

ARTÍCULOS

Sometido 23-02-2021. Aprobado 22-11-2021

Evaluated by the system *double blind review*. Editor Científico: Pablo Isla

Versión original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220410>

EL PAPEL MEDIADOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL ENTRE LA CALIDAD EN LOS FACTORES DEL TRABAJO Y EL COMPROMISO LABORAL

The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement

O papel mediador da satisfação no trabalho entre a qualidade dos fatores de trabalho e o comprometimento com o trabalho

Jessica Ivonne Hinojosa-López | jessica.hinojosa@uaslp.mx | ORCID: 0000-0002-8751-2388

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, Ciudad Valles, San Luis Potosí, México

RESUMEN

El propósito de este documento es analizar la relación entre la calidad en los factores del trabajo (CFT) y el compromiso laboral (CL) con un rol mediador de la satisfacción laboral (SL). Se utilizó una metodología cuantitativa transversal. La muestra estuvo conformada por 234 empleados bancarios. Los datos fueron analizados con la técnica de ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron que la SL es un mediador total entre la CFT y el CL. La evidencia indica que la CFT es un antecedente del CL en el sector bancario, pero el compromiso aumentará cuando los empleados bancarios también estén satisfechos con su trabajo. El nivel general de SL y CL fue alto porque los empleados bancarios perciben calidad en la responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social como factores del trabajo. Este estudio presenta un alcance de los resultados limitado a la región centro-norte de México.

Palabras clave: calidad en los factores del trabajo, compromiso laboral, satisfacción laboral, sector bancario, mediación.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the relationship between quality in work factors (QWF) and work engagement (WE) with a mediating role of job satisfaction (JS). A quantitative cross-sectional methodology was used. The sample consisted of 234 bank employees. Data were analyzed with technique structural equation modeling. Results revealed that JS is a total mediator between QWF and WE. The evidence indicates that QWF is an antecedent of WE in the banking sector, but engagement will be increased when banking employees as well are satisfied with their jobs. The overall level of JS and WE was high because bank employees perceive quality on responsibility, feedback, wage, and social support as work factors. This study presents a scope of results limited to the north-central region of Mexico.

Keywords: quality in work factors, work engagement, job satisfaction, banking sector, mediation

RESUMO

O objetivo deste documento é analisar a relação entre os fatores de qualidade no trabalho (FQT) e o comprometimento do trabalho (CT) com um papel mediador da satisfação no trabalho (ST). Uma metodologia quantitativa transversal foi utilizada. A amostra foi composta por 234 funcionários de bancos. Os dados foram analisados com a técnica de equações estruturais. Os resultados revelaram que a ST é um mediador total entre os FQT e o CT. As evidências indicam que os FQT são um precedente para o CT no setor bancário, mas o comprometimento aumentará quando os bancários também estiverem satisfeitos com seu trabalho. O nível geral de ST e CT foi alto porque os funcionários do banco percebem a qualidade na responsabilidade, feedback, salário e apoio social como fatores de trabalho. Este estudo apresenta um escopo de resultados limitado à região centro-norte do México.

Palavras-chave: qualidade no trabalho, fatores, compromisso no trabalho, satisfação no trabalho, setor bancário, mediação.

INTRODUCCIÓN

La banca en México es un sector poco estudiado respecto a sus condiciones laborales, esto como consecuencia de las políticas establecidas por los grupos financieros. Particularmente, la banca desempeña un papel de especial interés dentro de la clasificación servicios al ser el impulsor de la economía de las naciones (Sarangal & Nargotra, 2017). Es de resaltar que la globalización en el sector bancario generó un nuevo escenario para sus empleados, involucrando la adaptación a constantes procesos de innovación, competitividad y exigencias de los usuarios (Sarangal & Nargotra, 2017) que van de la mano de ajustes laborales emergentes que hacen necesaria la correcta gestión del compromiso laboral (CL) (Hernández, 2013). Para México, estudiar el tema toma relevancia en dos sentidos, primero porque las transformaciones del sistema bancario originaron la modificación de las políticas laborales adaptándolas a las necesidades de la banca globalizada (Gallardo, Ángeles, & Neme, 2011), segundo, porque no se encontró evidencia empírica del contexto mexicano que proporcione información que sirva de guía para mejorar el CL bancario.

Esta investigación se desarrolla con una perspectiva de caso de negocio del CL con el cual se busca explicar cómo el bienestar de los empleados puede contribuir al éxito de las organizaciones prestadoras de servicios. En dichas organizaciones, el CL es un elemento clave para la consecución de sus objetivos (Nawrin, 2018), ya que los empleados, a través de sus actitudes, reflejan la imagen organizacional, influyendo en las decisiones del cliente (Nguyen, Nguyen, Ngo, & Nguyen, 2019), y en el atractivo para futuros colaboradores (Hinojosa & Cogco, 2020). Adicionalmente, es un tema de especial interés para las organizaciones (Gheitani, Imani, Seyyedamiri, & Foroudi, 2019) porque contribuye al éxito financiero (Harunavamwe, Nel, & Zyl, 2020), disminuye las intenciones tempranas de dejar el empleo (Karatepe, Ozturk, & Kim 2019), y tiene efectos positivos en el desempeño laboral y la lealtad del cliente (Nguyen et al., 2019; Salanova, Agut, & Peiro, 2005). Para los colaboradores, comprometerse con su empleo también les genera beneficios como sentimientos de logro y autorrealización, sin embargo, la investigación al respecto es limitada (Lee & Ok, 2016).

Recientemente, los empleadores han prestado mayor atención a los factores que son antecedente y consecuencia del CL porque los empleados no comprometidos son costosos para la organización (Rayton & Yalabik, 2014). Investigaciones anteriores encontraron que el compromiso de una persona resulta de sus percepciones acerca de los beneficios o seguridad que el trabajo le puede otorgar (Kahn, 1990), además, mencionan que la motivación laboral es propiciada por el estado psicológico que se genera como consecuencia de las características del trabajo (Hackman & Oldham, 1980). Por lo tanto, esta investigación considera que las percepciones de calidad acerca de los factores del trabajo podrían ser predictores del CL.

