

Satisfacción laboral y organizacional. Una alternativa estratégica y multinivel de medición

Job and organizational satisfaction. A strategic, multi-level measurement alternative

Yuri Fernández Capote¹ (yurif@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>)

María de Lourdes Llamas Pedroso² (mariallamask@gmail.com) (<https://orcid.org/0009-0005-5127-9325>)

Vivian Espinosa Rodríguez³ (vivian@cepil.co.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>)

Resumen

Los entornos organizacionales de flexiseguridad y desregulación estimulan no pocas resignificaciones del trabajo. El predominio de factores extrínsecos en la regulación del comportamiento laboral, favorece sentimientos ambivalentes y en ocasiones negativos, que posicionan la falta de satisfacción como tendencia global. La empresa cubana actual, enfrenta condiciones socioeconómicas que exigen una gestión estratégica para preservar y desarrollar formas auténticas e intrínsecas de satisfacción en los colectivos. Identificar alternativas de retroalimentación de este intangible, es un desafío para gestores y académicos. El artículo tuvo como objetivo caracterizar una métrica de la satisfacción, mediante una base de cálculo e interpretación de un índice global, que articula los enfoques estratégico, sistémico y multinivel, para la retroalimentación de la gestión estratégica del talento humano. Se asumió una perspectiva cuantitativa, descriptiva, no experimental. La revisión bibliográfica brindó los referentes que sostienen la interpretación del índice de satisfacción. La teoría de la medición sirve de soporte al enfoque representacional que muestra posibilidades de correlación entre las cualidades intangibles de la satisfacción y la expresión numérica del índice. Los resultados develan la pobre articulación de las perspectivas estratégica, sistémica y multinivel, en la investigación contemporánea comprometida con propuestas de medición de la satisfacción en el ámbito laboral y organizacional. También, un pobre reconocimiento al coeficiente de variación intrapersonal de este intangible. El artículo ofrece como conclusión una alternativa de medición multinivel que incorpora la contradicción sistémica entre las formas intrínsecas y extrínsecas de satisfacción, ofreciendo una interpretación estratégica del estado de desarrollo de este intangible en la empresa.

Palabras clave: satisfacción, empresa, índice, estratégico, multinivel.

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar en la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA), Cuba.

² Máster en Dirección. Asesora Jurídica en la Empresa CIEGOPLAST de Ciego de Ávila, Cuba.

³ Máster en Dirección. Directora de Capital Humano en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila, Cuba.

Abstract

Organizational environments characterized by flexicurity and deregulation stimulate numerous reinterpretations of work. The predominance of extrinsic factors in the regulation of work behavior favors ambivalent and sometimes negative feelings, which position dissatisfaction as a global trend. Today's Cuban companies face socioeconomic conditions that require strategic management to preserve and develop authentic and intrinsic forms of satisfaction in the workplace. Identifying alternatives for feedback on this intangible asset is a challenge for managers and academics. The article aimed to characterize a metric of satisfaction through a basis for calculating and interpreting a global index that articulates strategic, systemic, and multilevel approaches for feedback on strategic human talent management. A quantitative, descriptive, non-experimental perspective was assumed. The literature review provided the references that support the interpretation of the satisfaction index. Measurement theory supports the representational approach, which shows possibilities for correlation between the intangible qualities of satisfaction and the numerical expression of the index. The results reveal the poor articulation of strategic, systemic, and multilevel perspectives in contemporary research committed to proposals for measuring satisfaction in the workplace and org

Key words: satisfaction, company, index, strategic, multilevel.

Introducción

En la contemporaneidad el tradicional conflicto individuo *versus* situación laboral y organizacional, intenta ser reinterpretado desde el encuentro posible entre disposiciones personalógicas y exigencias del desempeño. La perspectiva compleja coloca la interacción de ambos elementos como factores clave en la explicación de la denominada satisfacción laboral y organizacional-SLO. Durante la última década, la teoría de las demandas y recursos laborales-DRL (Bakker et al., 2023), encabeza la lista de contribuciones de avanzada en este sentido, sin que la comunidad científica consiga consenso en cuanto a su definición y medición.

El protagonismo de formas de SLO auténticas o intrínsecas, constituye un desafío para las administraciones interesadas en elevar la moral de sus colectivos, independiente a las diferencias de los ámbitos de producción específicos (capitalistas y/o socialistas). En ámbitos capitalistas, las limitadas posibilidades de apropiación colectiva de los medios de producción y la riqueza generada, condiciona desbalances DRL y el predominio de formas extrínsecas de SLO. Los ámbitos de propiedad social (socialistas), tienden a reproducir el tradicional vínculo asimétrico entre productores (colectivos) y controladores de la producción (directivos y funcionarios), dificultando igualmente conquistas en las ansiadas expresiones auténticas de SLO.

