

# FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

## FACTORS OF JOB SATISFACTION DURING AN ECONOMIC CRISIS. A SYSTEMATIC REVIEW

**Ana Gutiérrez Banegas**

Tecnológico de Monterrey. Dpto. Ingeniería Industrial  
Ciudad de México, CDMX  
[ana.laura.gutierrez@tec.mx](mailto:ana.laura.gutierrez@tec.mx)

**Emmanuel Olivera Pérez**

Depto. UPAEP University, México  
Puebla, Pue., México  
[emmanuel.olivera@upaep.mx](mailto:emmanuel.olivera@upaep.mx)

**Eduardo Bastida Escamilla**

Tecnológico de Monterrey. Dpto. Ingeniería Industrial  
Ciudad de México, CDMX  
[eduardo.bastida@tec.mx](mailto:eduardo.bastida@tec.mx)

**Manuel Castillo Soto**

Universidad Autónoma Metropolitana. Dpto. Economía  
Ciudad de México, CDMX  
[mcs@azc.uam.mx](mailto:mcs@azc.uam.mx)

Fecha de recepción: 22/05/2021 - Fecha de aprobación: 07/06/2021

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es>

### RESUMEN

Para hacer frente a una crisis económica, las organizaciones implementan acciones recesivas como la reducción de salarios o de personal, afectando la satisfacción de los empleados y el rendimiento de la organización. Bajo esta premisa, el objetivo de esta investigación es presentar lo que existe en la literatura sobre las repercusiones de las crisis económicas en la satisfacción laboral. Diversas investigaciones señalan que la satisfacción laboral es un factor clave en la retención y el compromiso de los empleados; por lo tanto, conocer los factores que influyen en esta permitirá diseñar estrategias para aumentar dicha percepción en situaciones de inestabilidad económica. Mediante una revisión sistemática, consistente en la lectura a profundidad de 36 artículos, se concluye que la satisfacción laboral, de forma general, no se ve afectada significativamente por un periodo de crisis económica; sin embargo, existen ciertos aspectos como el salario, los entornos laborales, los tipos de contrato, las diferencias culturales y de género que sí influyen en dicha percepción. Los resultados de esta investigación pueden convertirse en herramientas útiles para las empresas como una ayuda para enfrentar los efectos adversos de una crisis económica de manera más eficiente mediante la retención de empleados idóneos para lograr la continuidad operativa de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción laboral; Crisis económica; Revisión sistemática; Factores significativos; Diferencias culturales.

### ABSTRACT

To face an economic crisis, organizations implement recessive actions such as reducing

“Visión de Futuro” Año 19, Volumen N° 26 N° 2, Julio – Diciembre 2022 – Pág 1 - 21

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

URL del Documento: <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/23>

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)



Los trabajos publicados en esta revista están bajo la [licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 2.5 Argentina](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/argentina/)

salaries or personnel, affecting employee satisfaction and the organization's performance. Under this premise, the objective of this research is to present what exists in the literature on the repercussions of economic crises on job satisfaction. Several investigations indicate that job satisfaction is a key factor in employee retention and engagement; therefore, knowing the factors that influence this will allow the design of strategies to increase this perception in situations of economic instability. Through a systematic review, consisting of in-depth reading of 36 articles, it is concluded that job satisfaction, in general, is not significantly affected by a period of economic crisis; however, there are certain aspects such as salary, work environments, types of contracts, cultural and gender differences that do influence this perception. The results of this research can become useful tools for companies as an aid to face the adverse effects of an economic crisis more efficiently by retaining suitable employees to achieve operational continuity of the organization.

**KEY WORDS:** Job satisfaction; Economic crisis; Systematic review; Significant factors; Cultural gap.

## **INTRODUCCIÓN**

El mercado laboral ha sufrido cambios a raíz del desarrollo tecnológico y los retos económicos, sociales y políticos, los cuales se acentúan con una crisis económica. Durante el periodo de recesión, las organizaciones deben tomar acciones sin perder continuidad operativa. Entre esas medidas están la reducción de salarios y el aumento de intensidad del trabajo, las cuales reducen la satisfacción laboral, aumentan el estrés y la ansiedad, creando una mayor sensación de incertidumbre, inseguridad e incoherencia en las mentes de los empleados (Wood y Ogonnaya, 2018).

En la literatura se encuentra que la satisfacción laboral es el factor más significativo para mantener al talento comprometido (Dhanpat et al., 2018). Por satisfacción laboral se entiende el resultado de la valoración individual del trabajo (Locke, 1976), el cual puede ser positivo o negativo (Mérida-López et al., 2019), siendo un constructo multidimensional (Nanjundeswaraswamy, 2019).

El objetivo del presente artículo es, mediante una revisión sistemática de la literatura, conocer las investigaciones sobre cómo afecta una crisis económica a la satisfacción laboral y, de esta forma, identificar cuáles son los factores de la satisfacción más sensibles ante los periodos de turbulencia.

La estructura es la siguiente: en la primera sección se exponen los antecedentes y las definiciones de satisfacción laboral y crisis económica. En la siguiente sección se presenta la metodología y posteriormente se presentan los resultados. Por último, la sección de

conclusiones analiza los hallazgos y propone caminos futuros de investigación.

## **DESARROLLO**

Cuando se origina una crisis económica, una de sus principales consecuencias es la alta tasa de desempleo, vinculada negativamente con el bienestar subjetivo (Guardiola y Guillen-Royo, 2015), representando un efecto serio en las condiciones laborales, pudiendo ser a largo plazo (Somarriba Arechavala et al., 2015). Por crisis económica se considera una recesión técnica, es decir, cuando se ha experimentado por dos trimestres consecutivos un decrecimiento del producto interno bruto, precedida por una crisis financiera (Dávila Quintana y González López-Valcárcel, 2009).

