pero también es importante revisar si esa satisfacción laboral influye también en el desempeño y productividad de las personas.

Esta relación entre elementos de bienestar y de resultados organizacionales ha sido foco de interés para la psicología del trabajo desde hace ya varias décadas. De hecho, se trabaja con la hipótesis del trabajador feliz y productivo (Wright et. al., 2007; Peñalver et. al., 2018), la cual señala que los trabajadores que son más felices en el trabajo (presentan mayor satisfacción laboral, más bienestar psicológico, mayor afecto positivo entre otros), serán más productivos que aquellos que son menos felices (Salanova et. al., 2019; Peiró et. al., 2019). Por tanto, el poder conocer la influencia que tienen estas variables en el contexto personal y empresarial permitirá dar explicaciones a fenómenos como la intención de abandono (Cortina, 2016), burnout (Saborio y Hidalgo, 2015), el desempeño y los bajos niveles de productividad (Jurburg y Tanco, 2017; Ferrada, 2017), los cuales tienen injerencia en los resultados organizacionales.

Las organizaciones se han enfocado en gestionar condiciones laborales como los incentivos, el reconocimiento y otras condiciones de relacionamiento personal que permitan al trabajador sentir que sus necesidades se cubren y además que tiene posibilidades de desarrollo y de experimentar altos estándares de calidad de vida (Manjares et. al., 2020), lo cual es fundamental para las organizaciones frente a un contexto competitivo y globalizado.

En relación con el sector minero algunos estudios que han abordado estas variables señalan que un 30% de la rotación del personal se deriva de un bajo nivel de satisfacción producida por la falta de capacitación, ausencia de procesos de gestión humana y por la deficiente definición de perfiles de cargos (Sanchez, 2018). También se ha encontrado que trabajadores del sector no se encuentran satisfechos en la organización por el ambiente del espacio de trabajo y el interfaz trabajo- familia, lo que hace que haya rotación (Petit, 2019).

Es así, que la satisfacción laboral se convierte en una variable de interés para el campo de la psicología organizacional y los departamentos de Gestión Humana, debido a su influencia en variables relacionadas a los resultados organizacionales. En relación a ella se ha encontrado la existencia de variables que inciden en la experimentación de satisfacción laboral tales como el clima y los factores psicosociales, donde la primera se relaciona de manera positiva y la segunda de manera negativa (Morales, 2016; Wilches, 2018).

Por consiguiente, las áreas de gestión humana deben centrar sus acciones en la gestión de este tipo de variables, ya que en términos de resultados organizacionales puede tener consecuencias en aspectos como la disminución de la productividad de hasta 1.288 onzas por trimestre (Morales, 13 de abril de 2021), y a nivel individual pueda ocasionar hasta la muerte

(González et. al., 2019; Escobar, 2020). Por consiguiente, poder comprender e influir en este tipo de fenómenos permitirá trabajar en pro de la permanencia de un personal altamente competitivo, para que esto se convierta en ventaja frente a los continuos cambios que se presentan en el mundo organizacional. Por tanto, trabajar en variables del bienestar del trabajador tales como el optimismo, el engagement, la resiliencia y la satisfacción se convierte en el camino para que resultados de excelencia a nivel de las organizaciones se convierta en una consecuencia del interés innato de una organización que se preocupa por la consecución de la excelencia (Salanova et. al., 2019).

En consecuencia, el implementar esfuerzos organizaciones en pro del bienestar del trabajador traerá consigo resultados como un mayor compromiso (Salanova et. al., 2019), un alto desempeño (Meneghel et. al., 2016), la focalización de objetivos (Wang et. al 2015) y una baja intención de abandonar la organización (Chang et. al., 2015; Muluneh et. al 2021), lo que promueve a que desde las áreas de gestión humana se desarrolle un interés genuino por el bienestar y la consecución de intereses organizacionales que permitan a las organizaciones alcanzar los niveles de competitividad que garanticen su permanencia en un mercado competitivo y cambiante como lo ha determinado la pandemia del Covid 19.

Los resultados de esta investigación permitirán entonces explorar cómo se relaciona la satisfacción laboral y la productividad en trabajadores del sector minero de Segovia- Antioquia, para así promover acciones de mejora que permitan que la meta del Dorado 2.0 sea una realidad, donde se espera que haya una producción equivalente a 56,6 toneladas para el año 2025 (Semana, 4 de mayo de 2021). También aportará al debate sobre la hipótesis del trabajador feliz y productivo, con información sobre un sector que, según se vio, ha sido poco estudiado en términos de estas variables.

