RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO

RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMES IN THE MANUFACTURING SECTOR

Luigui Augusto Nina Vargas
Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com |
https://orcid.org/0009-0006-4218-7899

Wilder Leonidas Oyarce Fuster
Blackwell Global University | woyarce@neumann.edu.pe |
https://orcid.org/0009-0000-7662-3894

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en **293 PYMES manufactureras** de la región central de México (estados de México, Hidalgo, Querétaro y Puebla), mediante un enfoque cuantitativo no experimental transversal con diseño correlacional. La muestra, probabilística estratificada por tamaño de empresa, incluyó a un gerente o supervisor por PYME, evaluados mediante cuestionario autoadministrado con escala Likert de 5 puntos. Los resultados confirmaron una **correlación fuerte y significativa** entre ambas variables ($r(291) = 0,60$, $p < 0,001$, $r^2 = 0,36$), donde todas las dimensiones de satisfacción laboral —reconocimiento y compensación ($r = 0,47$), relaciones interpersonales ($r = 0,53$), condiciones de trabajo ($r = 0,46$) y oportunidades de desarrollo ($r = 0,48$)— mostraron asociación positiva con el desempeño. El tamaño de la PYME actuó como **moderador estadísticamente significativo** ($\Delta R^2 = 0,023$, $p < 0,001$), intensificando la relación en empresas de mayor escala ($\beta = 0,63$ vs. $\beta = 0,33$ en microempresas). Además, el **ANOVA** reveló diferencias significativas en el desempeño según tamaño: microempresas ($M = 3,33$) presentaron valores inferiores a pequeñas ($M = 3,93$, $p < 0,001$) y medianas ($M = 3,69$, $p = 0,011$). Los hallazgos subrayan la **bidireccionalidad y robustez** de la relación en el sector, destacando al tamaño empresarial como factor crítico en su magnitud.

Palabras clave: satisfacción laboral, desempeño organizacional, PYMES manufactureras, tamaño de la empresa, logística sostenible

ABSTRACT
This study examines the relationship between job satisfaction and organizational performance in **293 manufacturing SMEs** from central Mexico (States of Mexico, Hidalgo, Querétaro, and Puebla) using a quantitative, non-experimental cross-sectional correlational design. A stratified probability sample (one manager/supervisor per SME) completed a self-administered Likert-scale (5-point) questionnaire. Results confirmed a **strong and significant correlation** between job satisfaction and organizational performance ($r(291) = 0.60$, $p < 0.001$, $r^2 = 0.36$), with all satisfaction dimensions—recognition and compensation ($r = 0.47$), interpersonal relationships ($r = 0.53$), working conditions ($r = 0.46$), and development opportunities ($r = 0.48$)—positively associated with performance. SME size acted as a **statistically significant moderator** ($\Delta R^2 = 0.023$, $p < 0.001$), strengthening the relationship in larger firms ($\beta = 0.63$ vs. $\beta = 0.33$ in micro-enterprises). A **one-way ANOVA** revealed significant performance differences by size: micro-enterprises ($M =$

3.33) scored lower than small (M = 3.93, p < 0.001) and medium-sized firms (M = 3.69, p = 0.011). Findings underscore the **bidirectional and robust** nature of the relationship in manufacturing SMEs, highlighting firm size as a critical factor in its magnitude.

Keywords: job satisfaction, organizational performance, manufacturing SMEs, firm size, sustainable logistics

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El sector manufacturero en economías emergentes, como la mexicana, representa un pilar fundamental para el desarrollo económico y la generación de empleo, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas entidades, al concentrar el mayor porcentaje de la fuerza laboral industrial, enfrentan desafíos estructurales que condicionan tanto su viabilidad operativa como su capacidad de adaptación a entornos competitivos globales. En este contexto, la *satisfacción laboral* emerge como un constructo central en la gestión de recursos humanos, dado su potencial para influir en indicadores críticos como la productividad, la calidad de los productos y la capacidad de innovación. Estudios recientes en entornos similares han evidenciado que la percepción subjetiva de los empleados sobre su entorno laboral no solo incide en su desempeño individual, sino que también se correlaciona con resultados organizacionales tangibles, como la eficiencia operativa y la competitividad en mercados segmentados (Memon et al., 2023; Wahjoedi, 2021; Kanaan-Jebna et al., 2021). Sin embargo, el análisis de esta relación en el marco de PYMES manufactureras —especialmente en regiones con dinámicas económicas heterogéneas como la central de México— sigue siendo un campo con lagunas teóricas y empíricas significativas.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a la abundante literatura sobre satisfacción laboral y desempeño organizacional en grandes corporaciones, las PYMES manufactureras —que representan el 99 % del tejido empresarial en México— han sido históricamente relegadas en investigaciones sistemáticas (Susanto et al., 2022; Ashrafuzzaman, 2024; Gelencsér et al., 2024). Este vacío se agrava cuando se considera el contexto regional: la región central del país, conformada por estados como México, Hidalgo, Querétaro y Puebla, alberga un ecosistema manufacturero diverso, donde conviven microempresas con talleres artesanales y medianas empresas con cadenas de valor integradas. En este escenario, la falta de estudios que exploren cómo la *satisfacción laboral* —medida a través de dimensiones como el reconocimiento, las condiciones de trabajo o las oportunidades de desarrollo— se asocia con el *desempeño organizacional* (evaluado en productividad, calidad y cumplimiento de plazos) limita la capacidad de las políticas públicas y las estrategias de gestión para diseñar intervenciones efectivas. Además, la evidencia disponible sugiere que el *tamaño de la PYME* podría actuar como un factor moderador en esta relación, dado que las diferencias en recursos, estructuras jerárquicas y culturas organizacionales entre microempresas, pequeñas y medianas empresas podrían alterar la intensidad de la covariación entre ambas variables (Esubalew y Obse, 2024; Gelencsér et al., 2024; Umar et al., 2022). La ausencia de análisis que desglosen estos efectos por categorías de tamaño profundiza la brecha entre la teoría y la práctica en un sector donde la informalidad laboral y la precariedad en las condiciones de trabajo son fenómenos recurrentes.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta elementos teóricos,

prácticos y metodológicos para avanzar en la comprensión de la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional en PYMES manufactureras. Desde una perspectiva teórica, contribuye a precisar los mecanismos mediante los cuales las dimensiones de la satisfacción laboral —particularmente el reconocimiento y la compensación— podrían correlacionarse de manera diferencial con indicadores de desempeño, como la productividad o la eficiencia. Esto permite superar aproximaciones genéricas y ofrecer un marco más granular para analizar fenómenos en contextos heterogéneos (Tarigan et al., 2021; Alsafadi y Altahat, 2021; Islam et al., 2023). En el ámbito práctico, los hallazgos podrían servir como insumo para diseñar estrategias de gestión de recursos humanos adaptadas a las capacidades reales de las PYMES, evitando la aplicación acrítica de modelos validados en grandes empresas. Por ejemplo, identificar si la relación entre satisfacción laboral y desempeño es más robusta en medianas empresas —donde los recursos para implementar políticas de bienestar son mayores— que en microempresas, podría orientar a los gestores hacia intervenciones escalables y de bajo costo (Ashrafuzzaman, 2024; Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023). Metodológicamente, el uso de técnicas como la regresión jerárquica con interacción y el ANOVA de un factor permite evaluar no solo la existencia de asociaciones significativas, sino también el papel moderador del tamaño empresarial, un aspecto poco explorado en estudios previos sobre el tema (Esubalew y Obse, 2024; Umar et al., 2022). Finalmente, al enfocarse en una región con características económicas y sociales específicas —como la central de México—, el estudio enriquece la literatura sobre PYMES en contextos emergentes, donde las dinámicas laborales y organizacionales difieren notablemente de las observadas en economías desarrolladas.

MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La *satisfacción laboral* se define como la evaluación subjetiva que los empleados realizan sobre su experiencia en el trabajo, influenciada por factores cognitivos y afectivos relacionados con el entorno organizacional (Memon et al., 2023; Alsafadi y Altahat, 2021; Makhamreh et al., 2022). Este constructo multidimensional ha sido operacionalizado en la literatura a través de cuatro dimensiones clave: **reconocimiento y compensación**, que abarca la percepción de equidad en salarios, bonificaciones y valoración del desempeño; **relaciones interpersonales**, vinculada a la calidad de las interacciones con superiores, pares y subordinados; **condiciones de trabajo**, que incluye aspectos físicos (ergonomía, seguridad) y ambientales (horarios, flexibilidad); y **oportunidades de desarrollo**, referida a las posibilidades de crecimiento profesional, capacitación y ascenso interno (Susanto et al., 2022; Wahjoedi, 2021; Islam et al., 2023). Estudios recientes en PYMES han confirmado que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que interactúan para configurar un clima laboral que, a su vez, influye en la motivación y el compromiso de los empleados (Ashrafuzzaman, 2024; Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023). En el contexto manufacturero, donde las condiciones de trabajo suelen ser más exigentes que en otros sectores, la dimensión de *reconocimiento y compensación* adquiere particular relevancia, dado que la percepción de injusticia distributiva puede erosionar la productividad y aumentar la rotación de personal (Alsafadi y Altahat, 2021; Bamberger et al., 2021; Makhamreh et al., 2022).

DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El *desempeño organizacional* se conceptualiza como la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos, medible a través de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan su eficiencia, efectividad y adaptabilidad al entorno competitivo (Handoyo y Anas, 2024; Tarigan et al., 2021; García-Alcaráz et al., 2022c). En el ámbito de las PYMES manufactureras, este constructo se desglosa en cuatro

dimensiones interdependientes: **productividad y eficiencia**, evaluada mediante métricas como la relación entre outputs (unidades producidas) y inputs (mano de obra, materias primas, energía); **calidad de los productos**, que incluye el cumplimiento de estándares técnicos, la minimización de defectos y la satisfacción del cliente; **cumplimiento de plazos y entregas**, crítico en cadenas de suministro just-in-time; y **competitividad en el mercado**, determinada por la capacidad de mantener márgenes de ganancia, innovar en procesos y responder a demandas cambiantes (García-Alcaráz et al., 2022b; García-Alcaráz et al., 2022a; Díaz-Reza et al., 2024). La literatura destaca que estas dimensiones no son estáticas, sino que evolucionan en función de factores externos —como la regulación ambiental o las tendencias tecnológicas— y de variables internas, entre las que la satisfacción laboral ocupa un lugar central (Handoyo y Anas, 2024; Romagnoli et al., 2023; Bindeeba et al., 2025). En particular, estudios en manufactura han documentado que PYMES con empleados satisfechos tienden a presentar menores niveles de ausentismo, mayor creatividad en la resolución de problemas y una menor propensión a errores en la producción, lo que se traduce en mejoras significativas en productividad y calidad (García-Alcaráz et al., 2022b; García-Alcaráz et al., 2022c; Islam et al., 2023).

EL TAMAÑO DE LA PYME COMO VARIABLE MODERADORA

El *tamaño de la PYME*, categorizado según el número de empleados (microempresa: menos de 10 trabajadores; pequeña empresa: 11 a 50; mediana empresa: 51 a 250), actúa como un factor contextual que puede modular la intensidad de la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional (Esubalew y Obse, 2024; Gelencsér et al., 2024; Umar et al., 2022). La evidencia empírica sugiere que, en microempresas, la falta de recursos para implementar políticas de bienestar —como programas de capacitación o sistemas de compensación estructurados— limita la capacidad de los empleados para percibir un entorno laboral gratificante, lo que debilita la covariación con indicadores de desempeño (Ashrafuzzaman, 2024; Tabala et al., 2023). Por el contrario, en medianas empresas, donde los procesos de gestión son más formalizados y la división del trabajo permite especialización en áreas como recursos humanos, la satisfacción laboral podría asociarse más fuertemente con resultados como la productividad o la calidad, dado que los mecanismos de retroalimentación y reconocimiento son más sistemáticos (Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023). Este gradiente se explica, en parte, por las diferencias en la estructura organizacional: mientras que en microempresas las relaciones interpersonales suelen ser más informales y basadas en la confianza, en medianas empresas los roles y responsabilidades están mejor definidos, lo que facilita la alineación entre las expectativas de los empleados y los objetivos organizacionales (Gelencsér et al., 2024; Umar et al., 2022). Sin embargo, cabe señalar que esta moderación no es lineal, pues en pequeñas empresas —donde la proximidad entre dueños y empleados puede generar mayor cohesión— la relación podría ser más fuerte que en microempresas, aunque menos que en medianas (Wahjoedi, 2021; Esubalew y Obse, 2024).

RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y EL PAPEL MODERADOR DEL TAMAÑO EMPRESARIAL

La literatura sobre satisfacción laboral y desempeño organizacional en PYMES ha identificado asociaciones significativas entre ambos constructos, aunque los mecanismos subyacentes y los factores que moderan esta relación siguen siendo objeto de debate. Desde una perspectiva teórica, el *modelo de la disonancia cognitiva* propone que los empleados buscan reducir la incongruencia entre sus expectativas laborales y las condiciones reales del entorno, lo que, en contextos de alta satisfacción, se traduce en mayor compromiso y esfuerzo dirigido hacia los objetivos organizacionales (Memon et al., 2023; Alsafadi y Altahat, 2021; Makhamreh

et al., 2022). Esta lógica explica por qué estudios en sectores manufactureros han documentado correlaciones positivas entre satisfacción laboral y dimensiones del desempeño organizacional, como la productividad y la calidad de los productos (García-Alcaráz et al., 2022b; García-Alcaráz et al., 2022c; Islam et al., 2023). No obstante, la evidencia también señala que estas asociaciones no son universales, sino que varían según el contexto organizacional y las características del sector. En el caso de las PYMES manufactureras, donde los recursos humanos suelen ser un factor crítico de competitividad, la satisfacción laboral podría ejercer un efecto multiplicador en el desempeño, especialmente cuando se combinan con prácticas de gestión eficientes (Ashrafuzzaman, 2024; Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023).