Generalmente, las organizaciones responden adoptando acciones recesivas como la reducción de personal y de costos a corto plazo; mientras que la atención general y gubernamental se dirige a salvar los puestos de trabajo y hacer frente al problema del desempleo. Sin embargo, se descuida la motivación y el bienestar de quienes permanecieron empleados (Galić y Plečaš, 2012). Acciones como la reducción de salarios y el aumento del trabajo reducen la satisfacción laboral, aumentan el estrés y la ansiedad y crean una mayor sensación de incertidumbre, inseguridad e incoherencia en las mentes de los empleados (Wood y Ogbonnaya, 2018).

En este contexto de inestabilidad, la rotación de los empleados puede afectar significativamente a la organización de una manera costosa en aspectos como el económico, de capital social y humano (Nie, Lämsä y Pučetaité, 2018), lo que influirá a su vez negativamente al rendimiento de la empresa. Ante ello, diversas investigaciones determinan que la satisfacción laboral es el factor más significativo sobre la tasa de retención (Wang et al., 2014; Rakhra 2018), siendo esencial mantener al talento comprometido (Dhanpat et al., 2018) y no afectar la continuidad operativa de la organización.

El concepto de satisfacción laboral se atribuye a Hoppock, quien en un estudio de 1932, identifica al pago, la autonomía laboral y las relaciones interpersonales con supervisores y compañeros de trabajo como algunas de las causas potenciales de la satisfacción laboral (Bowling y Cucina, 2015).

Posteriormente, Locke (1976) define a la satisfacción laboral como un estado positivo y agradable, resultado de la valoración individual del trabajo o de la experiencia laboral. Es decir, se considera un juicio evaluativo, positivo o negativo, sobre el trabajo o la situación laboral que se desempeña (Mérida-López et al., 2019; Weiss, 2002), presentando una relación muy fuerte con la salud mental y la rotación (Fan et al., 2019). Adicionalmente, se considera una medida de resumen sobre la utilidad en el trabajo, vinculada con el bienestar laboral

(Böckerman e Ilmakunnas, 2012).

Así mismo, la satisfacción laboral se considera como el resultado de una serie de características percibidas que incluyen recompensas intrínsecas, derivadas de la realización del trabajo, y extrínsecas, como salario y beneficios económicos (Pichler y Wallace, 2009). La definición y los factores relacionados con la satisfacción laboral se presentan en la Tabla No. 1.

**Tabla 1.** Satisfacción laboral: definición y factores relacionados

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Factores relacionados</b>
Hoppock (1932)	Lo que les gusta y disgusta del trabajo.	Autonomía laboral, colaboradores y pago.
Locke (1976)	Valoración individual de la experiencia laboral.	Estado positivo y agradable.
Pichler y Wallace (2009)	Resultado de una serie de características laborales percibidas.	Recompensas intrínsecas y extrínsecas.
Böckerman e Ilmakunnas (2012)	Atributo importante del mercado laboral, al ser una medida de resumen sobre la utilidad en el trabajo.	Bienestar laboral.
Fan et al. (2019)	Evaluación general de los empleados sobre sus trabajos.	Rotación laboral y salud mental.

**Fuente:** Elaboración propia

## Metodología

Para esta revisión de literatura, los términos de búsqueda utilizados fueron: “job satisfaction” AND “economic crisis”, en el campo “Article Title, Abstract, Keywords” para JSTOR y Scopus. En el caso de Google Scholar, se utilizaron los términos “satisfacción laboral” Y “crisis económica”, así como “job satisfaction” AND “economic crisis” en el buscador, sin especificar fechas de búsqueda, en idiomas español e inglés.

De los 24,260 artículos obtenidos, se consideraron artículos originales, publicados preferentemente en revistas indizadas, que manejaran los conceptos de satisfacción laboral y crisis económica en el título, el abstract y las palabras clave para determinar su pertinencia con el objetivo de estudio (Figura No. 1).

Los 74 artículos resultantes se sometieron a los criterios de inclusión: (1) que el artículo recogiese la evaluación de la satisfacción laboral en tiempos de crisis económica y (2) que mencionara la metodología empleada y los resultados. De esta forma, se eligieron 36 artículos para conformar esta investigación.

Todos los artículos analizados proceden de 35 revistas académicas diferentes, de las cuales el 68% son europeas, principalmente del Reino Unido (33,3%) y España (19,4%), mientras que solo el 5,3% proceden de América Latina.



Figura 1. Proceso de selección de artículos

Fuente: Elaboración propia

Los artículos encontrados corresponden a un periodo de 1978 a 2019, lapso en el que hubo las crisis de los años 1980, 1990, 1997, 2008-2009 y 2015-2016. El artículo más antiguo se publicó en 1978 y los posteriores, a partir de 1997. Se consideraron los artículos publicados hasta 2020. Uno de los años con mayor número de artículos publicados fue 2014 (19,4%), seguido de 2017 y 2018 (13,9% respectivamente).