Por otra parte, el presente trabajo aportará información sobre el conjunto de acciones de mejora accionables que desde los departamentos de gestión humana se podrían realizar para que los resultados bajo los cuales se debe sustentar cada acción sean una realidad los cuales son el bienestar y la productividad.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Explorar cómo se relaciona la satisfacción laboral y la productividad en trabajadores del sector minero de Segovia- Antioquia.

2.2 Objetivos específicos

Determinar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del sector minero de Segovia- Antioquia.

Determinar el grado de productividad laboral de los trabajadores del sector minero de Segovia- Antioquia.

3 Marco teórico

3.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionadas con esa realidad (Wright y Cropanzano, 2000; Sanin y Salanova, 2014, Cortina, 2014, Ramirez et. al., 2020). Por tanto, la satisfacción laboral es el estado emocional que resulta del juicio sobre cómo el trabajo provee un conjunto de satisfactores esperados por parte del trabajador. Es así como un trabajador altamente satisfecho es aquel que se siente contento o alegre pues juzga que el trabajo le ha brindado lo deseado tanto en cantidad como en oportunidad. Es por esto por lo que la satisfacción laboral se convierte en una respuesta afectiva y emocional por parte del trabajador ante determinados aspectos del trabajo, como lo es la experimentación de situaciones placenteras al momento de llevar a cabo la ejecución de sus funciones laborales (Bravo et. al., 1996; Muchinsky 1977; Charris et. al., 2018; Lo Destro et. al., 2021).

Algunas investigaciones han evidenciado que la relación entre satisfacción laboral y desempeño es clara y directa, siendo la satisfacción un predictor del desempeño (Patterson et al., 2004), el cual antecede la productividad (Toro, 2002). Así mismo, se ha encontrado una relación negativa y significativa entre la satisfacción y aspectos negativos del comportamiento organizacional como lo son el ausentismo y la rotación (Flores et. al., 2008; Baquedano y Aitken, 2018), es así que aquellas personas que presentan un bajo nivel de satisfacción laboral son también quienes presentan una mayor tasa de ausentismo y rotación. Por otro lado, Patterson et al (2004) señalan que la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño, cuando este es medido a través de aspectos económicos más bien relacionados con la productividad. Otras investigaciones, por el contrario, han mostrado una relación baja entre satisfacción y desempeño (Menenhgel et. al., 2016; Sanín y Salanova, 2014).

Unas condiciones de trabajo adecuadas y relaciones interpersonales satisfactorias se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores (Zhang y Zheng, 2009). En relación con esto, el aumento de la satisfacción laboral se ha relacionado con el apoyo del supervisor y los compañeros (Mauno et. al., 2011); la cohesión de grupo y la diversidad de género también se relacionan (Martínez y Cifre, 2016), por esto, prácticas que promuevan la

participación y el empoderamiento tienen un efecto directo sobre la satisfacción (He et. al., 2010). Es importante señalar que la satisfacción de los trabajadores se relaciona con otros tipos de satisfacciones como la de clientes-usuarios recíprocamente, aunque la dirección se presenta más del trabajador hacia el cliente (Zablah et al., 2016) y la satisfacción con la vida más en general, en donde existe una transferencia bidireccional entre este tipo de satisfacciones (Salanova et. al., 2019).

Es por esto que la satisfacción laboral se ha convertido en uno de los ejes de los análisis del bienestar (Salanova et. al., 2019). Debido a esta complejidad no se ha llegado a una unanimidad respecto a su definición, por cuanto existen autores que la definen como una actitud en la cual se evidencian componentes cognitivos, afectivos y comportamentales del ser humano hacia el trabajo (Sulaiman y Seng, 2016). Por otra parte, los autores la caracterizan como un estado mental positivo o placentero (Fisher, 2010).

Diversos autores han considerado una similitud entre la felicidad y la satisfacción (Zelenskiet al., 2008). Sin embargo, estas son realidades distintas ya que la primera debe entenderse desde una perspectiva multidimensional que es caracterizada por la existencia de emociones positivas, experimentación de situaciones gratificantes que permite articular lo que se hace a un propósito que da sentido a la vida (Sanín, 2017, pág. 12). Por otro lado, la satisfacción es una reacción que tiene que ver con lo que se siente y menos con lo que se piensa (Sanín, 2017; Sanín y Salanova, 2014), por ende, la satisfacción está mucho más relacionada con la experimentación de circunstancias y particularidades que tienen origen en el pasado, mientras que la felicidad se juzga como algo que se experimenta en el presente.

Por otro lado, modelos integradores alrededor de la satisfacción laboral consideran que es un estado interno que depende de lo que las personas sienten y piensan sobre su trabajo y que también resulta de la interacción con el medio, y por tanto la interpretación que la persona hace de su experiencia laboral es la clave del proceso (Whitman et. al., 2010). Es así que aquellos trabajadores con altos niveles de estrés del rol ambigüedad y conflicto del rol, experimentan bajo nivel de satisfacción laboral; por el contrario, aquellas personas que posean claridad del rol y saben ante quién responder y cómo responder experimentan altos niveles de satisfacción (Ritter et. al., 2016).