Contradictoriamente, los entornos 4.0 (más digitales y colaborativos), demandan altos grados de SLO, no solo por el conocido fin instrumental de incremento productivo y rentabilidad empresarial, sino también, y últimamente más importante, por la necesidad

de retener el talento en un mercado laboral cada vez más amenazado por la competencia y los nuevos riesgos que supone el desarrollo de la inteligencia artificial, sin obviar las variables sociodemográficas de envejecimiento, migración y otras, que igual tienden a comprometer la continuidad de los procesos en la empresa.

Tal situación posiciona la gestión inteligente y estratégica del talento humano, atribuyendo particular relevancia dentro de esta a la SLO como indicador de gestión y resultado empresarial (Cuesta, 2020, 2021).

El enfoque estratégico gana espacio en la filosofía de gestión cubana, con particular impronta tras la asunción del modelo y sistema de gestión basado en ciencia e innovación (Díaz-Canel y Delgado, 2021; Díaz-Canel et al., 2024), donde el cuadro de mando integral se reconoce como herramienta del control estratégico de gestión. Sin embargo, es notable el pobre reconocimiento a indicadores intangibles del talento humano en los tableros de control y la evaluación del resultado empresarial. El papel de la SLO como actitud de alta significación en el comportamiento organizacional, con un efecto mediador influyente en los indicadores tangibles, aún merece mayor comprensión y atención por las administraciones cubanas (Borrás y Arango, 2020).

Entre las causas y condiciones que estimulan las miradas administrativas en otro sentido, en parte desconociendo las oportunidades estratégicas de la gestión a la SLO del colectivo, está sin dudas su carácter intangible, que dificulta de forma simple establecer métricas confiables de su estado. De aquí el interés del presente artículo en caracterizar una métrica de la satisfacción, mediante una base de cálculo e interpretación de un índice global, que articula los enfoques estratégico, sistémico y multinivel, para la retroalimentación de la gestión estratégica del talento humano en la empresa cubana.

La intensión es ofrecer una mirada a la SLO que pueda favorecer el desarrollo futuro de aplicaciones informáticas que gestionen intangibles, estimulando la simplificación y acceso a tal complejidad en la empresa. La investigación que lo sustenta, sirvió a una graduación dentro del programa de maestría en dirección que ofrece la Universidad de Ciego de Ávila y responde al proyecto titulado: "Intervenciones psicosociales para la construcción de bienestar en contextos de heterogeneidad social". Este último, auspiciado por el Centro de Estudios Comunitarios (CEC) de la Universidad Central de las Villas (UCLV) y asociado al programa nacional denominado: "Las Ciencias Sociales y las Humanidades. Desafíos ante la estrategia de desarrollo de la sociedad cubana".

Desarrollo

Referentes conceptuales de la satisfacción laboral y organizacional-SLO

Locke es considerado el autor que inicia la investigación de SLO en 1976 (Chiang y Candía, 2021). Sin embargo, la teoría motivacional de los dos factores de Frederick Herzberg (1967), al considerar la SLO como un óptimo estado motivacional mediado por necesidades higiénicas (extrínsecas) y propiamente motivacionales (intrínsecas),

sentó bases para el no agotado debate sobre la complejidad de este intangible (Pujols y Dabos, 2018).

La ruta bifactorial estableció discontinuidad en los términos satisfacción e insatisfacción. O sea, lo opuesto a la satisfacción no sería propiamente la insatisfacción como pudiera pensarse, sino un estado de no satisfacción debido a que los determinantes de una difieren de la otra. Aunque esta posición sigue acompañando no pocas opiniones contemporáneas, en Peiró (2005) se sostiene no hay evidencias científicas suficientes para respaldar tal enunciado. Siguiendo a este autor, el sujeto en cuestión es quien realiza la valoración de la situación y atribuye a un determinado factor su carácter motivador (intrínseco) o higiénico (extrínseco), actuando estos indistintamente.

La Tabla 1, ofrece una panorámica de la complejidad asociada al término SLO, mediante un resumen de las posiciones más extendidas en su comprensión.

Tabla 1.