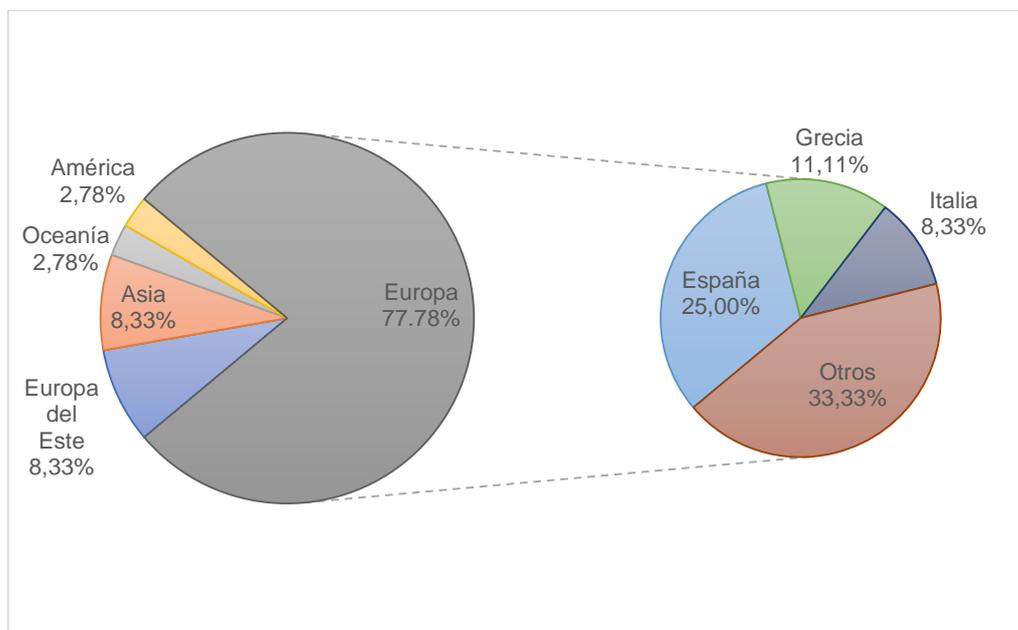


Figura 2. Artículos académicos por país

Fuente: Elaboración propia

Los artículos que componen esta investigación analizan las crisis económicas y su influencia en la satisfacción laboral en países de Europa del Este (8,33%), países asiáticos (8,33%), países de Oceanía (2,77%), países de América (2,77%) y países europeos (77,78%), destacando España con 9 artículos. Solo un artículo se refiere a la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y dos de ellos exponen la transición del socialismo al capitalismo (Figura No. 2).

## **Resultados**

Los resultados de los artículos seleccionados se estratifican por los periodos de crisis desde 1978 hasta 2019 y, en el caso de la crisis financiera 2008-2009, por países.

### **Previo a la Perestroika**

A partir de 1970, aparece la ineficiencia soviética en infraestructura y un crecimiento económico rezagado. En una economía centralizada y planificada desde el Estado, Teckenberg (1978) analiza la situación de la satisfacción y la rotación laborales en la URSS, concluyendo que, en países occidentales, la posibilidad de dejar el trabajo es limitada, puesto que la satisfacción laboral está en función de las exigencias del lugar de trabajo, grado de monotonía o presiones organizativas; mientras que los motivos de rotación están influenciados principalmente por las condiciones de vida y el salario. Caso contrario en la URSS, donde las personas prefieren empresas grandes por los beneficios que ofrecen, no importando la identificación con la empresa ni la satisfacción laboral.

### **Crisis de la década de 1980**

En la literatura se encontró este artículo sobre la crisis derivada de la reconversión industrial en España. Pérez Rubio (1997) expone que existe un nivel de satisfacción relativamente alto de los obreros ante los niveles de salario y la estabilidad en el empleo y, en términos generales, un nivel moderado con el trato que recibían en las empresas por parte de la dirección y de los empresarios.

### **Crisis de la década de 1990**

Con el fin de la Guerra Fría viene la transición de una economía de planificación centralizada al capitalismo, provocando una crisis socioeconómica en la década de 1990 principalmente en los países del este europeo. Es en este periodo que Seršić y Šverko (2000), por medio de encuestas anuales, revelan que los empleados croatas de firmas privadas mostraron mayor satisfacción laboral que los empleados de instituciones gubernamentales.

*“Visión de Futuro” Año 19, Volumen N° 26 N° 2, Julio – Diciembre 2022 – Pág 1 - 21*

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

URL del Documento: <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/23>

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

Una explicación a ello se observa en República Checa y es que la satisfacción es menor en empresas donde la organización del trabajo y el control son más estrictos, resultando en una mayor productividad, pero dificultando las labores de los empleados, o bien, que, en una crisis económica, la satisfacción laboral disminuye entre los profesionistas, por ser un grupo en el que se concentran los valores intrínsecos del trabajo como la iniciativa, la responsabilidad, el interés y la promoción, como lo observó Večerník (2006).

### **Crisis financiera asiática 1997**

Los efectos de esta crisis financiera afectaron a países como Corea y Tailandia, los cuales son abordados en dos artículos. Han, Moon y Yun (2009) analizan el caso de trabajadores del sector salud en Corea y determinan que, en general, aquellos con contratos permanentes presentaron niveles más altos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y empoderamiento que los temporales. Los autores sugieren que los administradores de atención médica deben desarrollar estrategias para que las oportunidades y planes de compensación relacionados con el reconocimiento administrativo se pongan a disposición de empleados temporales con el fin de administrar su fuerza laboral de manera más eficiente.

Mientras que la investigación de Ananvoranich y Tsang (2004) se centra en Tailandia. Los resultados a los que llegan es que las personas se encuentran más satisfechos con sus salarios y puestos de trabajo, mostrando mayor disposición a involucrarse en asuntos relacionados con su trabajo y con la empresa, pues el bienestar de la organización tiene un fuerte vínculo con el futuro individual.

### **Crisis económica global 2008-2009**

Este periodo de inestabilidad se originó por el colapso inmobiliario de Estados Unidos, contagiando a su sistema financiero y, posteriormente, al internacional. En este contexto, se encontraron 29 investigaciones, de las cuales 27 están enfocadas en Europa, donde los países más afectados fueron España, Grecia, Italia e Islandia.

Australia es la economía más grande de Oceanía y Kler, Leeves y Shankar (2015) abordan el tema de los efectos de la crisis financiera en este país respecto a la ansiedad y la satisfacción laboral. Los autores indican que los empleados sobrecalificados continúan mostrando relativamente menos satisfacción con la seguridad laboral después del periodo de crisis, aunque la satisfacción con el salario y la satisfacción general en el trabajo aumentan en comparación con los no sobrecalificados. Esto se debe a una mayor satisfacción asociada con tener un trabajo e ingresos en este periodo, los que contrarrestarán la ansiedad que

todavía sienten por la inseguridad laboral.

Un estudio que sobresale es el de Megaritis et al. (2018) por situarse en un país como Chipre. El autor analiza a los enfermeros de cuidados en el hogar, quienes están satisfechos por el clima y las condiciones laborales, así como por la cooperación y comunicación con la administración, pues sienten que su trabajo es muy significativo, pero una gestión inadecuada puede generar insatisfacción en tiempos de crisis.