3.2. Productividad

Para Cequea y Rodríguez-Monroy la productividad es “el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (2012, pág. 12). Esta definición denota la complejidad que tiene este concepto con respecto a la forma cómo se concibe, debido a que se tienen en cuenta factores tecnológicos, organizacionales y humanos, donde estos últimos se convierten en los precursores de los resultados organizacionales, ya que a través de su desempeño es que se puede llegar a la productividad. Es por esto por lo que para la presente investigación nos enfocaremos en la productividad del factor humano denominada también como productividad laboral (PL), dado que su impacto tiene repercusiones en el desempeño empresarial y el crecimiento económico de las naciones (Jaimes et. al., 2018; Lombana, 2013).

Por otro lado, la productividad laboral no solo depende del uso oportuno de la tecnología y de los recursos que se ofrecen por parte de la organización, sino que también se encuentra relacionada con el conjunto de habilidades y destrezas del trabajador, que junto con condiciones del trabajador (Clima, cultura, liderazgo entre otras), (Cequea y Rodríguez- Monroy, 2012) y variables intrínsecas como la motivación, el compromiso y la satisfacción, juegan un papel fundamental para que las organizaciones puedan mejorar sus indicadores de productividad (Salanova et. al., 2019; Kazaz y Ulubeyli 2007; Toro, 2002).

Para la presente investigación se tomarán los conceptos de efectividad y eficiencia personal con el fin de determinar el grado de la productividad personal,

“la primera se define como la obtención real de los resultados que se ha propuesto una persona, que desde una perspectiva organizacional hace referencia al logro efectivo de las metas que se le han asignado al trabajador y la segunda se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, continuidad o cobertura de los recursos empleados por la persona para lograr un resultado” (Toro, 2002. pág. 266- 269).

Cabe mencionar que la productividad también presenta otras dimensiones como lo son la eficacia, que se refiere a la utilización de los recursos empleados y los resultados obtenidos (Brito, 2020; Chiavenato,2010). De acuerdo con Newstrom (2013), los criterios de la productividad del talento humano deben considerarse esenciales para que se produzca la interacción de manera efectiva, solidaria y benéfica en toda organización. Por tal razón, es

necesario contar con un adecuado ambiente en el cual se permita el manejo de cada una de las acciones necesarias para que se pueda dar con eficacia (Brito, 2020), ya que la utilización eficaz de los recursos al producir bienes y/o servicios permitirá establecer una relación entre la cantidad producida y los insumos utilizados (Lombana, 2013).

Por otro lado, el modelo del trabajador feliz y productivo no debe entenderse como una relación de sentido común, debido a que la investigación científica no siempre ha encontrado esta relación de manera clara, ya que resultados como los encontrados por Menenhgel et. al., muestran que la relación entre satisfacción y desempeño era significativa pero discreta (Correlación igual a 0,13) (2016) y que la satisfacción solo se relaciona con el desempeño extra-rol y cumplimiento de normas (Sanin y Salanova, 2014). Esto sugiere que experimentar indicadores de felicidad como lo es en este caso la satisfacción laboral (Gamero, 2013; Whitman et. al., 2010), no explica altos o bajos niveles de productividad, la cual es a su vez una consecuencia del desempeño y la productividad.

4 Hipótesis

4.1 Hipótesis de trabajo

La satisfacción laboral predice la productividad laboral en trabajadores del sector minero del municipio de Segovia, Antioquia.

4.1.1 Hipótesis nula

La satisfacción laboral no predice la productividad laboral en trabajadores del sector minero del municipio de Segovia, Antioquia.

5 Metodología

5.1. Diseño

No experimental- transeccional de alcance correlacional.

5.2 Muestra

La muestra del presente estudio estuvo compuesta por 154 trabajadores residentes del municipio de Segovia y sus alrededores, donde tanto ellos como sus jefes (16) llevaron a cabo el diligenciamiento de cada uno de los instrumentos utilizados. El sexo que predominó fue masculino (92, 3%), nivel académico primaria (31%) y bachiller (54,2%), un estado civil de unión libre (41.9%), seguido de soltero (36.8%). En relación con el tipo de contrato, el 85.8% presentó una relación de tipo comercial, seguido de indefinido con 8.4%; el 66.9% tiene una antigüedad entre los 0 a 5 años en las diferentes empresas de las cuales eran miembros al momento de la medición. Por otro lado, el 81.9 % reportó dedicar 8 horas diarias al trabajo. Por último, el 22,6% reportó haber tenido un accidente laboral durante el último año.

