

Satisfacción laboral en tiendas de conveniencia mexicanas: un análisis desde la teoría de recursos-demandas laborales*

Job satisfaction in Mexican convenience stores: an analysis from the job demand-resource theory

Satisfação no trabalho em lojas de conveniência mexicanas: uma análise a partir da teoria dos recursos-demanda laborais

Judith Cavazos-Arroyo ^a

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla,
México

judith.cavazos@upaep.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6258-289X>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.sltcm>

Recibido: 21 julio 2022

Aceptado: 30 mayo 2023

Aurora Máymez-Guaderrama

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla,
México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8174-3807>

Resumen:

Desde la teoría de recursos-demandas laborales, se evalúan los efectos del liderazgo, ajuste persona-organización, claridad de rol y agotamiento sobre la satisfacción laboral, en tiendas de conveniencia mexicanas. Asimismo, se buscan diferencias significativas asociadas al puesto. La investigación es probabilística, cuantitativa, explicativa y transversal, como técnica estadística se usa la modelación estructural. Aunque todas las variables inciden en la satisfacción laboral, los hallazgos evidencian la importancia de la claridad de rol en este sector. Además, se identifica que existe diferencia entre ayudantes y encargados/líderes de tienda en la relación del liderazgo y la claridad de rol. Estudios futuros pueden indagar en los efectos de estas variables sobre el cinismo organizacional y la ineficacia, y valorar otros estilos de liderazgo.

Códigos JEL: M10, M12, M54.

Palabras clave: Satisfacción laboral, liderazgo, tiendas de conveniencia, análisis multigrupo.

Abstract:

The effects of leadership, person-organization fit, role clarity and burnout on job satisfaction in Mexican convenience stores are examined using the resource-job demands theory. Also, significant differences associated with job positions are sought. The research is probabilistic, quantitative, explanatory, and cross-sectional. In addition, structural modeling is used as a statistical technique. Although all variables have an impact on job satisfaction, the findings show the importance of role clarity in this sector. Moreover, there is a difference between assistants and store managers/leaders in the relationship between leadership and role clarity. Future studies could investigate the effects of these variables on organizational cynicism and inefficacy, as well as assess other leadership styles.

JEL Codes: M10, M12, M54.

Keywords: Job satisfaction, leadership, convenience stores, multigroup analysis.

Resumo:

A partir da teoria dos recursos e demandas do trabalho, são avaliados os efeitos da liderança, da adequação pessoa-organização, da clareza de papéis e do burnout na satisfação no trabalho em lojas de conveniência mexicanas. Também procura diferenças significativas relacionadas ao trabalho. A investigação é probabilística, quantitativa, explicativa e transversal, usando a modelagem estrutural como técnica estatística. Embora todas as variáveis afetem a satisfação no trabalho, os resultados mostram a importância da clareza no trabalho nesse setor. Além disso, identificou-se que há uma diferença entre os assistentes de loja e os gerentes/diretores de loja na relação entre liderança e clareza no trabalho. Estudos futuros poderiam investigar os efeitos dessas variáveis sobre o cinismo organizacional e a ineficácia, bem como avaliar outros estilos de liderança.

Códigos JEL: M10, M12, M54.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, liderança, lojas de conveniência, análise multigrupo.

Notas de autor

^a Autora de correspondencia. Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

Introducción

Los empleados son los principales interesados en la formación y el desarrollo del capital humano y social de las organizaciones, además en ellos se localizan fuentes clave de conocimiento y apoyo para el desarrollo y la aplicación de estrategias diversas (Davidescu et al., 2020). No obstante, cuando las organizaciones son incapaces de responder a las necesidades laborales de sus colaboradores se generan bajos niveles de satisfacción laboral y graves problemas de retención del talento, estrés ocupacional y rotación (Chen & Wang, 2019; Dorta-Afonso et al., 2023).

En el entorno de trabajo existen demandas y recursos laborales. Las demandas requieren que el empleado realice esfuerzos sostenidos, agotan su energía, afectan su bienestar y se asocian a costos fisiológicos y psicológicos; por su parte, los recursos ayudan al colaborador a ser funcional, facilitan su compromiso, estimulan su crecimiento y reducen las demandas que enfrenta (Cheung et al., 2021; Demerouti et al., 2001; Vincent-Höper & Stein, 2019). Entre las perspectivas teóricas que indagan sobre las demandas y los recursos laborales se encuentra el modelo de demandas y recursos en el trabajo (D-RT), el cual se considera un marco sólido para comprender la interacción entre dichos elementos (Radic et al., 2020). Además, este modelo se considera adecuado para evaluar el impacto de variables asociadas a las características del trabajo (Lesener et al., 2019).