El impacto económico en el sector de nanoconvergencia en Corea muestra que el nivel salarial no tiene ninguna influencia en la satisfacción laboral, pero se sugiere que el nivel salarial se realice a través de la evaluación del puesto (Lee, 2017). El autor también menciona que la igualdad de trato de los empleados, el mismo entorno laboral y la observancia de la orientación de servicio tienen un impacto moderado en la satisfacción laboral de los empleados. Por ello, Van Rooy et al. (2011) enfatizan la importancia de medir el compromiso y la satisfacción de la fuerza laboral, incluso durante una crisis económica, puesto que estos brindan algunas de las mejores oportunidades para el desarrollo profesional y la satisfacción de los empleados y, mediante esfuerzos positivos, aún en un entorno turbulento, pueden aumentar el compromiso laboral.

Por su parte, Galić y Plećaš (2012) describen dos estudios empíricos realizados en Croacia y señalan que los cambios en las condiciones económicas no influyen en la satisfacción laboral de forma general. Sin embargo, indicadores específicos, como el salario adecuado y justo y la seguridad laboral, parecen más sensibles a las condiciones económicas cambiantes que la satisfacción laboral general, y probablemente revelen mejor la situación en el lugar de trabajo.

En la literatura, el contexto español durante la crisis de 2008 es el más analizado, habiéndose encontrado 9 investigaciones. Una de ellas es la de Merino Llorente et al. (2012), quienes miden la calidad del empleo en las Comunidades Autónomas, en aspectos de la satisfacción laboral, como salario, entorno físico, ambiente de trabajo, tiempo de descanso, autonomía en el trabajo y convenio colectivo. Los autores indican que en la fase de recesión se aprecia un empeoramiento casi generalizado del indicador con un incremento de las disparidades entre las Comunidades, mientras que en la fase expansiva se produce una reducción de las desigualdades regionales, por lo que, en la necesaria creación de empleo se hace imprescindible que, junto a la cantidad, exista un compromiso hacia la calidad laboral en un mercado en proceso de transformación.

La investigación de Sora, Caballer y Peiró (2014) muestran que los trabajadores menos cualificados presentan puntuaciones más bajas en satisfacción con la vida y percepción del desempeño que los más cualificados. Además, el clima de inseguridad laboral tiene un mayor

impacto sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la salud de los trabajadores. Mientras que, Sánchez-Sellero et al. (2018) concluyen que los empleados sobrecualificados son un malgasto de la inversión en educación, lo cual puede afectar negativamente al rendimiento de los trabajadores, al generar en ellos descontento e insatisfacción al no ver cumplidas sus expectativas iniciales, lo que se traduce en menor productividad. Los autores muestran también que las cifras medias de satisfacción laboral aumentan de manera generalizada en años de crisis, porque ante la elevada tasa de desempleo, los trabajadores ocupados se consideran afortunados por tener trabajo y el nivel de exigencia disminuye.

En este mismo contexto de inseguridad laboral, Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero (2016) concluyen que es preferible tener un empleo en inferiores condiciones y menos remunerado que no tenerlo. Sin embargo, el nivel de satisfacción disminuye en aspectos como la estabilidad y el salario, pues estos dos conceptos son fruto del panorama económico, volviendo los contratos laborales menos estables y los salarios menores. Esto último se reafirma con Sánchez-Sellero et al. (2017), quienes encuentran que, si los empleados sienten que es probable conservar su puesto de trabajo, la satisfacción laboral es más alta.

Como estrategia de cambio y con el fin de mejorar la satisfacción laboral, se debe de analizar el síndrome de burnout. A esa conclusión llegan Muñoz et al. (2017) al analizar las condiciones de trabajo, las variables individuales y de salud en España bajo un contexto de crisis económica. Con su estudio, los autores concluyen que el síndrome de burnout es ligeramente superior al periodo precrisis, siendo el cansancio emocional la dimensión más influyente y aquella que se ha visto más alterada desde el inicio de la crisis económica.

A diferencia de Muñoz et al. (2017), la investigación de Alcover et al. (2017) se centra en el deterioro de las condiciones de trabajo, pero en trabajadores con discapacidad. Este grupo de personas, aun teniendo un empleo, si no logran los ingresos necesarios para tener una vida independiente y el acceso a otros recursos, el desarrollo personal, el establecimiento de vínculos interpersonales o la incorporación a redes sociales, su satisfacción laboral y vital se ven afectadas de manera negativa.

Por otro lado, Sánchez-Sánchez y Namkee (2018) muestran que la disminución de la satisfacción laboral con respecto al salario, la evaluación de la estabilidad laboral es significativa, mientras que la perspectiva de ascenso no es relevante para los empleados independientes. En contraparte, para el nivel gerencial, la única disminución significativa se encuentra en la evaluación por parte de su superior, poniendo de manifiesto la fuerte presión sobre las decisiones empresariales durante la crisis.

El último estudio sobre la situación española es la de Ficapal-Cusí et al. (2019). Los

autores sugieren que las relaciones sociales, la salud, la seguridad, las condiciones laborales, la organización del trabajo, las recompensas extrínsecas y la conciliación son factores para reforzar la calidad del empleo y la satisfacción del trabajador y que antes y después de una crisis, la mejora en la calidad del trabajo fue más favorable para hombres que para mujeres.

La situación en Gran Bretaña es analizada en dos artículos. Wood y Ogbonnaya (2018) determinan que las dimensiones de la gestión de alta participación continuaron asociadas positivamente con el desempeño económico cuando la economía salió de la recesión; en cambio, se relacionaron negativamente tanto con la satisfacción laboral como con el bienestar de los empleados. Para contrarrestar la insatisfacción laboral, Okay-Somerville y Scholarios (2019) sugieren invertir en el desarrollo de la fuerza laboral, pues es un factor clave para la resiliencia frente a los efectos adversos y desmoralizadores que conllevan las recesiones económicas.