5.3 Instrumento

La satisfacción laboral fue evaluada con la Escala General de Satisfacción Laboral - EGSL (Toro, 2010). Un instrumento de siete ítems ($\alpha = 0.83$) (e. g. de ítem: “en relación con las exigencias físicas de mi trabajo yo me siento...”). Los participantes respondieron con base en una escala tipo Likert de 6 opciones que van desde 6 (muy satisfecho) a 1 (muy descontento).

La productividad se midió a través de una escala desarrollada por los autores de la presente investigación, la cual fue calificada por cada uno de los jefes de las personas que diligenciaron la EGSL. Esta escala mide las dos dimensiones establecidas para este estudio a través de 3 ítems; 2 que miden la eficiencia (eg: La persona que tiene a cargo, realiza uso racional de los materiales (agua, madera, explosivos etc.), que utiliza para llevar a cabo el cumplimiento de metas), y también la efectividad (eg: Como miembro del equipo de trabajo la persona que tiene a cargo contribuye a que las metas establecidas de extracción (1500 oz) sean alcanzadas sin

problemas semanalmente). Los jefes respondieron con base en un rango de cero a 100, en relación con la frecuencia con la cual cada una de las personas que tenía cargo llevaba a cabo sus labores, donde cero era nunca hasta 100 siempre.

5.4 Procedimiento

Se administraron cuestionarios de manera virtual a 154 trabajadores y sus respectivos jefes cuya participación fue voluntaria. Los investigadores se contactaron con cada uno de los equipos de trabajo para socializar el objetivo del presente estudio. Al momento de diligenciar la EGSL, los evaluados debían suministrar su número de identificación, este mismo le fue requerido a cada jefe de equipo.

Los investigadores estuvieron a cargo de la aplicación de las encuestas y del control de la información a través de modalidad virtual. La EGSL tuvo un tiempo aproximado de 10 minutos en su diligenciamiento, en la evaluación realizada por parte de los jefes se les comunicó a quién o quiénes debían evaluar la productividad. Se le suministró el número de identificación de cada una de las personas que tenía a su cargo y que habían diligenciado la EGSL, esto con el fin de que pudiera llevar a cabo un emparejamiento de la información al momento de llevar a cabo el respectivo análisis de datos que se presenta en este apartado. Cada jefe tardó alrededor de 5 minutos juzgando la productividad de cada una de las personas que tenía cargo, en todas las evaluaciones se solicitó el consentimiento informado a cada uno de los participantes del presente estudio. Además, los términos éticos bajo los cuales se realizó el presente estudio fueron: manejo confidencial y anonimizado de la información; también se ajustó a la legislación vigente en Colombia en términos de tratamiento de datos e investigación: Ley 1581 de 2012.

5.5 Análisis de datos

Los datos fueron tabulados y analizados con el software estadístico JASP (v0.16.1.0). Se calcularon las correlaciones de Pearson y se hizo un análisis de regresión lineal simple. Se hace claridad, que para establecer el indicador de productividad se promedió el resultado de efectividad y el de eficiencia. Se pudo hacer así por cuanto se pidió a los jefes calificar de cero a

100 esos atributos. Se consideró más productiva la persona con calificaciones altas en ambas (por ser eficaz y eficiente) y poco productiva a las que obtuvieron puntuaciones cercanas a cero.

Las correlaciones de 0.10 a 0.29 se consideraron bajas, de 0.30 a 0.49 moderadas y de 0.5 a 1.0 altas (Pallant, 2013). En la revisión de la regresión se consideró significativo el modelo cuando $p < 0.05$. Los análisis se realizaron en el Software JASP, versión 0.16.1.0.

6 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la muestra de trabajadores

Tabla 1

Estadísticos descriptivos: medias y desviaciones estándar

	<i>M</i>	<i>DE</i>
<i>Satisfacción</i>	3,7	0.61
<i>Productividad</i>	83,3	13.8

Nota: en esta tabla se pueden observar las medias y desviaciones estándar de las variables de estudio.

Como se observa en la tabla 1, el nivel de satisfacción laboral que presentó el grupo de empleados del sector minero del municipio de Segovia tiende a una ligera satisfacción ($M=3.73$).

Tabla 2

Correlaciones de Modelo

Correlaciones de Pearson		
Productividad		
Satisfacción	Pearson- r	-0.018
	p-valor	0.821
	Máximo 95% CI	0.140
	Mínimo 95% CI	-0.176

Nota: en esta tabla se pueden observar las correlaciones de Pearson.

Se observa una correlación negativa y no significativa entre la satisfacción y la productividad laboral ($r = -0.018$; $p > 0.05$; 95% IC [-0.176, 0.140]).