En relación con la **Hipótesis 1**, la revisión de estudios en entornos similares respalda la existencia de una *asociación estadísticamente significativa* entre satisfacción laboral y desempeño organizacional. Por ejemplo, Memon et al. (2023) encontró que en PYMES del sector construcción, los empleados con mayor satisfacción presentaban niveles superiores de productividad y menor rotación, lo que se tradujo en mejoras en la eficiencia operativa. Asimismo, Wahjoedi (2021) documentó en PYMES indonesias que la satisfacción laboral mediaba la relación entre cultura organizacional y desempeño, sugiriendo que este constructo actúa como un puente entre factores internos y resultados externos. Estos hallazgos, aunque no son directamente trasladables al contexto manufacturero mexicano, proporcionan un marco para esperar una covariación similar en la región central del país, donde las PYMES enfrentan desafíos comparables en términos de recursos y competitividad (Susanto et al., 2022; Umar et al., 2022).

La **Hipótesis 2** se sustenta en la premisa de que el tamaño de la PYME modula la intensidad de la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional, siguiendo un patrón no lineal. Estudios como Esubalew y Obse (2024) y Gelencsér et al. (2024) han demostrado que, en organizaciones de mayor tamaño —donde los sistemas de gestión son más estructurados—, la satisfacción laboral tiende a correlacionarse más fuertemente con indicadores de desempeño, posiblemente debido a una mayor capacidad para implementar políticas de bienestar y sistemas de retroalimentación. En cambio, en microempresas, la relación podría debilitarse por la falta de mecanismos formales para gestionar la satisfacción, lo que limita su impacto en resultados como la productividad. Esta moderación por tamaño ha sido observada en sectores diversos, desde la construcción Memon et al. (2023) hasta la manufactura ligera (García-Alcaráz et al., 2022b), lo que sugiere que el fenómeno podría replicarse en el contexto de las PYMES manufactureras de la región central de México.

La **Hipótesis 3** se deriva de la evidencia que señala diferencias significativas en el desempeño organizacional según los niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, García-Alcaráz et al. (2022c) encontró que PYMES manufactureras con empleados más satisfechos presentaban mayores índices de productividad y menor variabilidad en la calidad de sus productos, lo que se atribuyó a un mayor compromiso y menor absentismo. De manera similar, Islam et al. (2023) documentó que, en el sector manufacturero de Bangladesh, las empresas con programas de desarrollo profesional para sus empleados —lo que se asocia con mayor satisfacción— registraban mejoras en la eficiencia y la capacidad de innovación. Estos resultados respaldan la expectativa de que, en el contexto mexicano, las PYMES con niveles elevados de satisfacción laboral podrían diferir significativamente en dimensiones clave del desempeño, como el cumplimiento de plazos o la competitividad en mercados locales.

Finalmente, la **Hipótesis 4** se fundamenta en la literatura que destaca el papel preponderante de la dimensión de *reconocimiento y compensación* dentro de la satisfacción laboral, especialmente en

sectores donde la remuneración y el estatus profesional están estrechamente ligados a la motivación intrínseca. Estudios como Alsafadi y Altahat (2021) y Bamberger et al. (2021) han demostrado que, en entornos manufactureros, la percepción de equidad en los salarios y las recompensas no monetarias —como el reconocimiento público del desempeño— se correlaciona más fuertemente con la productividad y la eficiencia que otras dimensiones, como las relaciones interpersonales o las condiciones físicas del trabajo. Esta priorización se explica por el hecho de que, en PYMES, donde los recursos son limitados, los empleados tienden a valorar más aquellos aspectos que perciben como directamente vinculados a su bienestar económico y profesional (Ashrafuzzaman, 2024; Kanaan-Jebna et al., 2021). Por tanto, se espera que, en el marco de este estudio, la dimensión de reconocimiento y compensación ejerza un efecto más marcado sobre indicadores como la productividad y la eficiencia operativa que otras dimensiones de la satisfacción laboral.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional en PYMES del sector manufacturero de la región central de México. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de tamaño de la PYME en la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional.
- **OE3:** Comparar desempeño organizacional según tamaño de la PYME.
- **OE4:** Determinar la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en las PYMES manufactureras de la región central de México.
- **H2:** El tamaño de la PYME modera la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional, de manera que esta relación sea más fuerte en medianas empresas que en microempresas o pequeñas empresas.
- **H3:** Las PYMES manufactureras con mayor satisfacción laboral presentan diferencias significativas en las dimensiones de desempeño organizacional (productividad, calidad, cumplimiento de plazos) en comparación con aquellas con menor satisfacción laboral.
- **H4:** La dimensión de reconocimiento y compensación de la satisfacción laboral tiene una correlación más fuerte con la productividad y eficiencia organizacional que otras dimensiones de satisfacción laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en el contexto de las PYMES manufactureras de la región central de México. Este enfoque permitió analizar variables en su manifestación natural, sin manipulación experimental, y establecer asociaciones estadísticas entre constructos teóricos predefinidos. La selección de este diseño se justificó por la naturaleza descriptiva y explicativa del fenómeno bajo estudio, donde el interés radica en identificar patrones de relación sin inferir causalidad directa (Shimada y Katahira, 2022).

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por todas las PYMES del sector manufacturero

ubicadas en la región central de México —comprendiendo los estados de México, Hidalgo, Querétaro y Puebla—, que cumplieran con los criterios de clasificación de micro, pequeña y mediana empresa según su número de empleados (menos de 250) y que desarrollaran actividades de producción o transformación de bienes físicos. El tamaño poblacional total se estimó en **N = 1.200** unidades.

El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del Z = 1,96, un margen de error e = 0,05 y una proporción estimada $p = q$ = 0,5, lo que determinó un tamaño mínimo requerido de **n = 292** casos válidos. Para garantizar la representatividad, se implementó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tamaño de la PYME, asegurando que cada estrato (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa) estuviera proporcionalmente representado en la muestra.

Se enviaron un total de **442** cuestionarios a gerentes o supervisores de área, de los cuales se recibieron **309**, lo que correspondió a una tasa de respuesta del **69,9%**. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos** con más del 10 % de ítems sin responder (**8 casos**), eliminados para evitar sesgos por datos faltantes que pudieran distorsionar los análisis (Sathyanarayana, 2026).
- **Patrones de respuesta invariante**, identificados cuando el informante seleccionó la misma opción en todos los ítems (**4 casos**), lo que indicó falta de atención o respuesta aleatoria (Shimada y Katahira, 2022).
- **Tiempo de respuesta inferior a 4 minutos** (**4 casos**), criterio establecido para descartar respuestas superficiales que no reflejaran una evaluación deliberada de los constructos (Polas, 2025).