La crisis en Grecia y su repercusión en la satisfacción laboral en distintos ámbitos se discute en 4 artículos. Por ejemplo, Alexopoulos et al. (2014) examinan a los agentes de policía, quienes muestran niveles significativamente más bajos de satisfacción laboral, en aspectos extrínsecos, salarial y de seguridad laboral, que antes de la crisis. Adicionalmente, como concluyen Markovits et al. (2014), al inicio de la crisis, muestran menores niveles de compromiso organizacional y normativo, debido a una menor orientación a la promoción y un mayor enfoque en la prevención. Sin embargo, de manera bastante inesperada, las muestras antes y después de la crisis no difieren en los niveles de compromiso de continuidad.

En cuanto a pequeñas y medianas empresas griegas, Psychogios et al. (2019) indican una relación negativa entre las condiciones adversas del trabajo y los resultados del trabajo de comportamiento de ciudadanía organizacional (CCOO) hacia la propia organización a través de la satisfacción laboral. Con esto se demuestra que esta última juega un papel importante en CCOO, la cual disminuye por el deterioro de las condiciones de trabajo.

Enfocándose en los empleados municipales, Papavasili et al. (2019) exponen que estos manifiestan estar bastante satisfechos cuando se les pregunta directamente si lo están con su trabajo. Pero, cuando se examinan aspectos parciales de la satisfacción, como la percepción de la organización y el liderazgo, existen los empleados satisfechos y no satisfechos.

En la literatura se hallaron dos investigaciones sobre países escandinavos. El artículo de Ragnarsdóttir y Ásgeir Jóhannesson (2014) es el único que explora el efecto de la crisis económica de docentes. Sus resultados revelan que, en Islandia, las jornadas laborales son significativamente más largas, existe mayor presión, carga de trabajo y estrés después de la crisis, por lo que es necesario invertir más en educación y centrarse en el desarrollo

profesional y la satisfacción de los docentes para prevenir el agotamiento y la deserción laboral. En el caso de los médicos, Solberg et al. (2014) comparan la satisfacción laboral antes de la recesión de 2008, concluyendo que la contención de costos afecta a la satisfacción laboral y que esta es menor en Islandia que en Noruega, pues la recesión económica afectó más al primero.

Sobre el contexto italiano, se exponen 3 artículos. En el estudio de Giorgi et al. (2015) se concluye que la baja empleabilidad percibida y el miedo a la crisis económica se asociaron positivamente con la angustia psicológica y negativamente con la satisfacción laboral. Los autores también señalan que los bajos niveles de temor sobre la situación económica y la creencia de que uno es capaz de obtener un nuevo empleo pueden permitir a las personas mantener la salud mental y la satisfacción laboral en tiempos de austeridad.

En cambio, las trabajadoras del sector primario y secundario que laboran en horas no sociales y a tiempo parcial probablemente puedan combinar con éxito la vida laboral y familiar y, en consecuencia, reducir su riesgo de sufrir trastornos psicológicos (Boschetto et al., 2016), y evitar una satisfacción laboral deficiente (Rukh et al., 2020). Otro colectivo que presenta una relación directa entre satisfacción laboral y salud general es el de trabajadores con contratos permanentes, pero en el caso que no fuera posible garantizar los contratos permanentes en épocas de crisis económicas, se puede recurrir a la autoeficacia ocupacional, como lo sugieren Guarnaccia et al. (2018).

En la literatura se encontraron 4 investigaciones sobre el contexto global europeo, entre ellas, la de Sánchez-Manjavacas et al. (2014), quienes proponen, mediante la satisfacción laboral y el compromiso, incrementar la empleabilidad o competitividad interna como respuesta a las crisis económicas, siendo un medio para retener a los empleados valiosos y para promover la flexibilidad laboral dentro de la empresa, así como para incrementar las actitudes positivas hacia la ciudadanía organizacional.

Escribà-Agüir y Fons-Martinez (2014) presentan la evolución de las condiciones de empleo antes y después del inicio de la crisis económica de 2008. Sus conclusiones se enfocan a que el trabajo de tiempo parcial involuntario o temporal influye negativamente en la salud física y mental, convirtiéndose en fuente de insatisfacción laboral. Además, existe insatisfacción con el salario por parte de las mujeres, debido a los recortes aplicados por parte del gobierno para hacer frente a la crisis; mientras que existe un incremento en el porcentaje de hombres satisfechos con las condiciones de trabajo, derivado del hecho de contar con un empleo.

A través de la construcción de indicadores, Somarriba Arechavala et al. (2015) comparan la calidad de vida de países europeos en 2007 y 2011 con el fin de cuantificar el impacto de

la crisis económica. A través de indicadores, los autores demuestran que la satisfacción laboral empeoró en el periodo de análisis.

Por último, Lange (2015) examina la estabilidad del capital social como predictor de la satisfacción laboral en un momento de crisis económica. Este artículo es el único que se halló que menciona a la actividad religiosa como factor de la satisfacción laboral de los trabajadores europeos. El autor indica que la religión proporciona comodidad en tiempos de dificultad socioeconómica y que el grado de confianza organizacional tiene la asociación más fuerte con la satisfacción laboral, lo que sugiere que los empleadores deben volver a pensar en la forma en que tratan a sus empleados para maximizar los beneficios del capital social y, en última instancia, mejorar los puntajes de satisfacción laboral de sus trabajadores.

### Crisis económica 2015-2016

En la revisión de literatura se encontró una sola investigación que aborda la crisis económica en Brasil durante 2015 y 2016 y su impacto en la satisfacción laboral del sector de tecnologías de información. Porto Bellini et al. (2019) determinan que cuanto más satisfecho esté una persona con el trabajo, menor será la inclinación de dejar la organización o la profesión. Por ello, las organizaciones deben evaluar oportunamente la satisfacción, así como implementar acciones y recompensas para desarrollar percepciones laborales positivas. Aunque, mencionan los autores, cambiar a otra profesión puede ser una alternativa durante una crisis.

El resumen de la revisión llevada a cabo se presenta en la Tabla No. 2.