Tabla 3

Resumen del modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	P
	0.018	0.000	-0.006	13.924	0.000	0.051	1	152	0.821

Nota: en esta tabla se pueden observar la correlación del modelo y la varianza.

Los resultados demuestran que la correlación (R) entre satisfacción laboral y productividad es baja (0.018). El valor R² de 0.000 señala que la satisfacción laboral representa el 0% de la varianza de la productividad laboral en el grupo trabajadores del sector minero del municipio de Segovia, Antioquia.

Figura 1
Resultados de la correlación

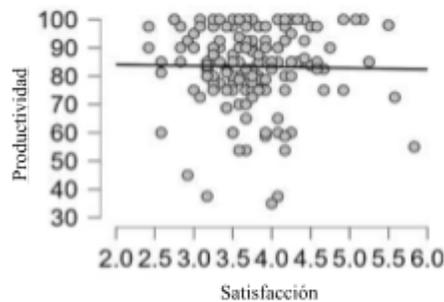
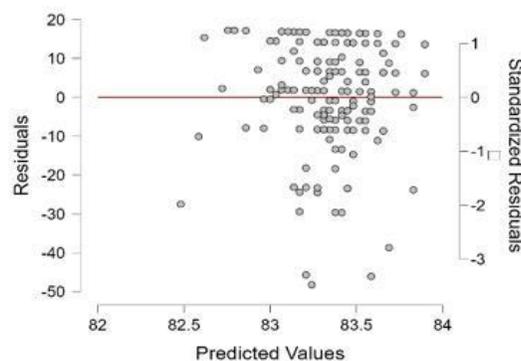


Tabla 4
Resultados de ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	df	Cuadrado medio	F	P
1	Regresión	9.950	1	9.950	0.051	0.821
	Residual	29469.977	152	193.881		
	Total	29479.927	153			

El estadístico F no es significativo $p = >0.05$. Esto nos dice que dentro del modelo la satisfacción laboral no es un predictor de la productividad laboral.

Figura 2
Residuales vs. Valores estimado



Nota: este gráfico muestra la distribución aleatoria del conjunto de datos

Tabla 5
Coefficientes del modelo

Modelo		Coeficientes					95% CI	
		No estandarizado	Error estándar	Estandarizada	t	P	Min.	Max.
H ₀	Intercepción	83.349	1.119		74.515	< .001	81.139	85.559
H ₁	Intercepción	84.901	6.942		12.230	< .001	71.186	98.616
	Satisfacción	-0.415	1.832	-0.018	-0.227	0.821	-4.035	3.205

Nota: se muestran los valores de coeficientes del modelo.

La satisfacción presenta un coeficiente estimado negativo, pero no significativo ($b=-0.415$, $p > 0.05$, 95% IC [-4.035, 3.205]), lo cual significa que la satisfacción laboral no predice directamente la productividad individual.

7. Discusión

La presente investigación buscaba explorar como la satisfacción predice la productividad laboral en trabajadores del sector minero del municipio de Segovia, Antioquia. Los resultados obtenidos niegan la hipótesis principal, así la satisfacción laboral no predice la productividad laboral, lo cual resulta contrario al binomio del trabajador feliz y productivo (Cropanzano y Wright, 2000). Por tanto, algunas dimensiones eudaimónicas del bienestar a nivel individual, como en este caso la satisfacción laboral, no inciden de manera directa sobre resultados a nivel de empresa como lo es la productividad.

Los resultados encontrados en la presente investigación no son los esperados con respecto a reportes de la literatura, que señalan de manera insistente que entre mayor sea la experimentación de dimensiones del bienestar, como en este caso la satisfacción laboral, mayor será también el desempeño y, por ende, la productividad del trabajador (Yang et. al., 2021; Pang y Ruch, 2019; Ayala et al., 2016; Lin et. al., 2016; Carlson et al., 2011). Una posible explicación es que en nuestro estudio sí se controló la varianza común del método, mientras que en muchos de los reportes mencionados no se hizo (Peiró et. al., 2020). En nuestro caso la evaluación de la productividad no fue hecha por el mismo trabajador sino por sus jefes, así evitamos inflar artificialmente las relaciones (Chacón et. al., 2022; Cernas, Mercado, y León, 2017).

Ahora bien, esta ausencia de relación no es la primera vez que se reporta (Peiró et. al., 2020; Sanín et. al., 2018; De Faría y Del Carmen, 2010; Wright y Cropanzano, 2000), encontraron algo similar en sus estudios y revisiones de la literatura. En ellos se mostró que si bien se puede impactar de manera positiva dimensiones del bienestar como la felicidad y el optimismo, estas no relacionan con resultados organizacionales tales como el desempeño y por ende la productividad; lo que sugiere que una persona necesariamente no tiene que experimentar altos niveles de satisfacción para alcanzar los niveles de productividad deseados por las organizaciones (Ayala et. al., 2016).