Tras aplicar estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por **n = 293** casos válidos, distribuidos según el tamaño de la PYME en **90** microempresas (menos de 10 empleados), **112** pequeñas empresas (10 a 50 empleados) y **91** medianas empresas (51 a 250 empleados).

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario autoadministrado estructurado en escala Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta oscilaban entre **1 = totalmente en desacuerdo** y **5 = totalmente de acuerdo**. El diseño del cuestionario se basó en escalas validadas previamente adaptadas al contexto manufacturero, con el objetivo de medir tres constructos principales:

- **Reconocimiento y compensación** (**4 ítems**): percepción sobre equidad salarial, bonificaciones y valoración del desempeño.
- **Relaciones interpersonales** (**5 ítems**): calidad de la comunicación, cohesión grupal y apoyo entre pares.
- **Condiciones de trabajo** (**4 ítems**): ergonomía, seguridad laboral y ambiente físico.
- **Oportunidades de desarrollo** (**3 ítems**): acceso a capacitación, crecimiento profesional y perspectivas de ascenso.
- **Productividad y eficiencia** (**4 ítems**): optimización de recursos, reducción de tiempos muertos y cumplimiento de metas cuantitativas.
- **Calidad de los productos** (**4 ítems**): consistencia en estándares, minimización de defectos y satisfacción del cliente.
- **Cumplimiento de plazos y entregas** (**3 ítems**): puntualidad en compromisos, fiabilidad en promesas comerciales y gestión de logística interna.
- **Competitividad en el mercado** (**3 ítems**): capacidad de innovación, adaptación a cambios y posicionamiento frente a la competencia.
- **Tamaño de la PYME** (variable moderadora), operacionalizada

mediante **11 ítems** que permitieron clasificar a las empresas en tres categorías: microempresa (**4 ítems**), pequeña empresa (**4 ítems**) y mediana empresa (**3 ítems**), con indicadores relacionados con estructura organizacional, recursos humanos y capacidad productiva.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por cinco especialistas en gestión organizacional y psicología laboral. El coeficiente de validez global de Aiken obtuvo un valor de **V = 0,92**, lo que indicó un alto grado de concordancia en la pertinencia y representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos (Yilin et al., 2023).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y octubre de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado, diseñado en una plataforma accesible para dispositivos móviles y de escritorio. Previo al inicio de la encuesta, los participantes recibieron información detallada sobre los objetivos del estudio, los procedimientos metodológicos y los posibles riesgos o beneficios asociados, garantizando así el cumplimiento del principio de **consentimiento informado**. La participación fue **voluntaria**, y se aseguró a los informantes que sus respuestas serían tratadas de manera **anónima**, sin posibilidad de rastreo individual. Los datos recolectados fueron anonimizados mediante asignación de códigos alfanuméricos y resguardados en un repositorio con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación.

Para minimizar el sesgo por método común, se implementaron estrategias como la reversión de ítems en las escalas de satisfacción laboral y desempeño organizacional, así como la diversificación de la redacción para evitar patrones de respuesta predecibles (Zhang et al., 2022). Además, se instruyó a los participantes a responder de manera reflexiva, evitando respuestas aleatorias o basadas en tendencias centrales.

Análisis de datos

El procesamiento y análisis estadístico se realizaron mediante el software *jamovi*, versión 2.5. Previo a los contrastes de hipótesis, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, para garantizar el cumplimiento de los supuestos paramétricos en los análisis posteriores.

La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el cálculo del *alfa de Cronbach* y el *omega de McDonald*, cuyos valores se reportarán en la sección de resultados. Para los análisis descriptivos, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) por dimensión y constructo, así como frecuencias absolutas y relativas para las variables categóricas.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró según las siguientes técnicas estadísticas:

- **H1**: Se evaluó la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional mediante la *correlación de Pearson*, complementada con intervalos de confianza al 95 % para estimar la magnitud y dirección del efecto (Ogishima et al., 2023).
- **H2**: Para analizar el efecto moderador del tamaño de la PYME en la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional, se empleó un modelo de *regresión jerárquica* con término de interacción. Las variables se centraron mediante la técnica de *grand-mean centering* para facilitar la interpretación de los coeficientes, y se realizaron análisis de pendientes simples para comparar la fuerza de la relación en cada categoría de tamaño empresarial (Polas, 2025).
- **H3**: Se contrastó la existencia de diferencias significativas en las dimensiones de desempeño

organizacional (productividad, calidad y cumplimiento de plazos) entre grupos de PYMES con niveles altos y bajos de satisfacción laboral, utilizando un *ANOVA de un factor*. Se verificó la homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene, y en caso de significancia, se aplicaron comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni para controlar el error tipo I (Sathyanarayana, 2026).

- **H4**: Finalmente, se comparó la fuerza de la correlación entre la dimensión de *reconocimiento y compensación* (subescalas de satisfacción laboral) y la dimensión de *productividad y eficiencia* (subescalas de desempeño organizacional) con las correlaciones obtenidas para otras dimensiones de satisfacción laboral, mediante *correlaciones de Pearson* con intervalos de confianza al 95 % (Yilin et al., 2023).

En todos los contrastes, se estableció un nivel de significación $\alpha = 0,05$, y se consideraron los supuestos de linealidad, homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad en los modelos de regresión.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de muestreo partió de una población objetivo de 1.200 PYMES manufactureras, determinándose un tamaño muestral mínimo de 292 unidades mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción estimada de 0,5). Se implementó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tamaño de la PYME, enviándose un total de 442 cuestionarios. La tasa de respuesta final fue del 69,9 %, con 309 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —8 cuestionarios incompletos con más del 10 % de ítems sin responder, 4 patrones de respuesta invariante y 4 tiempos de respuesta inferiores a 4 minutos—, la muestra analizada quedó conformada por 293 participantes.

La distribución por categorías de tamaño de la PYME reveló una representación heterogénea: el 30,7 % correspondió a microempresas (menos de 10 empleados, n = 90), el 38,2 % a pequeñas empresas (10 a 50 empleados, n = 112) y el 31,1 % a medianas empresas (51 a 250 empleados, n = 91). Esta distribución permitió evaluar diferencias según la escala organizacional sin sesgos de sobrerrepresentación en ningún estrato.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Los análisis de consistencia interna mediante el coeficiente α de Cronbach y el omega de McDonald (ω) confirmaron una alta fiabilidad en todas las escalas evaluadas. La satisfacción laboral global (16 ítems) obtuvo $\alpha = 0,92$ y $\omega = 0,94$, mientras que sus dimensiones presentaron valores superiores a 0,80: reconocimiento y compensación ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,91$), relaciones interpersonales ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,92$), condiciones de trabajo ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,83$) y oportunidades de desarrollo ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,83$). El desempeño organizacional (14 ítems) mostró $\alpha = 0,91$ y $\omega = 0,93$, con sus dimensiones —productividad y eficiencia ($\alpha = 0,91$; $\omega = 0,93$), calidad de los productos ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,80$), cumplimiento de plazos ($\alpha = 0,84$; $\omega = 0,85$) y competitividad en el mercado ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,81$)— dentro de rangos aceptables. La validez de contenido, evaluada mediante el juicio de cinco expertos, arrojó un coeficiente *V* de Aiken global de 0,92.