Resumen evolutivo de posiciones ante el concepto de SLO

Postura	Autores	Interpretación del fenómeno
Unidimensional/ Afectiva/ Disposicional	Hoppock (1935); Kerr (1948); Brayfield y Rothe (1951); Bullock (1952); Porter (1962); Schneider y Snyder (1975); Payne et al.(1976) Salancik y Pfeffer (1977); Camman (1979); Aldag y Brief (1979); Goldberg (1990); Arnold, et al.(1991); Bravo (1992); Newstrom y Davis (1993); Taber y Alliger (1995); Brief, et al. (1995); Robbins (1996); Judge, Locke y Durham (1997); Brief y Weiss (2001); Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe y Locke (2005);	Actitud general, no equivalente al conjunto de actitudes específicas sobre diversas facetas o aspectos del trabajo y/o la organización. Afecto, sentimiento y gusto que experimentan los trabajadores por lo laboral y organizacional como resultado de sus estados mentales o disposiciones.
Multidimensional/ Cognitiva/ Situacional	Wherry (1958); Herzberg (1959); Beer (1964); Vroom (1964); Smith, Kendall y Hulin (1969); Kunin (1955); Lawler (1973); Dunhan y Herman (1975); Hackman y Oldham (1975); Sears y col. (1975); Blum (1976); Locke (1976); Fichman, Jenkins y Klesh (1982); Seashore, Lawler, Mirvis y Camman (1982); Harpaz (1983); Dawis y Lofquist (1984); Griffin y Bateman (1986); Loitegui (1990); Bravo, Peiró y Zurriaga (1991); Lloret, González-Roma, Luna y Peiró (1992); Padrón y Gordillo (1995); Bravo, Peiró y Rodríguez (1996); Kreitner y Kinicki (1997); Keith y John (1999); Palma (1999); Chiang (2004); Chiang y Núñez (2007)	Conjunto de actitudes específicas sobre diversas facetas o aspectos del trabajo y/o la organización, que actúan de forma compensatoria (por ejemplo la satisfacción con oportunidades de formación y crecimiento pueden compensar insatisfacciones salariales u otras). Valoración consciente, percepción comparativa de atributos del trabajo y la organización (situación) de acuerdo a un estándar cognitivo
Interaccionista/ Actitudinal/	Márquez (2001); Robbins y Judge (2009); Pérez (2011); Judge y Kammeyer-Mueller (2012), Baker et. al. (2014); Judge y Zapata	Sentimiento general resultado de evaluaciones de atributos de la situación laboral y

Compleja (2015); Baker y Demerouti (2017). organizacional. Relación DRL.

Fuente: Elaborado a partir de Chiang et al. (2010); Pujols y Dabos (2018); Grados (2023) y Baker et al. (2023).

Se deduce es un fenómeno ampliamente estudiado y su devenir conceptual se caracteriza por el disenso y la disputa entre posturas disposicionalistas, situacionalistas e interaccionistas, con interpretaciones unidimensionales, multidimensionales y complejas respectivamente, develando la perspectiva actitudinal de la SLO. La lógica comprensiva de este intangible, también estimuló clasificaciones del tipo SLO afectiva y cognitiva, según el componente actitudinal al que los autores atribuyeron mayor peso interpretativo (Pujols y Dabos, 2018).

Desde la perspectiva interaccionista, en este artículo se comprende la SLO como producción subjetiva (intangible empresarial) compleja, multidimensional y multinivel (individual, grupal, organizacional, inter-transorganizacional), configurada en forma de actitud general y específica, debido a una dinámica particular entre DRL, que describe una forma de relación/vínculo de la personalidad con el ámbito laboral y organizacional, según los fenómenos cognitivos, afectivos y volitivos que se implican en una lucha/contradicción permanente de polaridad negativa (rechazo) y/o positiva (aceptación), siendo esta última la de mayor poder predictivo del resultado esperado por la organización. (Pujols y Dabos, 2018; González y Mitjánz, 2021; Bakker et al., 2023)

Referentes metodológicos para la métrica de satisfacción laboral y organizacional-SLO

La disputa entre situacionalistas y disposicionalistas matizó también la medición de SLO. Una síntesis de instrumentos más utilizados para la evaluación general y por facetas del trabajo es presentada en Chiang et al. (2010).

La métrica de la SLO, muestra como tendencia que la postura unidimensional/afectiva/disposicional, utiliza mayormente escalas de autoreporte. Algunas de ellas con validación en Iberoamérica como el Índice Breve de Satisfacción Laboral Afectiva (BIAJS por sus siglas en inglés) y la escala de autoevaluaciones esenciales (CSES). Mientras, la interpretación multidimensional/cognitiva/situacionista, tiende al uso de escalas *ad hoc* o instrumentos locales menos validados, con lista no exhaustiva de atributos del trabajo.