Pero esto hay que mirarlo con detalle y cuidado. No sugiere que la satisfacción y el bienestar de las personas es irrelevante, sugiere, solo que no es lo que principalmente afecta su desempeño y por tanto su productividad. También es necesario aclarar que acá estamos estudiando la productividad individual en términos de los resultados de un individuo, pero no de la productividad laboral, la cual, según los estudios sí afecta la productividad global de la

organización, porque se asocia con fenómenos como la rotación de personal, el ausentismo y las quejas (Salanova et. al., 2019; Chang et. al., 2015). Por lo que sí es interesante hablar de satisfacción laboral en términos de productividad global, pero no en términos de resultados individuales. Otros estudios como los de Peiró et. al.,(2019), están también en línea con los resultados de esta investigación. Estos autores encontraron que había una proporción importante de trabajadores (más del 50%) que eran infelices pero productivos.

Así que encontrar relaciones espurias, bajas o inexistentes no es algo atípico (Bowling, 2007; Iaffaldano y Muchinsky, 1985), debido a que situaciones particulares como la manera en la cual se lleva a cabo la evaluación (autoreporte) de variables como el desempeño y productividad puede permitir que los resultados de las mismas sean cuestionables (Peiró et. al., 2020; Cropanzano y Wright, 2001).

La satisfacción laboral al estar constituida por un componente cognitivo-afectivo-conductual, hace que la ausencia y saciación de satisfactores relacionados al contexto laboral se conviertan en habilitadores de resultados individuales y grupales. Por tanto, en la medida en la cual condiciones como la disponibilidad de recursos, condiciones higiénicas del puesto del trabajo, el apoyo el jefe y de compañeros entre otras (Thant y Chang, 2021; Meneghel, et al., 2016; Toro y Sanín, 2013), se encuentren saciados, los resultados desde el componente conductual (esfuerzo) del trabajador presente un cambio en la tasa de respuesta (Flores y Morfin, 2020), por ende aspectos como el desempeño y la productividad se vean afectados (Sanín y Salanova, 2014).

También es posible que la relación entre satisfacción y productividad se explique de forma más compleja, considerando la satisfacción laboral en interacción con las percepciones del contexto social (Meneghel, et al., 2016; Sanin y Salanova, 2014). Por consiguiente, entre estas relaciones, la satisfacción podría ser más una moduladora y no una predictora de la productividad.

Lo anterior sugiere considerar a la satisfacción laboral como variable interviniente y dentro de relaciones más complejas que el simple binomio satisfacción-productividad, ya que aspectos relacionados con el trabajador u organización se convierten en elementos claves para entender este tipo de relaciones y su efecto sobre la productividad laboral, debido a que como en este caso la satisfacción laboral refleja una evaluación de las experiencias individuales, por tanto,

también es probable que se vea afectado por los atributos del contexto donde opera el trabajador (Fernández et al., 2019; Ostroff, 1992).

Los resultados obtenidos en la presente investigación invitan a que las áreas de gestión humana entiendan que si quieren favorecer el desempeño laboral y la productividad individual es posible que el camino no sea a través de la satisfacción de las personas. Por esto, se deberán seguir explorando otras variables individuales, psicológicas, sociales y contextuales que afectan a las personas en su productividad individual.

Finalmente, dentro de la relación satisfacción - productividad no se debe seguir operando desde una lógica simple de causalidad, debido a que al igual que otras investigaciones, la presente investigación demuestra que estas relaciones son inexistentes. En consecuencia, si se quiere conocer las variables que inciden de manera directa sobre el desempeño y la productividad se deberá direccionar el foco a otro tipo de procesos psicológicos que aporten claridad al binomio del trabajador feliz y productivo.

8. Conclusiones

Los resultados de la presente investigación aportan conocimiento al debate de la hipótesis del trabajador feliz y productivo, en el que se describe el grado de incidencia que presenta la satisfacción laboral en la productividad individual. Se evidencia que este tipo de premisas no se deben asumir de manera apresurada, ya que las relaciones son más complejas, así variables individuales, psicológicas, sociales y contextuales relacionadas con el puesto de trabajo y el trabajador pueden determinar la experimentación dimensiones del bienestar en las personas y tener una incidencia en la productividad individual.

Por otro lado, cabe mencionar que los resultados obtenidos en esta investigación, desde los actores que llevaron a cabo el proceso de evaluación de las variables objeto de estudio, permite ofrecer un panorama más objetivo a la realidad de la productividad, debido a que la calificación que se le otorgó a esta variable fue llevada a cabo por los jefes directos de cada una de las personas que participaron en el estudio, lo que permite que situaciones como la presentación del sesgo de la varianza del método común no afectará los resultados obtenidos (Zimmerman, 2016; Podsakoff et al., 2003).