La literatura reciente argumenta que la satisfacción laboral (SL) es un predictor del CL (Garg, Dar, & Mishra, 2018; Pieters, 2018; Sarangal & Nargotra, 2017). Por ejemplo, Yalabik, Rayton y Rapti (2017) indican que la SL influye en el CL mediante la evaluación emocional que el empleado realiza acerca del cumplimiento de sus necesidades laborales y, cuando la evaluación es positiva, se convierte en un motivador estimulante del compromiso hacia el trabajo. De

acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), existen elementos del trabajo como la responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social que integran la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador, los cuales al ser percibidos como elementos positivos permiten una interpretación favorable de la calidad en los factores del trabajo (CFT) propiciando la SL.

Considerando el contexto del mercado de trabajo mexicano, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo posiciona a las profesiones relacionadas con finanzas, banca y seguros como las que obtienen los mejores salarios (Observatorio Laboral, 2019), por lo cual esta investigación considera que el empleo bancario en México puede ser considerado como mejor proveedor de calidad laboral respecto a otros empleos, sin embargo, la revisión de literatura menciona que para lograr un alto CL es necesario que el empleado también esté satisfecho con su trabajo (Radosevich, Radosevich, Riddle, & Hughes, 2008).

De acuerdo con el enfoque anterior que muestra un vínculo entre la CFT y la SL, con el CL, se generan las preguntas de investigación: ¿Influye la CFT en el CL de los empleados bancarios en México? ¿Puede la SL mediar los efectos entre la CFT y el CL? Basado en estos cuestionamientos, esta investigación tiene por objetivo analizar la relación entre la CFT y el CL con el papel mediador de la SL.

Este estudio inicia con la revisión de literatura y presentación de investigaciones previas que muestran las relaciones propuestas en el modelo. Después, el marco metodológico fue descrito, se incluyó la técnica, muestra y medidas. Finalmente, los resultados fueron explicados, seguidos de la discusión y conclusiones de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta sección describe las variables de estudio y explica el papel que desempeñan en el modelo teórico propuesto.

Compromiso Laboral

El CL es un estado afectivo-cognitivo relacionado con el trabajo (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), involucra una conexión psicológica del empleado hacia su tarea y la inversión de recursos físicos, emocionales y cognitivos resultado de la motivación por el trabajo (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). El CL permite desarrollar un vínculo emocional entre el empleado y el contexto laboral que incentiva el esfuerzo para llevar a cabo sus actividades (Lu, Lu, Gursoy, & Neale, 2016). Se compone por el vigor (invertir alta energía y esfuerzo), dedicación (participación mayor al estándar) y absorción (permanecer totalmente concentrado) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006). Estudios recientes en el contexto bancario han encontrado evidencia de que el CL recibe efectos positivos del autoliderazgo, integración laboral y recursos psicológicos (Harunavamwe et al., 2020); seguridad psicosocial (Tagoe & Amponsah-Tawiah, 2020); cognición laboral (Nguyen et al., 2019); sistemas de trabajo de alto rendimiento y resiliencia (Cooke, Cooper,

Bartram, Wang & Mei, 2016); apoyo familiar y autoeficacia (Karatepe et al., 2019), recursos personales, del trabajo y organizacionales (Nawrin, 2018); y SL (Garg, Dar & Mishra, 2018). Adicionalmente, se sostiene que el CL aumenta el desempeño y disminuye las intenciones de cambiar de empleo (Karatepe et al., 2019; Lathabhavan, Balasubramanian, & Natarajan, 2017). Otras investigaciones sugieren que las percepciones de CFT influyen positivamente en el CL, por lo cual el siguiente apartado describe los hallazgos identificados.

Calidad en los Factores del Trabajo y Compromiso Laboral

La CFT surge cuando el empleado percibe que sus necesidades laborales han sido cubiertas (Lee, Back, & Chan, 2015). De acuerdo con Herzberg (1966), el trabajo se compone por factores motivadores y de higiene; los motivadores tienen su base en satisfacer las necesidades de crecimiento psicológico del empleado (Zhang, Yao, & Cheong, 2011), y los de higiene buscan contribuir con las necesidades asociadas al trabajo (Sledge, Miles, & Copping, 2008).

Entre los factores motivacionales del trabajo se encuentran la responsabilidad (Herzberg, 1966) y retroalimentación (Morris & Venkatesh, 2010). La responsabilidad es el grado en que un empleado es el encargado de atender un objetivo (Sledge et al., 2008). En trabajos de primera línea, la responsabilidad implica cumplir con los requerimientos del cliente, lo cual puede generar un desafío y motivarlo a concentrarse en el trabajo (Karatepe, Beirami, Bouzari, & Safavi, 2014). Los estudios en la industria hotelera han encontrado un efecto positivo de la responsabilidad al CL en empleados de primera línea (Karatepe et al., 2014). En otro contexto, los resultados previos mostraron que la responsabilidad de estudiantes es un predictor del CL de académicos (Capri, Gunduz, & Akbay, 2017). Contrariamente, la evidencia en empleados del cuidado de la salud no respaldó el efecto entre la responsabilidad en el trabajo y el CL (Carlo, Corso, Falco, Girardi, & Piccirelli, 2016).

Respecto a la retroalimentación, representa la cantidad de información proporcionada al empleado respecto a su desempeño laboral (Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011). Cuando se proporciona retroalimentación, el empleado conoce su grado de avance en la organización y puede trabajar en sus habilidades generando una mayor efectividad laboral, asimismo, cuando la retroalimentación viene acompañada del apoyo gerencial se mantiene el CL del empleado (Sommer & Kulkarni, 2012). En este sentido, investigaciones previas han informado que cuando los empleados cuentan con suficientes recursos para recibir retroalimentación se genera un CL superior (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). Otros resultados indican que gerentes bancarios encontraron en la retroalimentación un medio para informar a sus colaboradores las fortalezas y debilidades desempeñadas, generando un estímulo en el empleado para esforzarse más y consecuentemente mejorar el CL (Ahmed, Kura, Umrani, & Pahi, 2020).