Entre los más conocidos en este segundo grupo se incluyen: a) el Índice de Satisfacción Laboral (IJS); b) el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ); c) el Índice de Descripción del Trabajo (JDI); d) el Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo (JDS); e) la Escala de Satisfacción Laboral (NTP 394); f) el Cuestionario de Satisfacción S20/23; g) la Escala de Satisfacción Laboral Genérica y h) la Escala de SL-SPC. Los tres primeros con mayores registros de uso en Iberoamérica (Pujols y Dabos, 2018; Grados, 2023).

En Cuba, se utilizan con más frecuencia el Cuestionario SATISTEC en sus dos versiones, el Índice de Descripción del Trabajo (JDI) y otras modalidades ampliadas pero muy próximas a este último, como es el caso de la Escala de Sentimientos al Trabajo. En menor medida, también las escalas “Mi vida laboral actual” y el cuestionario “Mi trabajo y yo”.

Recientemente en este ámbito, se socializa un procedimiento para la medición de la SLO desde el fundamento de la gestión de la calidad que acompaña la gestión del talento humano, incorporando la interpretación como variable de gestión, más allá del tradicional uso como indicador de resultado (Cuesta, 2020). Este autor, combina la teoría de Herzberg (1967) y de Vroom (1964), para obtener el coeficiente de SLO a través de la interacción de predictores intrínsecos (subjetivos) y extrínsecos (objetivos).

Siguiendo a Pujols y Dabos (2018), el concepto y métrica de este intangible sigue adoleciendo de consenso y propuestas integradoras, con estandarización de los instrumentos que validen los hallazgos. Constituye una necesidad el desarrollo de métricas no limitadas exclusivamente al registro mediante autoreporte para superar sesgos de normatividad social. También, evitar caer en la descripción inagotable de listas de atributos del trabajo, que sin evaluaciones contextuales imposibilitan la oportuna discriminación con base en el potencial predictivo de SLO.

Se deduce la necesidad de reducir estas listas de atributos identificando aquellos descriptores clave del fenómeno con alto carácter predictivo, conciliando las condiciones histórico culturales concretas en las que tiene lugar el desempeño.

Sin embargo, otro importante grupo de precisiones metodológicas escapan a este análisis. Por ejemplo, las variantes de métricas propuestas hasta el momento evalúan el coeficiente o índice de SLO, desconociendo las contribuciones de la teoría multinivel, así como el enfoque estratégico y sistémico que median la gestión de intangibles en la empresa.

Las percepciones y representaciones que sostienen los procesos de atribución individual y colectiva sobre los factores de SLO, difieren según el nivel evaluado por el sujeto. Si los riesgos psicosociales constituyen un factor o determinante con potencial predictor de SLO, -por utilizar solo uno de los temas actuales ante el reconocimiento de climas psicosociales disruptivos-, no puede desconocerse que la percepción desde el puesto (nivel individual), puede diferir de la valoración percibida desde el área (nivel grupal) y la empresa como sistema de relaciones más general (nivel organizacional).

La percepción global del sujeto, puede estimular solapamientos del estado por niveles, que limiten la efectividad y diferenciación de las decisiones de los gestores. En Peiró (2005), se explica la importancia de combinar metodológicamente la percepción global de la SLO, con la valoración específica por atributos del trabajo en ámbitos/niveles de análisis diferenciados.

Otro punto es la postura estratégica. No debe desconocerse que la conciliación de intereses entre las partes (líderes y colaboradores), se enmarca desde lo común

contenido en la formulación estratégica. O sea, la implementación de la estrategia es la plataforma interactiva y consecuentemente la perspectiva desde la cual el sujeto debe apreciar la significación que cobra un factor o determinante de SLO. La omisión, - voluntaria o no-, de este fundamento contextual, puede estimular flujos evaluativos y datos sobre el estado del factor de SLO con reminiscencias de otros ámbitos en los que el sujeto participa (nivel inter-transorganizacional).

En este sentido la teoría de la subjetividad (González y Mitjanz, 2021), advierte sobre los riesgos asociados al ejercicio individual como agente (no sujeto), donde el individuo reproduce sentidos del flujo subjetivo más amplio o superior en el que se inserta y del cual también reciben influencia los sentidos específicos del trabajo y la organización.

No menos importante resulta, que los índices de SLO propuestos, no siempre consiguen mostrar el carácter sistémico y contradictorio de la relación entre las formas de SLO extrínsecas e intrínsecas. Estas últimas con mayor poder predictivo del intangible en el sentido estratégico deseado. Si bien, persiste el debate conceptual, la comunidad científica tiende al consenso prácticamente invariante, sobre el uso clasificatorio de estas formas de SLO. Contradictoriamente, los procedimientos y bases de cálculo asumidos, siguen la orientación lineal considerando solo la forma positiva (sentimiento de aceptación) como referente.