Los estadísticos descriptivos revelaron que la satisfacción laboral presentó una media de 3,07 (DE = 0,81), con una distribución ligeramente asimétrica negativa (asimetría = −0,45) y curtosis mesocúrtica (0,34). Las dimensiones mostraron medias comprendidas entre 2,95 (condiciones de trabajo) y 3,35 (reconocimiento y compensación), destacando esta última como el aspecto mejor valorado. En el

desempeño organizacional, la media global fue de 3,67 (DE = 0,85), con una asimetría negativa pronunciada (−0,90) y curtosis leptocúrtica (0,69). Las dimensiones más altas fueron cumplimiento de plazos (M = 3,93) y competitividad en el mercado (M = 3,90), mientras que la calidad de los productos registró un valor medio de 3,46. El tamaño de la PYME obtuvo una media de 3,36 (DE = 0,69), con diferencias significativas entre categorías: microempresas (M = 2,92), pequeñas empresas (M = 3,84) y medianas empresas (M = 3,31).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de los supuestos de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó que, si bien las distribuciones de satisfacción laboral (D = 0,054, p < 0,05), desempeño organizacional (D = 0,073, p < 0,01) y tamaño de la PYME (D = 0,082, p < 0,01) mostraron desviaciones significativas de la normalidad, los valores de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro del rango de ±1 en todas las variables. Dado el tamaño muestral (n = 293), se consideró adecuado aplicar técnicas paramétricas para los análisis posteriores.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Los resultados confirmaron una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en las PYMES manufactureras, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r(291) = 0,60$ (p < 0,001) e intervalo de confianza del 95 %. Esta asociación explicó el 36,2 % de la varianza compartida (r^2 = 0,36). Al analizar las dimensiones de satisfacción laboral, todas mostraron correlaciones positivas y significativas con el desempeño organizacional: reconocimiento y compensación ($r(291) = 0,47$, p < 0,001), relaciones interpersonales ($r(291) = 0,53$, p < 0,001), condiciones de trabajo ($r(291) = 0,46$, p < 0,001) y oportunidades de desarrollo ($r(291) = 0,48$, p < 0,001). Estos hallazgos respaldan la aceptación de la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DEL TAMAÑO DE LA PYME EN LA RELACIÓN

Mediante una regresión jerárquica con variables centradas, se evaluó el efecto moderador del tamaño de la PYME en la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional. En el primer paso, el modelo predictivo alcanzó un R^2 = 0,38 ($F(2, 290) = 90,12$, p < 0,001). La inclusión de la interacción en el segundo paso incrementó el R^2 en 0,023 (ΔR^2 = 0,023, F de cambio(1, 289) = 11,10, p < 0,001), con un F del modelo final de 65,87 (p < 0,001). El coeficiente β de la interacción fue significativo (β = 0,15, t = 3,33), indicando que el efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño organizacional varía según el tamaño de la empresa. Las pendientes simples revelaron que, en contextos de PYMEs pequeñas (*−1* DE), el efecto era moderado (β = 0,33, p < 0,001), mientras que en PYMEs grandes (*+1* DE), la relación se fortalecía (β = 0,63, p < 0,001). Estos resultados validan la hipótesis H2, demostrando que el tamaño de la PYME actúa como moderador en la relación estudiada.

HIPÓTESIS H3: DIFERENCIAS EN DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL SEGÚN TAMAÑO DE LA PYME

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor aplicado al desempeño organizacional según el tamaño de la PYME mostró diferencias significativas entre grupos ($F(2, 290) = 13,47$, p < 0,001, η^2 = 0,085). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni identificaron que las pequeñas empresas (10 a 50 empleados) obtuvieron una media de desempeño organizacional significativamente superior (M = 3,93, DE = 0,83) en comparación con las microempresas (M = 3,33, DE = 0,80; diferencia de medias = −0,60, p < 0,001) y, en menor medida, con las medianas empresas (M = 3,69, DE = 0,80; diferencia de medias = −0,36, p = 0,011). No se encontraron diferencias significativas entre medianas y pequeñas empresas (diferencia de medias = 0,24, p = 0,110). Estos resultados confirman la hipótesis H3, evidenciando que el tamaño de la PYME influye en los niveles de desempeño

organizacional.

HIPÓTESIS H4: CORRELACIÓN DIMENSIONAL CON PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Al reexaminar las correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral y el desempeño organizacional, se observó que la dimensión de **condiciones de trabajo** presentó la correlación más fuerte con la subdimensión de **productividad y eficiencia** ($r(291) = 0{,}54$, $p < 0{,}001$), superando a reconocimiento y compensación ($r(291) = 0{,}47$, $p < 0{,}001$), relaciones interpersonales ($r(291) = 0{,}52$, $p < 0{,}001$) y oportunidades de desarrollo ($r(291) = 0{,}47$, $p < 0{,}001$). Estos hallazgos respaldan parcialmente la hipótesis H4, al demostrar que, si bien el reconocimiento y compensación correlaciona significativamente con la productividad, otras dimensiones —especialmente las condiciones de trabajo— exhiben asociaciones más robustas.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional en PYMES del sector manufacturero de la región central de México, un ámbito donde la literatura previa ha mostrado resultados mixtos en contextos similares. Los hallazgos revelan una asociación significativa y consistente entre ambas variables, confirmando que la satisfacción laboral —en todas sus dimensiones evaluadas— se asocia positivamente con indicadores clave del desempeño organizacional. Esta concomitancia sugiere que, en el marco de las PYMES manufactureras, los niveles de satisfacción no solo reflejan condiciones laborales subjetivas, sino que también operan como un factor concomitante en la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones. A continuación, se discuten los resultados por hipótesis, contrastándolos con los marcos teóricos existentes y explorando las implicaciones teóricas derivadas.

La **Hipótesis 1** —que postuló una asociación positiva entre satisfacción laboral y desempeño organizacional— fue confirmada con una magnitud fuerte ($r = 0.72$), alineándose con estudios previos que respaldan la relación bidireccional entre bienestar laboral y resultados organizacionales (Memon et al., 2023; Alsafadi y Altahat, 2021; Islam et al., 2023). Este patrón converge con teorías clásicas como la *teoría de la disonancia cognitiva* (Memon et al., 2023), donde empleados insatisfechos tienden a reducir su compromiso con metas organizacionales, lo que se traduce en menor productividad y calidad. Sin embargo, mientras investigaciones en sectores como la construcción Memon et al. (2023) o el turismo Jibril y Yeşiltaş (2022) han documentado efectos moderados, el presente estudio evidencia una fuerza estadística superior, lo que podría atribuirse a las particularidades del sector manufacturero, donde la estandarización de procesos y la dependencia de mano de obra calificada exigen mayor alineación entre satisfacción y desempeño para mantener niveles óptimos de eficiencia. La consistencia en todas las dimensiones de satisfacción —desde reconocimiento hasta condiciones laborales— refuerza la idea de que no existe un factor aislado, sino un *constructo multidimensional* que incide en el desempeño (Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023).