Por otro lado, el salario y el apoyo social son factores de higiene en el trabajo (Herzberg, 1966). Para analizarlos, se ponen de antecedente las aportaciones de Chiang y Wu (2014) que indican que los empleados son clientes internos de la organización, a quienes se les ofrece un servicio intraorganizacional caracterizado por la forma en que se lleva a cabo el trabajo, y cuando

realizan una interpretación positiva del servicio, el empleado percibe calidad. En este sentido, la literatura muestra que los empleados realizan comparaciones entre sus salarios y los de grupos de referencia (Kifle, 2014); ya sea de compañeros, sus propios salarios en periodos anteriores (Grund & Rubin, 2017), o de empleos similares del mercado (Grund & Sliwka, 2007). Además, Farndale y Murrer (2015) mencionan que en poblaciones como la mexicana las recompensas financieras son importantes porque proporcionan seguridad. En esta línea, la investigación previa ha encontrado que el esfuerzo de un empleado mejora cuando recibe un salario eficiente (Goldsmith, Veum, & Darity, 2000). Por otra parte, un estudio realizado en una organización multinacional de servicios financieros encontró que otorgar altas recompensas financieras favorece el compromiso y, específicamente, la relación fue más fuerte en los respondientes mexicanos (Farndale & Murrer, 2015). En este sentido, en esta investigación se espera que a través de estas comparaciones, el empleado evalúe la calidad en el servicio interno proporcionado por la organización.

Finalmente, el apoyo social es un factor que puede hacer del trabajo una experiencia interesante (Lambert, Minor, Wells, & Hogan, 2016). Trabajar con personas amigables permite fortalecer las buenas relaciones entre compañeros (Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal-Mirabent, 2016) aumentando la participación (Lambert et al., 2016) a través del trabajo en equipo (Alegre et al., 2016). La relación entre el apoyo social y el CL ha sido validada recientemente, por ejemplo, los resultados de Kiema-Junes et al. (2020) mostraron que el apoyo social recibido de los supervisores, compañeros y familia influyeron en el CL, particularmente, el apoyo social fue el predictor más fuerte para la dedicación y el vigor de los empleados. Similarmente, los hallazgos de Nasuridin, Ling y Khan (2018) mostraron que las percepciones de apoyo del supervisor fueron el predictor más fuerte del CL, además, el apoyo recibido por los compañeros y la organización también fueron determinantes importantes del CL.

Como la evidencia previa lo sugiere, cuando los empleados perciben CFT muestran un mayor CL, por lo tanto:

H1: La calidad percibida en los factores del trabajo es un predictor positivo en el compromiso laboral.

Rol mediador de la Satisfacción Laboral

La SL es el resultado positivo de la evaluación que un empleado realiza acerca de los elementos que intervienen en el trabajo a partir de su experiencia laboral (Locke, 1969). Cuando el empleado percibe que sus expectativas acerca de las características del trabajo han sido cubiertas experimenta satisfacción con su trabajo (Knapp, Smith, & Sprinkle, 2017). La investigación previa respecto a la relación entre la calidad y la SL ha analizado diversos factores del trabajo, por ejemplo, en la banca privada se encontró que la CFT influye en las percepciones de SL (Dhamija, Gupta, & Bag, 2019). Otros autores encontraron que otorgar facultades para la toma de decisiones y recibir apoyo social fueron características del trabajo que se asociaron positivamente con la

SL de empleados bancarios (Cambre, Kippers, Veldhoven, & Witte, 2012). Además, contar con un aumento salarial superior al del grupo de referencia mejora la SL (Diriwaechter & Shvartsman, 2018); contrariamente, la evidencia previa indica que mujeres directivas de servicios financieros en instituciones bancarias y aseguradoras se mostraron insatisfechas al recibir salarios menores que sus compañeros hombres en puestos similares (Tlaiss, 2013). Finalmente, la retroalimentación es otro factor del trabajo que ha mostrado efectos positivos en la SL al mitigar los efectos negativos originados por la ambigüedad de roles (Jong, 2016).

Actualmente existe una discusión en la literatura respecto al orden causal entre la SL y el CL (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Por un lado, algunos estudios muestran que los empleados altamente comprometidos se caracterizan por estar más inmersos y dedicados a su trabajo como consecuencia de lo retador e inspirador de éste, detonando así una mayor SL (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Lu et al., 2016). Y por otro, la evidencia previa también indica que el CL es un estado activo que se encuentra fuertemente influenciado por la SL de los empleados (Butakor, Guo, & Adebajji, 2021; Vokić & Hernaus, 2015). En este sentido, esta investigación propone a la SL como predictor del CL al considerar que el compromiso surge como consecuencia de la evaluación emocional realizada por el empleado acerca de la satisfacción de sus necesidades laborales (Yalabik et al., 2017). En esta línea, la evidencia indica que los empleados satisfechos están más comprometidos con su trabajo, siendo la satisfacción intrínseca (ejemplo, responsabilidad y retroalimentación) la que genera mayor motivación en el CL (Garg et al., 2018). Otros investigadores analizaron la capacidad predictiva de la SL intrínseca y extrínseca con las dimensiones de vigor y dedicación del CL, ellos encontraron que la satisfacción intrínseca es un predictor del vigor y dedicación, mientras que la SL extrínseca (ejemplo, salario y apoyo social) sólo mostró efectos significativos para la dedicación (Pieters, 2018).

En general, la evidencia previa apunta que cuando el empleado percibe que sus expectativas laborales han sido cubiertas (calidad), por un lado, el empleado podría desarrollar un mayor CL, y, por otro lado, podría experimentar sentimientos positivos hacia el trabajo (SL) que, a su vez, pueden incentivar el CL. En este sentido, la SL podría ejercer un papel mediador entre las percepciones de CFT y el CL (Figura 1).