**Tabla 2.** Factores de la Satisfacción laboral durante una crisis económica

Periodo de crisis	País	Autores	Factores que inciden en la satisfacción laboral
Previo a la Perestroika	Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas	Teckenberg (1978)	Factores extrínsecos (beneficios económicos).
Década 1980	España	Pérez Rubio (1997)	Salario y estabilidad del empleo.
Década 1990	Croacia	Seršić y Šverko (2000)	Salario, buena gestión, factores intrínsecos como un trabajo interesante y ambiente agradable.
	República Checa	Večernik (2006)	Valores laborales intrínsecos (iniciativa, responsabilidad, interés y promoción).

1997	Corea	Han, Moon y Yun (2009)	Tipo de contrato, oportunidades, planes de compensación y reconocimiento administrativo.
	Tailandia	Ananvoranich y Tsang (2004)	Salarios, puestos de trabajo y vinculación con la empresa.
2008-2009	Australia	Kler, Leeves y Shankar (2015)	Puesto de trabajo e ingresos.
	Chipre	Megaritis et al. (2018)	Clima laboral, cooperación y comunicación.
	Corea	Lee (2017)	Nivel general de compensación, igualdad de trato, entorno laboral.
2008-2009	Croacia	Galić y Plećaš (2012)	Salario y seguridad laboral.
	España	Merino Llorente et al. (2012)	Salario, entorno físico, ambiente laboral, autonomía en el trabajo y convenio colectivo.
	España	Sora et al. (2014)	Inseguridad laboral.
	España	Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero (2016)	Estabilidad y salario.
	España	Alcover et al. (2017)	Condiciones laborales, ingreso, desarrollo personal, vínculos interpersonales.
	España	Muñoz et al. (2017)	Síndrome de burnout.
	España	Sánchez-Sellero et al. (2017)	Tipo de contrato.
	España	Sánchez-Sánchez y Namkee (2018)	Salario, estabilidad laboral, evaluación por parte de su superior.
	España	Sánchez-Sellero et al. (2018)	Expectativas iniciales y contar con un trabajo.
	España	Ficapal-Cusí et al. (2019)	Calidad del trabajo, organización laboral, relaciones y condiciones laborales, salud y seguridad en el trabajo, recompensas extrínsecas.

	Gran Bretaña	Wood y Ogbonnaya (2018)	Bienestar de los empleados.
	Gran Bretaña	Okay-Sommerville y Scholarios (2019)	Inversión en desarrollo.
	Grecia	Alexopoulos et al. (2014)	Estrés.
	Grecia	Markovits, Boer y Van Dick (2014)	Ciclos económicos, compromiso laboral.
2008-2009	Grecia	Papavasili et al. (2017)	Percepción de la organización y liderazgo.
	Grecia	Psychogios et al. (2017)	Condiciones laborales.
	Islandia	Ragnarsdóttir y Jóhannesson (2014)	Jornadas laborales, Carga de trabajo y estrés.
	Islandia y Noruega	Solberg et al. (2014)	Contención de costos.
	Italia	Giorgi et al. (2015)	Empleabilidad y miedo a la crisis económica.
	Italia	Boschetto et al. (2016)	Estrés, depresión y ansiedad.
	Italia	Guarnaccia et al. (2018)	Autoeficacia ocupacional y tipo de contrato.
	No especificado	Van Rooy et al. (2017)	Desarrollo profesional.
	Unión Europea	Escribá-Agüir y Fons-Martínez (2014)	Salario, salud, tipo de contrato, contar con un empleo.
	Unión Europea	Sánchez-Manjavacas et al. (2014)	Empleabilidad interna y ciudadanía organizacional.
Unión Europea	Lange (2015)	Capital social, religión y confianza organizacional.	

	Unión Europea	Somarriba Arechavala et al. (2015)	Calidad de vida.
2015-2016	Brasil	Porto-Bellini et al. (2019)	Acciones y recompensas, percepciones laborales positivas.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIÓN

La satisfacción laboral toma mayor relevancia para retener a los empleados valiosos y disminuir el estrés que las crisis económicas generan, favoreciendo el compromiso y la estabilidad laborales. De allí, la necesidad de monitorear el nivel de satisfacción laboral durante una crisis económica, puesto que, como establecen Van Rooy et al. (2011), brinda oportunidades para el desarrollo profesional y, mediante esfuerzos positivos, pueden aumentar el compromiso laboral.

Las investigaciones revisadas concuerdan en que una crisis económica no influye de forma general en la satisfacción laboral (Galić y Plećaš, 2012), pues los trabajadores se sienten satisfechos por tener un trabajo (Kler et al., 2015; Papavasili et al., 2019; Sánchez-Sellero et al., 2017; Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero, 2016). Sin embargo, la satisfacción laboral es multifactorial y, por ello, al analizar algunos de sus componentes, se observa que sí existe un cambio en la percepción de los empleados. Entre los componentes que más se mencionan en los artículos son las recompensas extrínsecas, relativas a salario y otros beneficios económicos (Alcover et al., 2017; Ananvoranich y Tsang, 2004; Escribà-Agüir y Fons-Martinez, 2014; Ficapal-Cusí et al., 2019; Galić y Plećaš, 2012; Merino Llorente et al., 2012; Pérez Rubio, 1997; Porto Bellini et al., 2019; Sánchez-Sánchez y Namkee, 2018; Seršić y Šverko, 2000; Teckenberg, 1978) y la seguridad laboral vinculada con tener un contrato permanente (Guarnaccia et al., 2018; Han et al., 2009; Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero, 2016). Ambos son los más sensibles, pues ante una crisis económica, las organizaciones optan por reducir costos y personal.

Otro punto importante que se desprende de la revisión es que las recompensas extrínsecas están relacionadas con el género y la cualificación del empleado. Como lo exponen Escribà-Agüir y Fons-Martinez (2014), las mujeres son las más afectadas por el recorte de salarios. Mientras que, según Sánchez-Sellero et al. (2018), los empleados con mejor cualificación son los que muestran insatisfacción al no ver cumplidas sus expectativas iniciales.