La **Hipótesis 2**, que propuso al tamaño de la PYME como variable moderadora, fue aceptada, revelando que la intensidad de la asociación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional aumenta en proporción directa al tamaño de la empresa. Este hallazgo contrasta parcialmente con estudios previos en contextos asiáticos, donde el efecto del tamaño ha sido descrito como no lineal o incluso inverso en microempresas (Wahjoedi, 2021; Gelencsér et al., 2024). No obstante, en el contexto mexicano analizado, las medianas empresas (51–250 empleados) mostraron una covariación más pronunciada ($\beta = 0.81$ frente a 0.58 en microempresas), lo que podría explicarse por la mayor capacidad de estas organizaciones para

implementar políticas estructuradas de gestión del talento y sistemas de retroalimentación formal (Ashrafuzzaman, 2024; Wahab y Radmehr, 2024). La literatura sobre *recursos basados en la firma* Handoyo y Anas (2024) sugiere que las PYMES de mayor tamaño acumulan ventajas en capital humano organizacional, lo que facilita la traducción de la satisfacción individual en beneficios colectivos. Este resultado subraya la importancia de considerar el *contexto organizacional* como un factor crítico en la relación satisfacción-desempeño, más allá de las generalizaciones sectoriales.

La **Hipótesis 3** confirmó diferencias significativas en el desempeño organizacional según el tamaño de la PYME, con un efecto mediano ($F = 3.45$, $p < 0.01$). Las microempresas (<10 empleados) presentaron niveles de desempeño inferiores en comparación con pequeñas (10–50 empleados) y medianas (51–250 empleados), un patrón que coincide con evidencia previa sobre brechas de productividad en PYMES de menor escala (Gelencsér et al., 2024; Umar et al., 2022). Este gradiente podría atribuirse a limitaciones en la capacidad de gestión, menor diversificación de roles y menor acceso a tecnologías que optimicen procesos (Ashrafuzzaman, 2024; Bindeeba et al., 2025). Sin embargo, la magnitud de las diferencias fue menor a la reportada en estudios de regiones con mayor desigualdad en recursos, como el sudeste asiático (Wahjoedi, 2021), lo que sugiere que en el contexto mexicano analizado, incluso las microempresas logran niveles relativos de desempeño aceptables, posiblemente gracias a dinámicas de *aprendizaje organizacional informal* o redes de colaboración locales. Este hallazgo invita a replantear la asunción de que el tamaño per se determina el desempeño, y en su lugar, enfatiza el papel de los *mecanismos de adaptación contextual*.

La **Hipótesis 4**, idéntica en formulación a la Hipótesis 1 pero evaluada en un modelo alternativo de control, fue igualmente aceptada, reforzando la robustez de la relación satisfacción-desempeño. Este resultado respalda la idea de que la covariación observada no es un artefacto de variables omitidas, sino un fenómeno consistente en el marco de las PYMES manufactureras. La repetición del patrón en ambos modelos sugiere que, independientemente de la especificación metodológica, la satisfacción laboral opera como un *factor concomitante crítico* en la dinámica organizacional, un hallazgo que contrasta con estudios en sectores de servicios, donde la relación ha sido descrita como más débil o incluso no significativa (Bamberger et al., 2021; Tabala et al., 2023). Esta diferencia sectorial podría explicarse por la naturaleza *técnica y repetitiva* de los procesos manufactureros, donde la motivación y el compromiso —reflejados en la satisfacción— son esenciales para mantener estándares de calidad y productividad.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan claridad a tres ejes teóricos clave en la literatura sobre PYMES y desempeño organizacional. En primer lugar, **extienden el alcance de la teoría de la satisfacción laboral** más allá de contextos multinacionales o grandes corporaciones, demostrando que su relación con el desempeño persiste —y en algunos casos se intensifica— en entornos de menor escala y recursos limitados. Esto desafía la premisa de que las PYMES operan bajo dinámicas distintas a las de organizaciones mayores, al menos en lo concerniente a la covariación entre bienestar laboral y resultados (Susanto et al., 2022; Esubalew y Obse, 2024). En segundo lugar, **matizan el papel del tamaño como variable moderadora**, mostrando que su efecto no es lineal ni universal, sino contextual. Mientras en regiones con alta heterogeneidad en capital humano el tamaño puede ser un predictor débil (Wahjoedi, 2021), en el contexto mexicano analizado actúa como un *amplificador* de la relación satisfacción-desempeño, lo que sugiere la necesidad de modelos teóricos que incorporen *factores de contingencia regionales*. Finalmente, **refuerzan la naturaleza multidimensional de la satisfacción laboral** como predictor del

desempeño, al demostrar que no existe una dimensión dominante, sino un *sistema interdependiente* donde reconocimiento, condiciones laborales y crecimiento profesional operan de manera sinérgica (Kanaan-Jebna et al., 2021; Evitasari et al., 2023).

Estos hallazgos también contribuyen a la literatura sobre *gestión del talento en PYMES, al revelar que incluso en entornos con limitaciones de recursos, la satisfacción laboral puede ser un mecanismo endógeno de mejora del desempeño*. Esto contrasta con enfoques tradicionales que priorizan intervenciones externas —como tecnologías o capital financiero— y subraya la relevancia de estrategias internas de *gestión humana. Además, el estudio aporta evidencia empírica a debates sobre la generalizabilidad de modelos organizacionales*, al mostrar que relaciones bien documentadas en grandes empresas —como la entre satisfacción y desempeño— también aplican, aunque con matices, en PYMES. Esto abre pathways para futuras investigaciones que exploren cómo estos patrones se replican en otros sectores manufactureros o regiones con características socioeconómicas distintas.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas críticas. Al no establecer una secuencia temporal entre satisfacción laboral y desempeño organizacional, no es posible determinar si la covariación observada refleja un efecto unidireccional, bidireccional o incluso espurio. La ausencia de datos longitudinales limita la inferencia sobre causalidad, un problema recurrente en estudios correlacionales en gestión (Susanto et al., 2022; Islam et al., 2023). Además, la dependencia en autoinformes de un único respondiente por caso introduce un *sesgo de método común*, especialmente relevante en PYMES donde roles multifuncionales pueden distorsionar la percepción de satisfacción y desempeño. Este sesgo, aunque controlado parcialmente mediante escalas validadas, persiste como una limitación inherente a diseños con fuentes de datos únicas (Alsafadi y Altahat, 2021; Evitasari et al., 2023).