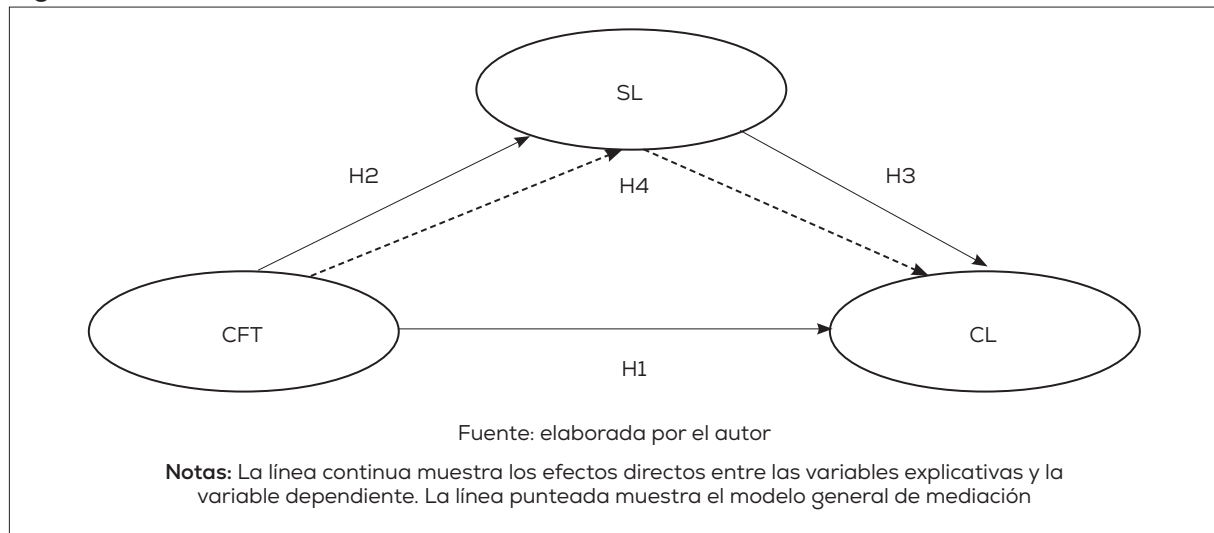
Ante estos argumentos, esta investigación propone:

H2: La calidad percibida de los factores del trabajo es un predictor positivo de la satisfacción laboral.

H3: La satisfacción laboral es un predictor positivo del compromiso laboral.

H4: La satisfacción laboral es un mediador en la relación entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral.

Figura 1. Modelo teórico de mediación



METODOLOGÍA

Muestra y Procedimiento

Los participantes fueron empleados bancarios de nueve grupos financieros pertenecientes a la Banca Comercial ubicada en centro-norte de México. La muestra estuvo formada por empleados con contacto directo con clientes y que cuentan con al menos un año de antigüedad laboral. Se eligieron estas características porque los empleados más comprometidos son los que tienen contacto frecuente con los clientes (Karatepe, Yavas, Babakus, & Deitz, 2018) y porque, de acuerdo con los planteamientos de esta investigación, es necesario que el empleado bancario haya tenido la oportunidad de valorar las percepciones de calidad a partir de su experiencia en el trabajo. Los datos fueron recolectados por dos investigadoras mediante un cuestionario en papel, el procedimiento consistió en obtener la autorización del gerente de sucursal y posteriormente explicar la estructura del instrumento a cada participante en sus espacios personales de trabajo, el tiempo aproximado de respuesta fue de 15 minutos. Las sucursales y empleados fueron seleccionadas a través de un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional obteniendo un requerimiento de 295 observaciones. Para la estratificación, se tomaron como base los registros del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. La razón para utilizar este tipo de muestreo fue porque la única información pública que existe sobre la ocupación del personal bancario en México es la clasificación de estratos por número de personal ocupado en cada sucursal bancaria, sin incluir datos personales de los mismos, por lo cual se les asignó un número de identificación. Los cuestionarios se distribuyeron en 106 sucursales bancarias, 245 cuestionarios se encontraban completos, pero sólo 234 cumplieron el criterio Mahalanobis con el que se identificó la presencia de valores atípicos (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), representando una tasa de respuesta de 79.32%. La Tabla I presenta las características demográficas de la muestra.

Tabla 1. Características demográficas personales y laborales

Ítem	N (234)	%
Edad		
Menos de 30	132	56.4
30-40	83	35.5
41 o más	19	8.1
Sexo		
Masculino	106	45.3
Femenino	128	54.7
Posición Laboral		
Cajero	82	35
Jefe de Cajas	16	6.8
Ejecutivo	100	42.7
Asesor Digital / Multicanal	13	5.6
Otro	23	9.9
Antigüedad Laboral		
1-5 años	166	70.9
6-10 años	39	87.6
Más de 10 años	29	100

Fuente: elaborada por el autor

Medidas

El cuestionario tenía una sección para recabar información demográfica de la muestra, los datos solicitados fueron edad, sexo, posición y antigüedad laboral. Las siguientes secciones correspondían a las variables CFT, SL y CL. Se utilizó una escala de 10 puntos para medir las tres variables; de acuerdo con Dawes (2008), las escalas de 5, 7 y 10 puntos tienen un uso estadísticamente comparable para el tratamiento de datos en el análisis factorial confirmatorio y los modelos de ecuaciones estructurales. El coeficiente utilizado para verificar la consistencia interna de las escalas fue el alfa de Cronbach, proporcionando un coeficiente de 0.921 para el total del instrumento, resultado que de acuerdo con Nunnally (1978) se considera adecuado por presentar valores superiores a 0.70.

Calidad en los Factores del Trabajo

Para medir las percepciones de CFT, se consideraron la responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social, y los ítems fueron adaptados de Herzberg (1966) implementando primero el criterio de investigadores expertos y posteriormente una prueba piloto. Un ítem muestra es “Considerando mi experiencia en el banco, ¿en qué medida considero que recibo un salario competitivo respecto al ofrecido por otros bancos en puesto similar?”. El coeficiente alfa de Cronbach para la CFT fue de 0.873.