Los gestores y académicos pierden la oportunidad de visualizar en la composición del índice global, el estado de madurez que logran ambas manifestaciones (intrínsecas y extrínsecas), lo que permitiría una mejor orientación de la gestión cuando se tienen identificados los descriptores multinivel que tipifican a cada manifestación.

Por último, señalar que tampoco es común considerar la variación intrapersonal de SLO, obviando la movilidad de este intangible como resultado de la acción valorativa del sujeto frente a condiciones hiperdinámicas del desempeño. Aspecto este en el cual avanzan significativamente los estudios de otros intangibles próximos como es el caso de la motivación laboral (Navarro et al., 2022). La comprensión de esta complejidad, posiciona la necesidad de estudios longitudinales a diferencia de las tradicionales y prolíferas indagaciones transversales, que tienden a comprometer la fiabilidad del dato.

La métrica estratégica, sistémica y multinivel de la satisfacción laboral y organizacional

Adentrarse en una propuesta de métrica con atención a las brechas enunciadas, requiere enmarcar al lector en los límites y posibilidades de medición de la SLO. De acuerdo con Cuesta (2021), este análisis no puede seguir la lógica tradicional utilizada en el campo de las ciencias exactas. Aspectos como la relatividad, la influencia indirecta, mediata y potencial o acumulativa del intangible respecto al tangible empresarial, exige una comprensión diferente por parte de gestores y académicos en un contexto de economía del conocimiento. Principalmente, cuando la filosofía de gestión aprendida ha sido más productivista y económica-financiera que social en la interpretación del resultado.

La naturaleza subjetiva de los procesos perceptivos y representacionales que sustentan las valoraciones y atribuciones del sujeto ante determinados factores de SLO, es una complejidad que no puede ser abarcada en su totalidad por la expresión numérica. Sin embargo, tal como la cantidad logra expresarse en sus cualidades, la lógica recursiva indica es posible usar la cantidad en función de representar las cualidades del intangible. Particularmente posible, cuando la lógica interpretativa es operativa, en el sentido orientador de las decisiones con pleno reconocimiento a los posibles sesgos de normatividad social y otras mediaciones presentes en el acto.

El hecho de reconocer la acción como aproximación sucesiva a un fenómeno del cual se requiere retroalimentación, supone una nueva interpretación más relativa y menos sujeta a las conocidas condiciones de valor absoluto, rígido y exacto. En este sentido, el enfoque representacional dentro de la teoría de la medición es aportador.

Las ciencias sociales y humanistas cuentan con un arsenal metodológico que permite abordajes profundos sobre los sistemas de percepción y representación compartida, en los cuales se produce la subjetividad vinculada a la SLO en la empresa. Sin embargo, estos estudios no siempre pueden ajustarse temporalmente a las demandas y exigencias de la dinámica operativa de decisiones que implican regularmente a los colectivos y sus líderes. Por otro lado, este arsenal no siempre se encuentra disponible como saber y competencia en uso por los gestores del talento humano en las organizaciones.

Tales razones justifican las propuestas de procedimientos y métricas simplificadas y accesibles que apoyen los registros de intangibles en la empresa. Estas métricas pueden estimular el despliegue de aplicaciones informáticas que brinden soporte y análisis inteligente de la SLO y otros intangibles, facilitando decisiones y tiempo a los gestores empresariales. Los denominados sistemas de información de intangibles empresariales (Fernández y Espinosa, 2022), constituyen un aporte significativo a la gestión de la dimensión social, imposible de materializar sin métricas que articulen los enfoques estratégico, sistémico y multinivel en la empresa.

El algoritmo a utilizar con este propósito se divide en dos etapas. La primera vinculada a la identificación de los descriptores clave multinivel-DCM de la SLO. La segunda, orientada a exponer las bases de cálculo que permiten el acceso a los subíndices de SLO intrínseca y extrínseca que conforman el índice global de SLO, la variación de este último y el índice de prioridad por descriptores analizados. Índices que permiten evaluar el estado de la empresa en cuanto al desarrollo estratégico de este intangible y orientar las decisiones frente a un nuevo período de la gestión.

Las bases de cálculo para la determinación de los subíndices asociados y el índice global de SLO, se adaptan del proceder utilizado en Acevedo y Gómez (2015), para evaluar preceptos de filosofía gerencial exitosa. En este caso se mantiene la escala Likert donde el valor uno (1) y dos (2) se interpretan como “Muy Bajo” y “Bajo”, el valor tres (3) es “Medio” y los valores cuatro (4) y cinco (5), refieren “Alto” y “Muy Alto” respectivamente. Por su lado, la variación de un periodo a otro del índice global de

SLO, se ajusta tomando como referencia la base de cálculo propuesta en Cuesta (2021), para estimar la variación de productividad.