La restricción geográfica al corredor industrial de la región central de México —comprendiendo los estados de México, Hidalgo, Querétaro y Puebla— reduce la capacidad de generalización a otros contextos. Las particularidades de este ecosistema manufacturero —como la concentración de *maquiladoras*, la proximidad a cadenas de suministro globales y políticas públicas específicas— pueden haber influido en los resultados, haciendo difícil extrapolarlos a PYMES en regiones con estructuras industriales distintas (García-Alcaráz et al., 2022b; Díaz-Reza et al., 2024). Asimismo, la exclusión de variables contextuales como *cultura organizacional* o *calidad de liderazgo* —que en otros estudios han actuado como mediadoras — deja un margen para explicaciones alternativas no evaluadas en este marco. Finalmente, la medición del desempeño organizacional mediante indicadores subjetivos —aunque complementados con datos objetivos— introduce un componente de subjetividad que podría afectar la validez convergente de los hallazgos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman una **asociación significativa y robusta** entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en el contexto de las PYMES manufactureras de la región central de México. Esta covariación se manifestó en todas las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que los aspectos vinculados al bienestar laboral —tales como la percepción de equidad, reconocimiento y condiciones de trabajo— se asocian de manera directa con indicadores de eficiencia, productividad y competitividad organizacional. La magnitud de esta relación, calificada como fuerte, refuerza la relevancia de abordar la satisfacción laboral como un factor estratégico en la gestión de estas organizaciones, incluso en entornos de recursos limitados.

El análisis del papel moderador del tamaño de la PYME revela que la intensidad de la asociación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional **varía según la escala empresarial**. En particular, se observó que esta relación es más pronunciada en las PYMES de mayor dimensión, donde los efectos de la satisfacción laboral sobre el desempeño se acentúan. Este hallazgo indica que, en contextos con mayor complejidad operativa y estructural, los factores asociados al clima laboral podrían ejercer un peso relativo superior en la determinación de los resultados organizacionales, posiblemente debido a dinámicas de coordinación y motivación más exigentes.

La comparación del desempeño organizacional según la categorización por tamaño de la PYME evidenció **diferencias estadísticamente significativas** entre los estratos analizados. Las microempresas —con menos de diez empleados— presentaron niveles de desempeño organizacional inferiores en comparación con las pequeñas y medianas empresas, lo que sugiere que la capacidad de implementar prácticas de gestión vinculadas a la satisfacción laboral y al desarrollo de capital humano podría estar condicionada por limitaciones estructurales inherentes a su tamaño. Este patrón subraya la necesidad de diseñar intervenciones diferenciadas que consideren las particularidades de cada segmento, especialmente en lo concerniente a la asignación de recursos y la adopción de políticas de gestión del talento.

Finalmente, el estudio reafirma la existencia de una **relación bidireccional y consistente** entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en el sector manufacturero, independientemente de los enfoques metodológicos empleados para su evaluación. Estos hallazgos aportan elementos teóricos para ampliar el marco conceptual sobre cómo los factores intangibles, como el bienestar laboral, pueden influir en la operatividad y sostenibilidad de las organizaciones, incluso en entornos con restricciones de escala y recursos. La evidencia obtenida refuerza la pertinencia de integrar perspectivas de gestión humana en los modelos de análisis del desempeño organizacional, especialmente en sectores donde la competitividad depende en gran medida de la eficiencia operativa y la adaptabilidad.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Implementación de programas de gestión de satisfacción laboral segmentados por tamaño empresarial.**
  Las PYMES manufactureras deben diseñar estrategias de mejora continua adaptadas a su escala operativa, priorizando intervenciones en áreas críticas como la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y la flexibilidad laboral en microempresas, donde la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional presenta mayor sensibilidad. La evidencia sugiere que en empresas con menos de 10 empleados, acciones como la simplificación de procesos jerárquicos y el fortalecimiento del liderazgo participativo podrían generar impactos más inmediatos en la productividad y la calidad percibida.
- **Desarrollo de indicadores de desempeño organizacional alineados con dimensiones de satisfacción laboral.**
  Los resultados confirman que todas las dimensiones de la satisfacción laboral —desde la motivación intrínseca hasta el equilibrio entre vida laboral y personal— inciden en el desempeño organizacional. Las PYMES deben integrar métricas cualitativas y cuantitativas que evalúen simultáneamente ambos constructos, como encuestas periódicas de clima laboral vinculadas a objetivos de productividad y reducción de rotación. Esta

aproximación permitiría identificar desajustes antes de que afecten la eficiencia operativa.

- **Capacitación en gestión de recursos humanos para supervisores y gerentes.**
  Dada la intensidad de la relación entre satisfacción laboral y desempeño en PYMES de mayor tamaño, es prioritario capacitar a los líderes en técnicas de gestión por competencias y retroalimentación constructiva. Programas que aborden habilidades como la escucha activa, la delegación efectiva y la resolución de conflictos podrían potenciar el efecto multiplicador de la satisfacción laboral en equipos de trabajo, especialmente en empresas con entre 51 y 250 empleados, donde la estructura organizacional es más compleja.
- **Fomento de alianzas entre cámaras sectoriales y organismos de desarrollo regional.**
  Las diferencias significativas en el desempeño organizacional según el tamaño de la PYME subrayan la necesidad de políticas públicas diferenciadas. Las cámaras manufactureras y los institutos de fomento productivo podrían diseñar guías técnicas adaptadas a cada estrato empresarial, combinando subsidios para capacitación en microempresas con programas de mentoría para pequeñas y medianas empresas. Esta estrategia no solo optimizaría el uso de recursos públicos, sino que también facilitaría la adopción de prácticas probadas en satisfacción laboral.
- **Integración de tecnologías de gestión del talento con enfoque en bienestar laboral.**
  Las PYMES manufactureras, incluso las de menor tamaño, podrían implementar herramientas digitales de bajo costo —como plataformas de gestión de tareas colaborativas o sistemas de reconocimiento automático— que incorporen módulos de evaluación de satisfacción laboral. Estas soluciones no solo agilizan procesos administrativos, sino que también proporcionan datos en tiempo real para ajustar políticas internas, reduciendo la brecha entre percepciones individuales y resultados organizacionales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Estudio longitudinal de la relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional en PYMES manufactureras.**
  El diseño transversal empleado en este estudio limita la inferencia sobre causalidad y secuencia temporal. Una investigación con seguimiento prospectivo —que evalúe cómo cambios en la satisfacción laboral influyen en el desempeño organizacional a mediano plazo— permitiría validar hipótesis de retroalimentación e identificar puntos de inflexión críticos. Particularmente relevante sería analizar si intervenciones puntuales en satisfacción laboral generan mejoras sostenidas en productividad o si, por el contrario, requieren ajustes continuos.
- **Análisis multimetodológico para reducir el sesgo de método común.**
  La dependencia en autoinformes de un único respondiente por PYME introduce un riesgo de sesgo de fuente única. Futuras investigaciones deberían combinar datos cualitativos —como entrevistas en profundidad con gerentes y empleados— con indicadores objetivos de desempeño organizacional, tales como registros de productividad, índices de calidad certificada o datos financieros auditados. Esta triangulación metodológica fortalecería la validez convergente de los hallazgos y permitiría contrastar percepciones subjetivas con resultados tangibles.
- **Comparación intercultural de la relación satisfacción laboral-desempeño en sectores manufactureros.**

Los resultados obtenidos en la región central de México —aunque robustos— no pueden generalizarse a otros contextos geográficos o culturales. Sería pertinente replicar este estudio en PYMES manufactureras de regiones con características distintas, como zonas costeras con alta rotación laboral o áreas rurales con escasa formalización. Además, sería valioso explorar cómo variables macroeconómicas —como la volatilidad de la demanda o la disponibilidad de mano de obra calificada— moderan esta relación en diferentes entornos.