Una cuestión que resalta es la diferencia cultural y su influencia en la percepción del bienestar laboral. Mientras en países orientales los empleados están más dispuestos a

involucrarse con la empresa, debido a que el bienestar de esta se vincula a su propio futuro (Ananvoranich y Tsang, 2004), en países occidentales buscan principalmente conservar su puesto de trabajo (Escribà-Agüir y Fons-Martinez, 2014).

Al conocer los factores de la satisfacción laboral sensibles a una crisis económica, las organizaciones contarán con herramientas que les permitan hacer frente de mejor manera a las adversidades que se generen. Las medidas a implementar deben elevar el nivel de satisfacción laboral y, de esta forma, fortalecer el compromiso con la organización y retener al personal idóneo para cumplir con lo establecido en el plan estratégico y dar continuación operativa a la organización.

Por último, las líneas futuras de investigación deben enfocarse en la afectación de la satisfacción laboral por la crisis económica derivada de la pandemia por SARS-CoV-2. Con el confinamiento se transformaron el lugar de trabajo y las relaciones interpersonales, desestabilizando la seguridad laboral y la salud de las personas, entre otros. Estos factores de la satisfacción laboral son sensibles en tiempos de cambios económicos, tal y como se analizó en esta investigación. Otra línea de especial interés es el estudio de la realidad que presentan los trabajadores de Latinoamérica, debido a la fragilidad en materia laboral y al fuerte impacto que ha tenido en esta región derivado de la pandemia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C. M., Rodríguez, F., Pastor, Y., Fernández, J. J., & Chambel, M. J. (2017). Crisis económica, salud y bienestar en trabajadores con discapacidad. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 147–155. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.001>
- Alexopoulos, E. C., Palatsidi, V., Tigani, X., & Darviri, C. (2014). Exploring stress levels, job satisfaction, and quality of life in a sample of police officers in Greece. *Safety and Health at Work*, 5(4), 210–215. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.07.004>
- Ananvoranich, O., & Tsang, E. W. (2004). The Asian Financial Crisis and Human Resource Management in Thailand: The Impact on Equity Perceptions. *International Studies of Management & Organization*, 34(1), 83–103. <https://doi.org/10.1080/00208825.2004.11043697>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Boschetto, B., De Rosa, E., & Marini, C. (2016). Work-related stress and associated factors in Italy: a comparison before and during the economic crisis. *Rivista Internazionale Di*

*Scienze Sociali*, 3–4, 283–300.

- Bowling, N., & Cucina, J. M. (2015). Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 53(2), 109–117. <http://www.siop.org/tip/oct15/pdfs/hc.pdf>
- Dávila Quintana, C. D., & González López-Valcárcel, B. (2009). Crisis económica y salud. *Gaceta Sanitaria*, 23(4), 261–265. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2009.04.003>
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(2013), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Escribà-Agüir, V., & Fons-Martinez, J. (2014). Crisis económica y condiciones de empleo: Diferencias de género y respuesta de las políticas sociales de empleo. Informe SESPAS 2014. *Gaceta Sanitaria*, 28(S1), 37–43. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.01.013>
- Fan, W., Moen, P., Kelly, E. L., Hammer, L. B., & Berkman, L. F. (2019). Job strain, time strain, and well-being: A longitudinal, person-centered approach in two industries. *Journal of Vocational Behavior*, 110(April 2018), 102–116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.017>
- Ficapal-Cusí, P., Díaz-Chao, A., Sainz-Ibáñez, M., & Torrent-Sellens, J. (2019). Gender inequalities in job quality during the recession. *Employee Relations: The International Journal*, 40(1), 2–22.
- Galić, Z., & Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: The case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, 14(1), 5–41.
- Giorgi, G., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 137–158. <https://doi.org/10.1037/a0038900>
- Guardiola, J., & Guillen-Royo, M. (2015). Income, Unemployment, Higher Education and Wellbeing in Times of Economic Crisis: Evidence from Granada (Spain). *Social Indicators Research*, 120(2), 395–409. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0598-6>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work Engagement, Satisfaction and General Health. *Current Psychology*, 37(3), 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), e15–e20. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2009.06.004>
- Kler, P., Leeves, G., & Shankar, S. (2015). Nothing to Fear but Fear Itself: Perceptions of Job

- Security in Australia After the Global Financial Crisis. *Social Indicators Research*, 123(3), 753–769. <https://doi.org/10.1007/sl>
- Lange, T. (2015). Social capital and job satisfaction: The case of Europe in times of economic crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 275–290. <https://doi.org/10.1177/0959680114542907>
- Lee, H. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention influenced for nano-convergence employees. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15358–15362.
- Locke, J. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349).
- Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005>
- Megaritis, C., Sakellari, E., Psychogiou, M., Tzenalis, A., Krepia, V., Charalambous, G., & Sapountzi-Krepia, D. (2018). Exploring home care nurses' perceptions regarding their services in economic crisis: A qualitative approach. *Nursing Forum*, 53(4), 521–528. <https://doi.org/10.1111/nuf.12281>
- Mérida-López, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2019). In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(1), 59–66. <https://doi.org/10.1111/sjop.12483>
- Merino Llorente, M. C., Somarriba Arechavala, N., & Negro Macho, A. M. (2012). Un análisis dinámico de la calidad del trabajo en España. Los efectos de la crisis económica. *SEstudios de Economía Aplicada*, 30(1), 261–282. <https://doi.org/10.25115/eea.v30i1.3388>
- Muñoz, J., Martínez, N., Lázaro, M., Carranza, A., & Martínez, M. (2017). Análisis de impacto de la crisis económica sobre el síndrome de Burnout y resiliencia en el personal de enfermería. *Enfermería Global*, 16(2), 315–335. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.2.239681>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193–220. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučėtaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics*, 27(1),