Aunque la determinación de los descriptores de SLO depende de condiciones histórico-culturales concretas, el punto de partida siempre es la revisión sistemática de los resultados de investigación en diversos contextos, para la posterior validación y ajuste. Hasta el momento de realización de la presente, se sugiere atender los siguientes:

1. Descriptores vinculados a la capacidad o competencia individual y colectiva para establecer sentimientos de aceptación hacia el trabajo y la organización. Aquí pueden incluirse las tradiciones dimensiones del saber que avalan la competencia profesional en cualquier ámbito (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer ante situaciones de SLO). También otros descriptores de la aptitud para generar SLO como es el caso del acceso a situaciones de SLO, la simetría relacional en estos espacios, entre otros.
2. Descriptores actitudinales vinculados a la predisposición general del sujeto hacia el trabajo y la organización, ya que estos estados pueden condicionar el resultado o salida en las situaciones de SLO.
3. Descriptores de conocimientos técnico profesionales específicos sobre el trabajo y la organización, que igualmente pueden influir en los grados de SLO que se experimenten.
4. Descriptores asociados a los afectos que movilizan hacia el trabajo y la organización, atendiendo al papel de esta esfera en la producción subjetiva de SLO en sentido positivo (aceptación) o negativo (rechazo).
5. Descriptores vinculados a las autoevaluaciones esenciales, ya que estas constituyen actualmente indicadores ampliamente aceptados y avalados por la investigación de SLO.
6. Descriptores de percepción global afectiva sobre el trabajo y la organización, que permite contrastar con percepciones específicas por atributos.
7. Descriptores vinculados a la satisfacción de los múltiples atributos del trabajo y la organización, entre los que se pueden incluir:
 - a) los de contenido en la interacción, como es el caso de la variedad, autonomía y otros ampliamente descritos y reconocidos por los modelos y teorías de diseño del trabajo,
 - b) los de condiciones del desempeño, como las generales, ambientales y específicas de amplia clasificación,
 - c) los de relaciones con colaboradores,
 - d) los de oportunidades de desarrollo, como la formación, promoción y otros,

- e) los de relación con la jerarquía, incluyendo el inmediato superior y otros rangos de superioridad,
- f) los de participación en procesos decisionales,
- g) los de retribución económica y no económica por el trabajo y otros desempeños organizacionales,
- h) los vinculados a la equidad respecto a lo que otros logran en su trabajo y la organización,
- i) los que tipifican comportamientos de SLO en el trabajo y la organización,
- j) los que se refieren a la moral y orgullo por el trabajo y la organización.

Estos descriptores evaluados con carácter multinivel diferenciando las percepciones a nivel de puesto (individual), del área de desempeño (grupal) y la empresa en general (organizacional). Una vez validados por pilotaje los DCM de SLO, se procede a la segunda etapa de registro de datos, para aplicar las bases de cálculo de los respectivos índices.

En esta etapa, debe atenderse la perspectiva estratégica en el registro del dato. Como en Acevedo y Gómez (2015), se combina el registro de la evaluación sobre el grado de aplicación junto a su importancia estratégica, en este caso adaptado a los DCM de SLO. De esta forma, se contextualiza la percepción del encuestado, al momento de ofrecer una determinada puntuación en la escala Likert utilizada por el instrumento diseñado.

Siguiendo criterios de Peiró (2005), debe incluirse en el instrumento la valoración general y específica por atributos por niveles, para la posterior confrontación de datos. Ante la noción de que un mismo factor puede actuar sobre la SLO intrínseca y extrínseca, la determinación esta última combina el grado de aplicación e importancia estratégica atribuida. Sin embargo, para la SLO intrínseca, se incorpora la valoración del sujeto sobre el grado de importancia personal que le atribuye a cada DCM. De esta forma, la importancia estratégica representaría un regulador externo y la importancia personal un regulador interno.

Las medias aritméticas o medianas de las puntuaciones constituyen el dato primario para la aplicación de las bases de cálculo a utilizar en la determinación de los índices, tal como se presentan a continuación.