- **Evaluación de intervenciones específicas en satisfacción laboral y su impacto en el desempeño.**
  Aunque el estudio confirma la asociación general, falta evidencia sobre qué tipo de intervenciones —desde bonos por productividad hasta programas de flexibilidad horaria— son más efectivas en distintos tamaños de PYME. Un diseño experimental o cuasi-experimental, donde se implementen y midan estrategias concretas en un grupo de empresas mientras otro actúa como control, permitiría derivar recomendaciones prácticas con mayor precisión. Particularmente interesante sería analizar el efecto de intervenciones en microempresas, donde los recursos para implementar cambios suelen ser limitados.
- **Incorporación de variables contextuales en modelos explicativos.**
  Los hallazgos sugieren que el tamaño de la PYME actúa como moderador, pero no exploran otros factores contextuales relevantes, como la antigüedad de la empresa, el sector específico dentro de la manufactura (ej. metalmecánica vs. textil) o el nivel de innovación tecnológica. Futuras investigaciones deberían integrar estas variables en modelos multivariados para identificar patrones más granulares. Por ejemplo, podría explorarse si PYMES con mayor adopción de tecnologías digitales presentan relaciones distintas entre satisfacción laboral y desempeño, o si la antigüedad de la empresa mitiga los efectos negativos de entornos laborales menos satisfactorios.

REFERENCIAS

Alsafadi, Y. y Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, *8*(1), 519–529.

Ashrafuzzaman, M. (2024). THE IMPACT OF CLOUD-BASED MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS ON HRM EFFICIENCY: AN ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs). *Academic journal on science, technology, engineering & mathematics education.*, *1*(01), 40–56.

Bamberger, B., Homburg, C. y Wielgos, D. M. (2021). Wage Inequality: Its Impact on Customer Satisfaction and Firm Performance. *Journal of Marketing*, *85*(6), 24–43.

Bindeeba, D. S., Atuhaire, S., Bakashaba, R. y Tukamushaba, E. K. (2025). Digital business process integration and sustainability among smes: the mediating role of operational efficiency and the moderating role of credit access. *Journal of Sustainable Business*, *10*(1).

Díaz-Reza, J. R., García-Alcaráz, J. L., Gil, A. J. y Realyvásquez-Vargas, A. (2024). Lean manufacturing tools as drivers of social sustainability in the Mexican maquiladora industry. *Computers & Industrial Engineering*, *196*, 110516.

Esubalew, A. A. y Obse, H. (2024). Organizational culture and

organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Evitasari, R. M., Thoyib, A. y Rofiaty, R. (2023). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *12*(4), 143–153.

García-Alcaráz, J. L., Reza, J. R. D., Arredondo-Soto, K. C., Hernández-Escobedo, G., Happonen, A., Puig, R. y Macías, E. J. (2022a). Effect of Green Supply Chain Management Practices on Environmental Performance: Case of Mexican Manufacturing Companies. *Mathematics*, *10*(11), 1877.

García-Alcaráz, J. L., García, A. S. M., Díaz-Reza, J. R., Macías, E. J., Javierre, C. y Blanco-Fernández, J. (2022b). Effect of lean manufacturing tools on sustainability: the case of Mexican maquiladoras. *Environmental Science and Pollution Research*, *29*(26), 39622–39637.

García-Alcaráz, J. L., García, A. S. M., Reza, J. R. D., Blanco-Fernández, J., Macías, E. J. y Puig, R. (2022c). Machinery Lean Manufacturing Tools for Improved Sustainability: The Mexican Maquiladora Industry Experience. *Mathematics*, *10*(9), 1468.

Gelencsér, M., Kőműves, Z., Hollósy-Vadász, G. y Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International journal of organizational analysis*, *33*(5), 1006–1038.

Handoyo, S. y Anas, S. (2024). The effect of environmental, social, and governance (ESG) on firm performance: the moderating role of country regulatory quality and government effectiveness in ASEAN. *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Islam, K. M. A., Bari, M. F., Al Kharusi, S., Bhuiyan, A. B. y Faisal-E-Alam, M. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(3), 382–392.

Jibril, I. A. y Yeşiltaş, M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. *Sustainability*, *14*(12), 7082.

Kanaan-Jebna, A. M. J., Baharudi, A. S. y Alabdullah, T. T. Y. (2021). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Managerial Accounting and Manufacturing SMEs Satisfaction. *Journal of Accounting Science*, *6*(1), 1–14.

Makhamreh, H. Z., Alsakarneh, A. A. A., Eneizan, B. M. y Ngah, A. H. (2022). EMPLOYEE MOTIVATION, JOB SATISFACTION, CUSTOMER SATISFACTION, AND FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT. *Verslas teorija ir praktika*, *23*(2), 357–364.

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A. y Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, *15*(11), 8699.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for

Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Romagnoli, S., Tarabu', C., Vishkaei, B. M. y De Giovanni, P. (2023). The Impact of Digital Technologies and Sustainable Practices on Circular Supply Chain Management. *Logistics*, *7*(1), 1.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A. y Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, *13*, 906876.

Tabala, A., Munene, J. C. K., Kagaari, J. R. K., Mafabi, S. y Kyogabiirwe, J. (2023). Psychological well-being of small enterprise employees: a multi-theoretical perspective. *International journal of organizational analysis*, *32*(6), 1042–1059.

Tarigan, Z. J. H., Siagian, H. y Jie, F. (2021). Impact of Internal Integration, Supply Chain Partnership, Supply Chain Agility, and Supply Chain Resilience on Sustainable Advantage. *Sustainability*, *13*(10), 5460.

Umar, A., Adawiah, A., Barkatullah, A. H., Ifrani, I., Mahyuni, M., Amrin, M. A. y Farisi, N. A. (2022). Government Policies and Regulations, Leadership Style and Employee Performance in Increasing Productivity of Indonesia's Small and Medium Enterprises. *Society*, *10*(1), 182–206.

Wahab, M. D. A. y Radmehr, M. (2024). The impact of AI assimilation on firm performance in small and medium-sized enterprises: A moderated multi-mediation model. *Heliyon*, *10*(8), e29580.

Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 2053–2060.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).