Satisfacción Laboral

La SL fue medida utilizando una escala general de satisfacción, seis ítems fueron adaptados de estudios satisfacción previos en el contexto mexicano (Martínez, Cogco, & Pérez, 2016; Pérez, Martínez, & Cogco, 2017; Rodríguez, Cogco, & Pérez, 2014). Un ítem muestra es “¿En qué medida mi empleo es lo que esperaba antes de incorporarme a la institución?”. Se eliminaron dos ítems por no satisfacer los criterios de fiabilidad. El coeficiente alfa de Cronbach para la SL fue de 0.878.

Compromiso Laboral

De los aportes de Schaufeli et al. (2006) se utilizaron seis ítems para evaluar el compromiso de los empleados bancarios. Un ítem muestra es “Considerando mi experiencia en el banco, ¿en qué medida considero que por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar?”. Con la finalidad de mejorar las propiedades estadísticas de la escala se eliminaron tres ítems, de acuerdo con García, Gil y Rodríguez (2000), tres ítems son la cantidad mínima necesaria para evaluar una variable. El coeficiente alfa de Cronbach para el CL fue de 0.853.

RESULTADOS

Para evaluar el modelo teórico de mediación, se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), de acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2010), los SEM son la técnica adecuada cuando se analizan variables que no pueden ser observadas de forma directa. Los datos fueron procesados en software estadístico AMOS (versión 24). En general, los resultados obtenidos respaldan a la CFT como predictor positivo de la SL y el CL, y la SL como mediador entre la CFT y el CL.

Modelo de medida

La implementación de SEM requiere la realización previa del análisis factorial confirmatorio (CFA) para corroborar la validez convergente y discriminante de los constructos (Fornell & Larcker, 1981). Para llevar a cabo el CFA, se revisaron los estimadores estandarizados (Hox & Bechger, 1998), en general los ítems obtuvieron pesos estadísticos superiores al criterio óptimo de 0.708, sólo un ítem se encontró debajo de este nivel, pero fue superior al umbral mínimo de 0.40 (Hair et al., 2014).

En la Tabla II se muestra que los resultados del modelo de medida se ajustan a los criterios establecidos por Hair et al. (2010). La fiabilidad de constructo se verificó siguiendo los criterios de Hair et al. (2014), concluyendo que el alfa de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesta (CR) son satisfactorios con valores superiores a 0.7. Para la fiabilidad de la escala de medida, se

verificó que el criterio varianza media extraída (AVE) fuera superior a 0.50 (Fornell & Larcker, 1981), la AVE proporciona validez a los constructos porque el resultado indica que las variables latentes comparten más del 50% de la varianza con sus ítems, disminuyendo la varianza compartida con el error de medición (Hair et al., 2014). Estos resultados proporcionan validez convergente para el instrumento de medida utilizado. Siguiendo a Fornell y Larcker (1981), se determinó una validez discriminante satisfactoria, los resultados informaron que la raíz cuadrada de la AVE fue mayor que las correlaciones entre las variables del modelo.

Modelo estructural

Los resultados obtenidos del modelo estructural satisfacen los criterios de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia (Hu & Bentler, 1999). En esta investigación los indicadores de ajuste absoluto presentan valores GFI = 0.936; RMSEA = 0.072; SRMR = 0.050. Las medidas de ajuste incremental incluyen CFI = 0.970; AGFI = 0.898; NFI = 0.947; PClose = 0.035. Además, los resultados de chi cuadrado normado presentan un ajuste de parsimonia aceptable CMIN/DF = 2.216.

Tabla 2. Resultados del Modelo de Medida

Variable Latente / Ítems		CFE	α	CR	AVE	\sqrt{AVE}
Calidad en los Factores del Trabajo			0.878	0.875	0.636	0.797
	Considerando mi experiencia en el banco, ¿en qué medida considero que...					
CT1	confían en mí para delegarme responsabilidades?	0.746				
CT2	recibo una retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño?	0.819				
CT3	recibo un salario competitivo respecto al ofrecido por otros bancos en puesto similar?	0.797				
CT4	mis supervisores me orientan y apoyan en el desarrollo de mi trabajo?	0.826				
Satisfacción Laboral			0.853	0.887	0.665	0.815
SL1	Considerando mi experiencia en el banco, ¿qué calificación la describe mejor?	0.812				
SL2	En general, ¿qué tan satisfecho estoy con mi empleo?	0.91				
SL3	¿En qué medida mi empleo me ha permitido mejorar mis condiciones de vida?	0.714				
SL6	¿En qué medida mi empleo es lo que esperaba antes de incorporarme a la institución?	0.814				
Compromiso Laboral			0.873	0.864	0.684	0.827
CL1	Considerando mi experiencia en el banco, ¿en qué medida considero que...					
CL1	por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar?	0.874				
CL3	mi empleo es desafiante?	0.924				
CL5	el tiempo pasa muy rápido cuando estoy trabajando?	0.658				