1. Base de cálculo para la determinación de los subíndices de SLO extrínseca e intrínseca por niveles de análisis –individual, grupal, organizacional y de competencia- (ecuaciones 1 y 2)

$$RNe = fv (VA * Vle / VE_{máx}^2) \quad (1)$$

$$RNi = fv (VA * VIp / VE_{máx}^2) \quad (2)$$

Donde:

RNe/i (Resultado por nivel –extrínseco o intrínseco-)

fv (Factor de variación intrapersonal o desviación típica estándar en múltiples registros)

VA (media aritmética o mediana del valor de aplicación atribuido)

VE_{máx} (máximo valor de la escala utilizada)

Vle (media aritmética o mediana del valor de importancia estratégica atribuido)

Vlp (media aritmética o mediana del valor de importancia personal atribuido)

Esta aplicación brinda la posibilidad de analizar por niveles el comportamiento de la SLO, orientando acciones específicas y diferenciadas de los gestores a nivel de puesto, área del desempeño y empresa en sentido general.

2. Base de cálculo para la determinación de los índices de SLO extrínseca e intrínseca (ecuaciones 3 y 4)

$$SLOe = fv \left(\sum_{(1-4)} RNe / TN \right) \quad (3)$$

$$SLOi = fv \left(\sum_{(1-4)} RNi / TN \right) \quad (4)$$

Donde:

SLOe (índice de SLO extrínseco)

SLOi (índice de SLO intrínseco)

TN (Total de niveles analizados, en este caso 4)

3. Base de cálculo para la determinación del índice global de SLO (IGSLO) (Ecuación 5)

$$IGSLO = fv \left[\frac{1}{2} (SLOe + SLOi) \right] * 100 \quad (5)$$

Las aplicaciones 2 y 3, permiten a los gestores interpretar mejor la composición del IGSLO, identificando el posicionamiento que cobra una u otra forma de satisfacción para orientar las decisiones estratégicas asociadas a este intangible en la empresa

De acuerdo con la escala Likert utilizada, la interpretación del IGSLO sería como sigue

IGSLO ≤ 20 (Muy Bajo)

20 < IGSLO ≤ 40 (Bajo)

40 < IGSLO ≤ 60 (Medio)

60 < IGSLO ≤ 80 (Alto)

80 < IGSLO ≤ 100 (Muy Alto)

Esta interpretación ofrece oportunidades de enmarcar a la empresa en la escalera de la SLO, develando el estado de desarrollo estratégico de este intangible.

Figura 1.

Escalera de la SLO en la empresa

Requisitos	Empresa de baja SLO 20<IGSLO≤40	Empresa de SLO promedio 40<IGSLO≤60	Empresa de alta SLO 60<IGSLO≤80	Empresa de referencia de 80<IGSLO≤100
Competencia de SLO				
SLO con la empresa				
SLO con el área				
SLO con el puesto				

Fuente: Adaptado de Acevedo y Gómez (2015).

En la escalera, el IGSLO más bajo refleja el momento de predominio de la SLO hacia el puesto (nivel individual), que describe la mayor aplicación o madurez de los DCM correspondientes a este nivel. El valor intermedio del IGSLO, muestra la madurez de los anteriormente enunciados conjuntamente con los descriptores a nivel de área del desempeño, mientras la empresa de alta SLO requiere entonces similar conquista de del nivel organizacional más amplio. El escalón de referencia o aspiración estratégica en materia de SLO, ocurre cuando el índice muestra un desarrollo y aplicación óptima de todos los DCM, incluyendo aquellos referidos a la capacidad (competencia) individual y colectiva para la SLO.

No significa que no existan desarrollos diferenciados de los descriptores entre niveles y la lectura de los escalones sea lineal, sino que la conquista de un escalón solo debe interpretarse correctamente cuando los DCM implicados reflejen valores de aplicación e importancia óptimos. Se deduce que los IGSLO en los que predomina la SLO extrínseca, independientemente que alcancen un puntaje para la posición de referencia, no debe interpretarse como tal.

La SLO extrínseca puede actuar como condición necesaria en el cumplimiento de metas estratégicas, pero no es suficiente para enmarcarse como empresa de referencia en cuanto a la SLO de los colectivos frente al trabajo y la organización. Para esta condición, se requiere, además, el protagonismo de las formas de SLO intrínseca en la composición del IGSLO.

4. Base de cálculo para estimar la variación del IGSLO de un período a otro. (Ecuación 6)

$$\Delta \text{IGSLO} = [(\text{IGSLO}_{P2} - \text{IGSLO}_{P1}) / \text{IGSLO}_{P1}] * 100 \quad (6)$$

Donde:

Δ IGSLO: variación o dinámica del IGCLLO (en %).

IGSLO_{P2}: Índice global del período que se compara o período planificado.

IGSLO_{P1}: Índice global del período base/referente o del comportamiento real.