Adicionalmente, los resultados obtenidos ofrecen una visualización de cómo la experimentación de dimensiones del bienestar como en este caso la satisfacción laboral no incide en los resultados organizacionales a nivel individual, debido a que necesariamente no siempre se va a requerir presentar un alto nivel de satisfacción laboral para que los resultados deseados por parte de las organizaciones puedan ser un hecho.

Por otra parte, invita a las áreas de gestión humana a contemplar otras dimensiones del bienestar que puedan explicar la productividad individual, debido que, si bien la satisfacción laboral presenta una incidencia en los resultados generales de las organizaciones, esta no incide directamente sobre la productividad individual.

Dentro de las limitaciones del presente estudio se encuentran el hecho de que el diseño de investigación sea de tipo transeccional y el tamaño de la muestra sea pequeño y específico de un grupo particular; lo primero invalida las conclusiones de causalidad sobre la relación entre variables (Hernández et al., 2014) y lo segundo la generalización de los resultados. Adicionalmente, se encuentran las consecuencias a nivel del desarrollo de estrategias de afrontamiento, la apertura al cambio y la resiliencia a nivel de las personas que participaron en

este estudio y que la pandemia del Covid-19 pudo haber afectado (Alcover, 2020; Hamouche, 2021).

Finalmente, futuras investigaciones han de llevar a cabo la evaluación de este tipo de variables con estudios de corte longitudinal, donde la evaluación de posibles variables moderadoras (apoyo de los compañeros, justicia organizacional, inteligencia emocional, el liderazgo, apertura al cambio, el compromiso, eficacia colectiva entre otros), se conviertan en el camino para entender la relación de este tipo de binomios. Por último, esta investigación invita a entender que el conocimiento alrededor de estas variables de estudio aún sigue abierta, y que la hipótesis del trabajador feliz y productivo sigue siendo debatible.

Referencias

- Alcaldía de Segovia (2017). *Nuestro municipio*. Disponible en: <http://www.segovia-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio>; consultado: mayo, 2018.
- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2).
- Ali, B., y Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
- Ayala, Y., Peiró Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L., y Yeves, J. (2016). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis—A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377–1401.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167–185.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 343-394.
- Brito, I. (2020). Productividad laboral del talento humano: Criterios a considerar en las Fundaciones de intervención Social de Colombia. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 4(3), 69-90.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). Perfil socioeconómico de la subregión del Nordeste. https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Biblioteca/Estudios-economicos/cadenas-productivas-regionales/143Perfil%20Nordeste_Oct14.pdf?ver=2019-03-01-095038-550
- Carro, R., y González, D. (2012). *Productividad y competitividad*. Universidad Mar del Plata.
- Carlson, D., Kacmar, K., Zivnuska, S. Ferguson, M., y Whitten, D. (2011). Work-Family enrichment and job performance. A Constructive Replication of Affective Events Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 29-12.
- Cequea, M., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Chacón, J., López, E., y Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44.
- Chang, Y., Leach, N., y Anderman, E. M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Social Psychology of Education*, 18, 31-36.
- Charris, A. V. M., Muñoz, E. C., y de Cuba, J. R. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Revista Venezolana de gerencia*, 23(82), 392-406.

- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Traducido por: Pilar Mascaró Sacristán. Tercera Edición.
- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 94-107.
- Corte Suprema de Justicia (Mayo 22, 2015). Acción de tutela para reconocimiento de derechos pensionales. María Victoria Calle Correa. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/t-315-15.htm>
- Cropanzano, R., y Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- De Faría, P., y del Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista venezolana de gerencia*, 15(51), 486-503.
- Duarte E (2006) *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Proyecto de Tesis. CETYS. Mexicali, Baja California.
- Fernández, C. S., Bravo, D. D. A., & Medina, P. C. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de trabajo social*, 32(2), 397-406.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 38-12.
- Flores, C., y Morfín, L. R. M. (2020). Efectos de la frecuencia y demora de reforzamiento sobre el desarrollo de un estímulo como reforzador condicionado. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 46(2), 141-161.
- Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J., y Méndez Campos, M. D. (2014). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. *Ciencia y trabajo*, 16(49), 9-16.
- González, O., Molina, R., y Patarroyo, D. (2019). Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, una revisión teórica desde la minería colombiana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1, 1-16.
- He, P., Murmann, S. K., y Perdue, R. R. (2010). An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a US Hospitality Organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13, 36-50.
- Hernández, R., Fernández, H., y Baptista, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (2010). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Iaffaldano, M. T., y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273
- Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.
- Jurburg, D., y Tanco, M. (2017). Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 15, 7-23.
- Kazaz, A., y Ulubeyli, S. (2007). Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country. *Building and Environment*, 42(5), 2132-2140.
- Lawler, E., y Porter, L. (1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Lo Destro, C., Di Santo, D., Pierro, A., Talamo, A., Alessandri, G., y Caprara, G. (2021). How people feel about their job: effects of regulatory mode on positivity and job satisfaction. *International Journal of Social Psychology*, 36(3), 487-509.
- Lombana, R. (2013). Ciclo dinámico de la productividad para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Colombia. *Revista Clepsidra*. 9. 53-68.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., y Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Martínez, I. M., y Cifre, E. (2016). Individual and group antecedents of satisfaction: One lab-multilevel study. *Anales de Psicología*, 32(2), 565-570.
- Mauno, S., Kiuru, N., y Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the department level. *Work y Stress*, 25, 14-66.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067.
- Morales, D. (martes, 13 de abril de 2021). Gran Colombia Gold tuvo ligera disminución en producción de oro en primer trimestre. La Republica <https://www.larepublica.co/empresas/gran-colombia-gold-tuvo-ligera-disminucion-en-produccion-de-oro-en-primer-trimestre-3152737>
- Morales, J. (2016). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana. *Ex Cathedra en negocios*, 1(1), 8-8.
- Muchinsky, Paul. M. (1977). Organizational Communication, Relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607

- Mulneh, M., Moges, G., Abebe, S., Hailu Y., Makonnen, M., y Stulz V. (2021). Midwives' Job satisfaction and intention to leave their current position in developing regions of Ethiopia. *Women and Birth*, 35(1):38–47
- Newstrom, J. (2013). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Ostroff C (1992) The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology* 77(6): 963–974.
- Pang, D., y Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 150–162.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., y Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 479.
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377-392.
- Prado, J. F. U. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Editorial El Manual Moderno.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Ramírez, A., Orozco, D., y Garzón, M. (2020) Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2).118-138.
- Ritter, K., Matthews, R., Ford, M., y Henderson, A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655-1669.
- Saari, L. M., y Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 39-07.
- Saborío Morales, L., y Hidalgo Murillo, L. F. (2015). Síndrome de burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124.
- Salavona, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2019). *Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Thomson Reuter: Editorial Aranzadi.

- Saltos Solórzano, J. V., Bravo Macias, C., Ramos Alfonso, Y., Ramírez Betancourt, F. D., López Apolinario, A. I., y Martínez Abreu, J. (2018). Incidencia de la insatisfacción laboral en la eficiencia de la gestión. Caso Clínica Estomatológica. *Revista Médica Electrónica*, 40(3), 734-743.
- Sanin, J, y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-107.
- Sanín-Posada, A., Salanova, M. y Vera-Villaroel, P. (2018) *Happiness and Optimism Interventions at Work: Gender Differences*. Open Access Library Journal.
- Semana. (2021). Oro: estas son las toneladas que Colombia produciría en el 2025. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/nos-destrozamos-por-la-tributaria-pero-no-le-sacamos-jugo-al-potencial-minero/202100/>
- Sulaiman, M. R. y Seng, L. C. (2016). Leadership and job satisfaction among foreign seafarers in maritime industry: Human leadership. *International Research Journal of Interdisciplinary y Multidisciplinary Studies*, 2, 44-57.
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad: Medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. McGraw – Hill.
- Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., y Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y salud*, 21(1), 100-112.
- Thant, Z. M., y 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.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Cincel.
- Toro, F. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 193-225.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cincel.
- Wang, H., Lu, C., y Siu, O. (2015). Job insecurity and job performance: the moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1249-1258.
- Whitman, D.S., Van Rooy, D.L., y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviours, and Performance in Work Units: A Meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 4-1
- Williams, G., Halvari, H., Niemiec, C., Sørenbø, Ø., Olafsen, A., y Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work y Stress*, 28, 40-19.

-
- Wilches Rubio, N. J. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia* (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.).
- World Health Organization (OMS). (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte
- Wright, T. A. y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94
- Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
- Yang, S., Chen, S., Lee, L., y Liu, Y. (2021). Employee Stress, Job Satisfaction, and Job Performance: A Comparison between High-technology and Traditional Industry in Taiwan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 605–618.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donavan, D. T., Maxham, J. G. III, y Brown, T. J. (2016). A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 743-755.
- Zárate, A. S. (2014). El psicólogo organizacional como facilitador del aprendizaje: su rol principal. *Avances en Psicología*, 22(1), 29-48.
- Zhang, J., y Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331-351.
- Zimmerman, H. F. L. (2016). Varianza común del método: el caso de los cuestionarios. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 57-70.