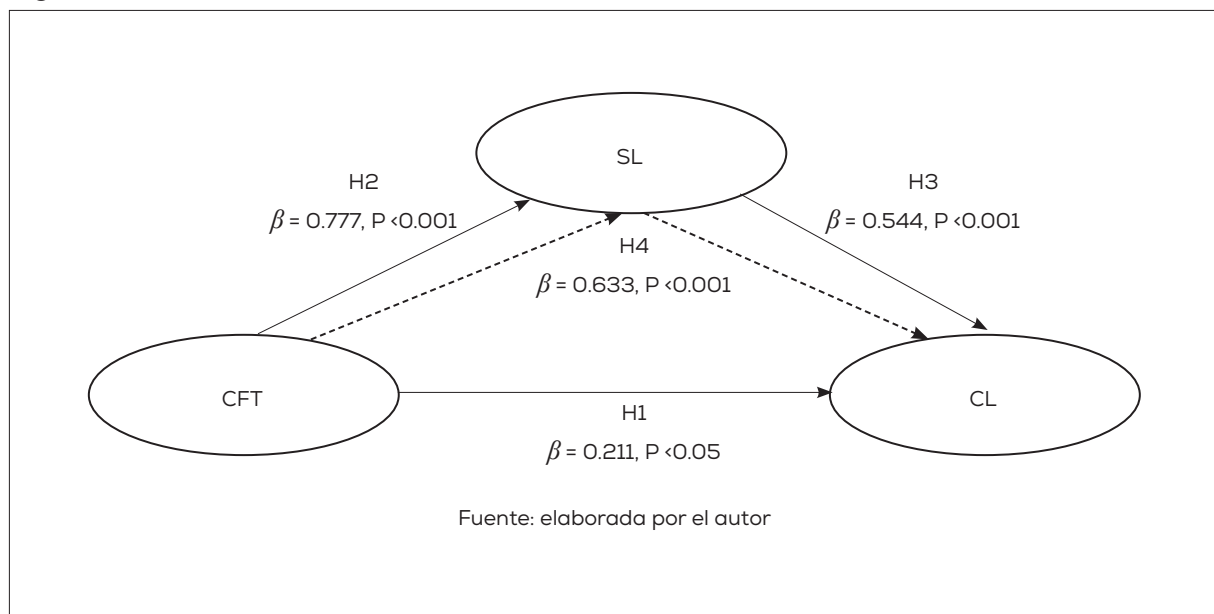
Fuente: elaborada por el autor

Nota: CFE, cargas factoriales estandarizadas; α , alfa de Cronbach; CR, fiabilidad compuesta; AVE, varianza media extraída

Prueba de hipótesis de los efectos directos

En la Figura 2 se presentan los resultados de los estimadores estandarizados que apoyan todos los efectos hipotetizados. Se atendió el estadístico R² para evaluar la capacidad predictiva del modelo (Chin, 1998), el resultado indicó que las variables incluidas al modelo explican 52% de la varianza del CL. De acuerdo con los planteamientos teóricos propuestos, los resultados proporcionaron soporte a H1 y H2 porque las percepciones acerca de la CFT tuvieron un efecto positivo y significativo en el CL ($\beta = 0.211$, $p < 0.05$) y la SL ($\beta = 0.777$, $p < 0.001$). El resultado obtenido para H3 también fue apoyado, la SL presentó un coeficiente de trayectoria positivo y significativo hacia el CL ($\beta = 0.544$, $p < 0.001$).

Figura 2. Contraste de hipótesis



Prueba de hipótesis de mediación

Se evaluó el efecto mediador de la SL entre las percepciones de CFT y el CL. Para llevar a cabo la prueba de H4, primero se revisaron los efectos directos de la CFT en el CL sin la intervención de la variable mediadora, los resultados fueron estadísticamente significativos ($\beta = 0.633$, $p < 0.001$). Después se introdujo la SL (mediador) y se ejecutó Bootstrap en AMOS (5,000 samples, 95% confidence level). Bootstrap es un método apropiado para los análisis de mediación en el que no es necesaria la condición de normalidad de los datos (Pinheiro, Silva, Dias, Lages, & Preto, 2020). Los resultados mostraron que el efecto indirecto de las percepciones de CFT en el CL a través de la SL fue significativo ($\beta = 0.423$, $p < 0.001$), mientras que el efecto directo fue no significativo ($\beta = 0.211$, $p > 0.05$). Siguiendo las aportaciones de Zhao, Lynch y Chen (2010), estos resultados indican una mediación total (Tabla III). Por lo tanto, el efecto de mediación de H4 fue respaldado.

Tabla 3. Resultados de la hipótesis de mediación

Hipótesis de mediación: Variables independiente - Mediadora - Dependiente	Coefficiente directo estandarizado ⁺	Coefficiente directo Beta ⁺⁺	Coefficiente indirecto Beta ⁺⁺	Mediación observada
Calidad en los Factores del Trabajo - Satisfacción Laboral - Compromiso Laboral	.633***	.211(ns)	.423***	Total

Fuente: elaborada por el autor

Notas: + Coeficiente de trayectoria entre la variable independiente y dependiente sin la variable mediadora. ++ Coeficientes de trayectoria incluida la variable mediadora. *** $p < 0.001$

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Esta investigación examinó el papel que juegan las percepciones de bienestar en el trabajo en el nivel de CL de los empleados en la banca mexicana. En general, los resultados sugieren que cuando los empleados reciben CFT, en términos de responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social, se perciben más satisfechos y, consecuentemente, se incrementa la posibilidad de generar un mayor CL.

Para obtener estas inferencias, primero se analizaron las relaciones causales de forma independiente para corroborar los efectos directos entre las variables de estudio. Los resultados indicaron que la CFT percibida por los empleados bancarios influye en el CL (H1). Estos resultados sugieren que los empleados bancarios mexicanos perciben una alta CFT que propicia de manera directa el compromiso de sus colaboradores. Los estudios previos soportan los resultados de la investigación actual (Capri et al., 2017; Farndale & Murrer, 2015; Kiema-Junes et al., 2020; Sommer & Kulkarni, 2012). Por ejemplo, Karatepe et al. (2014) encontraron que la responsabilidad de los empleados con contacto directo con los clientes es un factor desafiante que impulsa el compromiso. Los hallazgos de Ahmed et al. (2020) destacaron que la retroalimentación positiva impulsó el esfuerzo de empleados bancarios y contribuyó al CL. Además, Kifle (2014) menciona que los empleados realizan comparaciones entre sus salarios y los de un grupo de referencia, en este contexto, considerando que el Observatorio Laboral (2019) informó que los empleos relacionados con la banca en México reportan los mejores salarios en el país, se puede inferir que el empleado bancario percibe calidad salarial al compararla con los salarios de empleos en otros sectores. Respecto al apoyo social, los resultados indicaron que fue el predictor más fuerte de la CFT, este resultado está en línea con las aportaciones de Nasurdin et al. (2018).