- 29–41. <https://doi.org/10.1111/beer.12165>
- Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2019). A multilevel examination of skills-oriented human resource management and perceived skill utilization during recession: Implications for the well-being of all workers. *Human Resource Management, 58*(2), 139–154. <https://doi.org/10.1002/hrm.21941>
- Papavasili, T., Kontogeorgos, A., Siskou, T., & Chatzitheodoridis, F. (2019). Municipal employees in the era of economic crisis: Exploring their job satisfaction. *Public Administration Issues, 5*, 120–139. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-5-120-139>
- Pérez Rubio, J. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 80*(80), 133–167.
- Pichler, F., & Wallace, C. (2009). What are the reasons for differences in job satisfaction across europe individual, compositional, and institutional explanations. *European Sociological Review, 25*(5), 535–549. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn070>
- Porto Bellini, C. G., Palvia, P., Moreno, V., Jacks, T., & Graeml, A. (2019). Should I stay or should I go? A study of IT professionals during a national crisis. *Information Technology and People, 32*(6), 1472–1495. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2017-0235>
- Psychogios, A., Nyfoudi, M., Theodorakopoulos, N., Szamosi, L. T., & Prouska, R. (2017). Many Hands Lighter Work? Deciphering the Relationship between Adverse Working Conditions and Organization Citizenship Behaviours in Small and Medium-sized Enterprises during a Severe Economic Crisis. *British Journal of Management, 30*(3), 519–537. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12245>
- Ragnarsdóttir, G., & Jóhannesson, Á. I. (2014). Curriculum, crisis and the work and well-being of Icelandic upper secondary school teachers. *Education Inquiry, 5*(1). <https://doi.org/10.3402/edui.v5.24045>
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management, 4*(1), 57–79. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2018.10009505>
- Rukh, G., Dang, J., Olivo, G., Ciuculete, D. M., Rask-Andersen, M., & Schiöth, H. B. (2020). Personality, lifestyle and job satisfaction: causal association between neuroticism and job satisfaction using Mendelian randomisation in the UK biobank cohort. *Translational Psychiatry, 10*(1). <https://doi.org/10.1038/s41398-020-0691-3>
- Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). Internal Employability as a Strategy for Key Employee Retention. *Innovar, 24*(53), 7–22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43771>

- Sánchez-Sánchez, N., & Namkee, A. (2018). Is job satisfaction of high-level managers and self-employed more pro-cyclical than normal employees? In *International Journal of Manpower* (Vol. 39, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2017-0037>
- Sánchez-Sellero, M. C., & Sánchez-Sellero, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12(5), 1192–1220. <https://doi.org/10.3926/ic.844>
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2017). Stability and satisfaction at work during the Spanish economic crisis. *Prague Economic Papers*, 26(1), 72–89. <https://doi.org/10.18267/j.pep.596>
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2018). Relación entre sobrecualificación y satisfacción laboral durante la crisis española de 2008. *Contaduría y Administración*, 63(2), 24. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1273>
- Seršić, D., & Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: a five-year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 39(2), 363–376.
- Solberg, I. B., Tómasson, K., Aasland, O., & Tyssen, R. (2014). Cross-national comparison of job satisfaction in doctors during economic recession. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 64(8), 595–600. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu114>
- Somarriba Arechavala, N., Zarzosa Espina, P., & Pena Traperó, B. (2015). The Economic Crisis and its Effects on the Quality of Life in the European Union. *Social Indicators Research*, 120(2), 323–343. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0595-9>
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2014). *La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. Papeles del Psicólogo [en línea] 2014, 35 (Enero-Abril) : [Fecha de consulta: 19 de febrero de 2019] Disponible en: ISSN 0214-7823.* <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184003.pdf>
- Teckenberg, W. (1978). Labour Turnover and Job Satisfaction: Indicators of Industrial Conflict in the Ussr? *Soviet Studies*, 30(2), 193–211. <https://doi.org/10.1080/09668137808411180>
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., Caleo, S., Rooy, D. L. Van, Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (2011). Measuring Employee Engagement During a Financial Downturn : Business Imperative or Nuisance ? Science and Practice of Psychology in Organizations : State of the Practice Reflections Linked references are available on JSTOR for this article : Measuring Emp. *Journal of Business Psychology*, 26(2).
- Večerník, J. (2006). *Work Values and Job Attitudes in the Czech Republic between 1997 and 2005 Author ( s ) : JIŘÍ VEČERNÍK Source : Sociologický Časopis / Czech Sociological Review , DECEMBER 2006 , Vol . 42 , No . 6 Published by : Institute of Sociology of the*

*Czech Academy*. 42(6), 1219–1240.

Wang, X., Wang, L., Xu, X., & Ji, P. (2014). Identifying Employee Turnover Risks Using Modified Quality Function Deployment. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(3), 398–404. <https://doi.org/10.1002/sres.2282>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070–3095. <https://doi.org/10.1177/0149206316659111>

## **RESUMEN BIBLIOGRÁFICO**

### **Ana Gutiérrez Banegas**

Ana Gutiérrez Banegas es Maestra en Logística por UPAEP y actualmente es candidata a Doctor en Planeación Estratégica por UPAEP. Es profesora de cátedra en el Departamento de Ingeniería Industrial en el Tecnológico de Monterrey. Sus áreas de investigación son análisis de decisiones y estadística industrial.

### **Emmanuel Olivera Pérez**

Emmanuel Olivera Pérez es Doctor en Economía por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), con especialidad en Econometría Aplicada y Análisis Multivariado. Sus líneas de investigación son Desigualdad Económica y Políticas Públicas. Actualmente se desempeña como Profesor-Investigador del decanato de Ingenierías y es miembro del SNI nivel I.

### **Eduardo Bastida Escamilla**

Eduardo Bastida Escamilla es Doctor en Ingeniería Industrial por el Tecnológico de Monterrey. Actualmente se desempeña como director de departamento de Ingeniería Industrial en el Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe. Sus áreas de interés incluyen la investigación en operaciones de logística y cadena de suministro, así como innovación educativa.

### **Manuel Castillo Soto**

Manuel Castillo Soto es Doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Anáhuac. Actualmente es profesor investigador en el Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana. Sus líneas de investigación son la microeconomía aplicada, pricing e inteligencia de negocios.