5-. Base de cálculo para el índice de prioridad por DCM de SLO (IP_{DCM}) (Ecuación 7)

$$IP_{DCM} = (VE_{m\acute{a}x} - VA) * VI / (VE_{m\acute{a}x}^2 - VE_{m\acute{a}x}) * 100 \quad (7)$$

Este IP_{DCM} refiere la mayor prioridad cuanto más se aproxima al valor uno (1) o el 100%, debido a que la disposición en la base de cálculo induce a que se aprecien de esta forma los DCM que adquieren el menor nivel de aplicación de acuerdo a la puntuación que atribuyen con uso de la escala Likert los encuestados. Esta aplicación, permite a los gestores contar con una identificación de aquellos DCM de SLO que requieren mayor atención ante un nuevo ejercicio estratégico.

El conjunto de datos derivados de la aplicación de las bases de cálculo asociados a la métrica de SLO muestran el carácter estratégico y multinivel desde la captura del dato hasta la interpretación final del resultado. También, el enfoque sistémico al considerar la contradicción contenida entre las manifestaciones de SLO intrínseca y extrínseca en la composición del IGSLO. La inclusión de la variación intrapersonal en las bases de cálculo estimula el uso de múltiples métricas para determinar el IGSLO, siendo un desafío la determinación de la cantidad mínima necesaria, lo que suma a la discriminación de los DCM según el carácter predictor en la investigación contemporánea de SLO.

Conclusiones

El establecimiento de formas intrínsecas de SLO en la empresa, demanda sistematizaciones empíricas que tributen a nuevas propuestas de medición, con reconocimiento al valor estratégico que porta este indicador de gestión y resultado empresarial. Su complejidad apunta hacia la necesaria inter/multi/transdisciplinarietàad con articulación de enfoques contemporáneos de la gestión.

Las perspectivas estratégica, sistémica y multinivel en la captación del dato, diseño de base de cálculo y posterior interpretación de índices asociados al estado de la SLO, ofrece nuevas oportunidades interpretativas a gestores y académicos. La métrica propuesta considera además el coeficiente de variación intrapersonal de la SLO en el sujeto individual y colectivo, constituyendo un paso más en la aproximación a la gobernanza de datos sobre este intangible en la empresa.

La interpretación estratégica, sistémica y multinivel de la SLO orienta la toma de decisiones de los gestores en la empresa y enfrenta no pocos desafíos. Establecer los DCM de mayor poder predictivo, identificar las mediciones mínimas necesarias para el factor de variación intrapersonal, estandarizar instrumentos de medición en diversas culturas, integrar herramientas de exploración de la producción subjetiva de SLO para

no limitarse a escalas de autoreporte, posicionar estudios longitudinales sobre los transversales, constituyen algunas de las necesidades de cambio en este sentido.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, S.J.A y Gómez, A.M.I. (2015). *La logística moderna en la empresa* (2^{da} edición). Félix Varela.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz, V.A. y Rodríguez, M.A. (2023). La teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Borrás, A. F. y Arango, S.H. (2020). La gestión de los intangibles en la industria cubana de software. *Economía y Desarrollo*, 164(2), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000200008
- Cuesta, S. A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 14 (2), 327-353. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n2/2306-9155-rdir-14-02-327.pdf>
- Cuesta, S. A. (2021). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (IV Edición). Citmatel. <https://www.libreriavirtual.cu/libreria/tecnologia-de-gestion-de-recursos-humanos>
- Chiang, V. M., Martín, R. J. M. y Núñez, P. A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas. RB, Servicios Editoriales, SL. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=relaciones+entre+clima+organizacional+y+satisfaccion+laboral&ots=T
- Chiang, V. M. y Candia, R. F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953162>
- Díaz-Canel, B. M. y Delgado, F. M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13 (1), 6-16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000100006
- Díaz-Canel, B. M., Núñez J. J. y Fernández, G. A. (2024). Sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación en Cuba a tres años de su implementación. *An Acad Cienc Cuba*, 14(3), e1682. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1682>
- Fernández, C. Y. y Espinosa, R. V. (2022). Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE*, 6(1), e196. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6900166>

González, R. F. y Mitjanz, M. A. (2021). *Subjetividad, teoría, epistemología y método*. Alínea.

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

Navarro, J., Rueff-Lopes, R. & Laurenceau, J. P. (2022). Studying within-person changes in work motivation in the short and medium-term: You will likely need more measurement points than you think! *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 1-17. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a1>

Peiró, M. J. (2005). *Psicología de la organización 2*. (Tomo 1). Félix Varela.

Pujol, C.J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/html/>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.