Al mismo tiempo, esta investigación validó el vínculo positivo propuesto de la CFT a la SL (H2). Este resultado es similar a otros que han reportado que percibir CFT incrementa la satisfacción de los empleados (Cambre et al., 2012; Diriwaechter & Shvartsman, 2018; Knapp et al., 2017). Hallazgo también validado en la industria bancaria privada (Dhamija et al., 2019). En esta investigación, las percepciones de CFT fueron un fuerte predictor de la SL, lo que podría indicar que el trabajador bancario diseña expectativas respecto a lo que espera recibir de los factores del trabajo y, como las expectativas fueron cubiertas, sus percepciones de CFT aumentaron y, al mismo tiempo, incentivaron la SL.

Asimismo, en esta investigación la SL también fue un predictor significativo del CL (H3), siendo consistente con estudios anteriores (Garg et al., 2018; Pieters, 2018; Yalabik et al., 2017). Los resultados sobre la SL indicaron que en general la experiencia de trabajar en un banco es gratificante y cumple las expectativas sobre los beneficios del empleo bancario, por lo tanto, como la evaluación de la SL fue positiva, generó el CL en los empleados bancarios, siendo un resultado consistente con el presentado por Yalabik et al. (2013) en la industria bancaria.

Además, esta investigación propuso a la SL como un mediador en la relación entre la CFT y el CL (H4). Este modelo de mediación encontró soporte en los resultados. La CFT mostró una incidencia directa y significativa en el CL, sin embargo, cuando se incorporó la SL como mediador, la CFT tuvo influencia nula de manera directa; por el contrario, de manera indirecta a través de la SL obtuvo un impacto significativo en el CL. De acuerdo con Zhao et al. (2010), estos resultados indican una mediación total, ofreciendo soporte a la propuesta de mediación de la SL en la relación CFT-CL.

IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los hallazgos de la investigación pueden presentar varias implicaciones para los gestores del recurso humano bancario. Particularmente, es destacable el papel de las percepciones de CFT, que si bien son un elemento importante en la generación del involucramiento del empleado bancario con sus actividades, se encontró evidencia para inferir que entre mayor calidad perciba el trabajador, mejor será su satisfacción con el empleo, y esto, finalmente, propiciará el incremento del CL. Contar con empleados comprometidos es un factor valioso para la industria bancaria, ya que los empleados que trabajan en contacto directo con los clientes representan la principal imagen que los usuarios se llevan de la organización. Por otro lado, existe evidencia empírica que argumenta que los empleados insatisfechos con su contexto laboral no sólo disminuyen su CL, sino que expresan su intención de cambiar de empleo; en este marco, los empleados bancarios manejan una cartera de clientes que pudieran llevarse si decidieran cambiar de firma.

Las futuras investigaciones podrían enfocarse en abordar algunas limitaciones detectadas. Los datos fueron recolectados sólo en la región centro-norte de México, por lo que podría ampliarse el espectro a otras regiones del país para robustecer los resultados, ya que la satisfacción también depende del contexto laboral (Rodríguez et al., 2012) y hay zonas metropolitanas con una dinámica de trabajo diferenciada en aspectos como la afluencia de clientes diaria, la competitividad entre compañeros, o incluso el nivel salarial, factores que podrían modificar las percepciones de satisfacción. En este sentido, el alcance de los resultados es limitado a la región mencionada, toda vez que contempla una muestra muy específica. Finalmente, se recomienda segmentar los factores del trabajo en intrínsecos y extrínsecos para determinar los de mayor influencia en el CL bancario, ya que esta información podría ayudar a mejorar la gestión respecto a la CFT.

REFERENCIAS

- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020), Modelling the link between developmental human resource practices and work engagement: The moderation role of service climate. *Global Business Review*, 21(1), 31-53. doi: 10.1177/0972150919837813
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38. doi: 10.1016/j.jvb.2013.11.002
- Butakor, P. K., Guo, Q., & Adebajji, A. O. (2021). Using structural equation modeling to examine the relationship between Ghanaian teachers' emotional intelligence, job satisfaction, professional identity, and work engagement. *Psychology in the Schools*, 58(3), 534-552. doi: 10.1002/pits.22462
- Cambre, B., Kippers, E., Veldhoven, M. van, & Witte, H. De. (2012). Jobs and organisations explaining group level differences in job satisfaction in the banking sector. *Personnel Review*, 41(2), 200-215. doi: 10.1108/00483481211200033
- Capri, B., Gunduz, B., & Akbay, S. E. (2017). Utrecht Work Engagement Scale-Student Forms' (UWES-SF) adaptation to Turkish, validity and reliability studies, and the mediator role of work engagement between academic procrastination and academic responsibility. *Educational Sciences-Theory & Practice*, 17(2), 411-435. doi: 10.12738/estp.2017.2.0518
- Carlo, N. A. De, Corso, L. Dal, Falco, A., Girardi, D., & Piccirelli, A. (2016). To be, rather than to seem: The impact of supervisor's and personal responsibility on work engagement, job performance, and job satisfaction in a positive healthcare organization. *Tpm-Testing Psychometrics Methodology in Applied Psychology*, 23(4), 561-580. doi: 10.4473/TPM23.4.9
- Chiang, C.-F., & Wu, K.-P. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: Flight attendants at branch workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2644-2666. doi: 10.1080/09585192.2014.884616
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. doi: 10.1080/09585192.2015.1137618
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-104. doi: 10.1177/147078530805000106

- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking-an International Journal*, 26(3), 871-892. doi: 10.1108/BIJ-06-2018-0155
- Diriwaechter, P., & Shvartsman, E. (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146, 116-140. doi: 10.1016/j.jebo.2017.12.010
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610-626. doi: 10.1108/JMP-09-2013-0318
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Gallardo, A., Ángeles, G., & Neme, O. (2011). *Desregulación económica y flexibilización laboral: Una forma de reducir el costo laboral en México (2000-2008)*. *Economía y Sociedad*, 17(27), 65-83.
- García, E., Gil, J., & Rodríguez, G. (2000). *Análisis factorial*. Madrid, España: La Muralla.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71. doi: 10.1177/1523422317742987
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76-95. doi: 10.1108/IMEFM-01-2018-0029
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W., Jr. (2000). Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort. *Journal of Economic Psychology*, 21(4), 351-385. doi: 10.1016/S0167-4870(00)00008-8
- Grund, C., & Rubin, M. (2017). Social comparisons of wage increases and job satisfaction. *Applied Economics*, 49(14), 1345-1350. doi: 10.1080/00036846.2016.1217311
- Grund, C., & Sliwka, D. (2007). Reference-dependent preferences and the impact of wage increases on job satisfaction: Theory and evidence. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 163(2), 313-335. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40752645>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, USA: Addison-Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey, USA: Pearson.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Zyl, E. Van. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507-519. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10520/ejc-sapsyc-v50-n4-a7>
- Hernández, M. I. S. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 16/17, 85-100. doi: 10.18002/pec.v0i16/17.1336

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, USA: World Publishing Co.
- Hinojosa, J. I., & Cogco, A. R. (2020). Atractivo organizacional: Influencia de la imagen y la responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 11(1), 112-125. doi: 10.29059/rpcc.20200617-106
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373. doi: 10.1080/10705510903008345
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Jong, J. (2016). The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 39(4), 814-834. doi: 10.1080/15309576.2015.1137771
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.5465/256287
- 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. doi: 10.1108/JMP-11-2013-0359
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.08.003
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 858-879. doi: 10.1108/IJBM-05-2018-0133
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233. doi: 10.1016/j.jwb.2010.11.003
- Kiema-Junes, H., Saarinen, A., Muukkonen, H., Vayrynen, S., Ala-Mursula, L., & Hintsanen, M. (2020). Dimensions of social support in the experience of work engagement in middle age: A Northern Finland Birth Cohort 1966 Study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 61(5), 679-689. doi: 10.1111/sjop.12640
- Kifle, T. (2014). Do comparison wages play a major role in determining overall job satisfaction? Evidence from Australia. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 613-638. doi: 10.1007/s10902-013-9439-6

- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671. doi: 10.1177/0899764016685859
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22-32. doi: 10.1016/j.soscij.2015.10.001
- Lathabhavan, R., Balasubramanian, S. A., & Natarajan, T. (2017). A psychometric analysis of the Utrecht work engagement scale in Indian banking sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(6), 296-302. doi: 10.1108/ICT-04-2017-0031
- Lee, J., & Ok, C. M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166. doi: 10.1080/19368623.2014.994154
- 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. doi: 10.1108/IJCHM-11-2013-0530
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0
- 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. doi: 10.1108/IJCHM-07-2014-0360
- Martínez, Ó. A., Cogco, A., & Pérez, J. (2016). Satisfacción de los beneficiarios del Programa de Estancias Infantiles: Evaluación de la política social del gobierno federal mexicano. In E. Valencia, & G. Ordoñez (Eds.), Nueva ronda de reformas estructurales en México, ¿nuevas políticas sociales? (pp. 481-498). Baja California, México: El Colegio de la Frontera Norte.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Mis Quarterly*, 34(1), 143-161. doi: 10.2307/20721418
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 363-386. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/linking-social-support%2c-work-engagement-and-job-in-nasurdin/e904dc6eab60279ac0ad357eb61d626842142d70>
- Nawrin, R. (2018). Mediating role of meaningful work between resources and work engagement in Bangladesh's private banks. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*, 13(1), 777-795. doi: 10.2478/mmcks-2018-0005
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 6(2), 189-201. doi: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw-Hill.

- Observatorio Laboral. (2019). *Carreras mejor pagadas. Información estadística para el futuro académico y laboral en México*. Recuperado de <https://www.observatoriolaboral.gob.mx/#/carreras-mejor-pagadas>
- 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), 1-22.
- Pieters, W. R. (2018). *Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek*. *Sa Journal of Human Resource Management*, 16, 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.928
- Pinheiro, J., Silva, G. M., Dias, A. L., Lages, L. F., & Preto, M. T. (2020). *Fostering knowledge creation to improve performance: The mediation role of manufacturing flexibility*. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1871-1892. doi: 10.1108/BPMJ-10-2019-0413
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). *Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction*. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400. doi: 10.1080/09585192.2013.876440
- Radosevich, D. J., Radosevich, D. M., Riddle, M. R., & Hughes, P. A. (2008). *Goal orientation as a predictor of cognitive engagement, performance, and satisfaction*. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 8(3), 46-55.
- Rodríguez, M., Cogco, A., & Pérez, J. (2014, Diciembre). *Evaluación de la satisfacción de los beneficiarios del programa para el desarrollo de zonas prioritarias (PDZP) 2014* [Working Paper S/N]. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, México.
- Rodríguez, M., Cogco, A., Islas, A., Herrera, J. M., Martínez, O., Pérez, J., ... López, I. (2012). *Índice mexicano de satisfacción de los beneficiarios de programas sociales implementados por la SEDESOL en México*. Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Sarangal, R. K., & Nargotra, M. (2017). *Internal marketing, employee job satisfaction and employee engagement: A case of J&K Bank*. *Pacific Business Review International*, 10(4), 80-89.
- 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. doi: 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. doi: 10.1177/0013164405282471
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, 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. doi: 10.1080/09585190802295157

- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201. doi: 10.1002/hrdq.21132
- Tagoe, T., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Psychosocial hazards and work engagement in the Ghanaian banking sector: The moderating role of psychosocial safety climate. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 310-331. doi: 10.1108/IJBM-04-2019-0136
- Tlaiss, H. A. (2013). Determinants of job satisfaction in the banking sector: The case of Lebanese managers. *Employee Relations*, 35(4), 377-395. doi: 10.1108/ER-10-2011-0064
- Vokić, N. P., & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty: The interplay among the concepts [Working Paper Series 07]. EFZG.
- 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. doi: 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. doi: 10.1108/EBHRM-08-2015-0036
- 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. doi: 10.1177/0275074010392212
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257

CONTRIBUCIÓN DEL AUTOR

La autora declara que realizó todas las etapas del proceso de la investigación. Desde la conceptualización y construcción teórico-metodológica, la revisión teórica, así como la recopilación y análisis de datos, y la redacción y revisión final del manuscrito.