La satisfacción laboral se ve afectada por distintas características del trabajo; constructos como el ajuste persona-organización, la claridad de rol, el agotamiento y el liderazgo (Allam et al., 2023; Brandmo et al., 2019; Jankelová, & Joniaková, 2021; Julmi et al., 2021) tienen efectos en ella. Incluso, la literatura reciente llama a indagar en estas relaciones, considerando puestos distintos, ya que se afirma que el análisis debe realizarse considerando subgrupos homogéneos (Gross et al., 2021). Por ello, esta investigación planteó dos objetivos: el primero, evaluar el efecto del liderazgo, el ajuste persona-organización y la claridad de rol como recursos, y el agotamiento laboral, como demanda, sobre la satisfacción en el trabajo, en una cadena de tiendas de conveniencia mexicanas; y el segundo, identificar diferencias entre grupos, considerando el puesto.

Revisión de la literatura

La Teoría de las Demandas y los Recursos en el Trabajo (D-RT) es una de las teorías más influyentes en el análisis del bienestar de los empleados porque busca comprender el (des) equilibrio entre el trabajo y la vida laboral a través de dos categorías: las demandas y los recursos laborales (Selim & Kee, 2023). La perspectiva D-RT propone que las demandas laborales sostenidas son una fuente de estrés que conduce al conflicto en el trabajo y en la vida personal (Chan et al., 2017). Las demandas se componen de aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que implican un esfuerzo y un costo físico, cognitivo y/o emocional. Por su parte, los recursos se conforman del mismo tipo de aspectos, con la diferencia que permiten enfrentar la vida laboral y personal (Schaufeli & Bakker, 2004). Además, los recursos funcionan a través de interrelaciones sociales y características del puesto que conforman activos estructurales y psicológicos que contribuyen al bienestar y al desempeño de los colaboradores (Selim & Kee, 2023).

En los últimos años se han agregado factores predictivos al modelo D-RT (Berger et al., 2019), entre los que se encuentra el liderazgo, esta variable incide en las demandas y en los recursos laborales (Diebig et al., 2017; Schaufeli, 2015). Entre los distintos estilos de liderazgo se incluye el liderazgo nivel 5, propuesto por Collins (2001). Dicho estilo requiere no solo un ejercicio diligente y prudente del poder (Sloof & von Siemens, 2019), sino también un enfoque hacia las personas, una combinación de humildad y una intensa autodeterminación profesional (Collins, 2007). Desde la perspectiva del modelo D-RT, los líderes son responsables de asignar demandas y proporcionar recursos de forma que se garantice la salud, motivación y rendimiento de los colaboradores (Schaufeli, 2015). En el estilo de liderazgo nivel 5, los líderes otorgan a sus colaboradores recursos

cuando les asignan tareas variadas y los retroalimentan; por otra parte, también pueden reducir las demandas que enfrentan sus colaboradores, cuando evitan que tengan sobrecargas de trabajo, demandas emocionales y conflictos trabajo-familia (Diebig et al., 2017; Schaufeli, 2017).

El ajuste persona-organización (APO) representa la compatibilidad entre las normas y los valores organizacionales y de la persona; entonces, puede decirse que existe ajuste APO cuando una de las partes brinda a la otra lo que necesita, es decir cuando se comparten características fundamentales (Kristof, 1996). El líder puede apoyarse en actividades de alineación (como la comunicación de la visión y la articulación de valores) para que los seguidores logren un buen ajuste entre los valores y objetivos de la firma y sus valores propios (Chi & Pan, 2012). Trabajos previos han encontrado que el estilo de liderazgo y el trato de los supervisores influyen en el ajuste persona-organización (Chen et al., 2016). Una investigación reciente en el sector hotelero en la India confirmó una relación favorable entre dichas variables (Singh et al., 2023). Por ello, es posible afirmar que:

H1. El liderazgo nivel 5 influye positivamente en el ajuste persona-organización.

Por otro lado, el agotamiento laboral surge por la exposición a demandas y la carencia de recursos (Demerouti et al., 2001). En el contexto comercial, trabajos como el de Kampa et al. (2017) indican que los trabajadores dedicados a la atención a clientes enfrentan demandas afectivas durante su jornada de trabajo, las cuales detonan el agotamiento emocional. En este sentido, el liderazgo juega un rol principal. Cuando las personas carecen del soporte del líder, su agotamiento se incrementa (Chen et al., 2016). Por el contrario, los hallazgos de los estudios de Fernet et al. (2015) y de Cai et al. (2023) corroboran que un buen liderazgo disminuye el agotamiento. Por tanto, es posible suponer que:

H2. El liderazgo nivel 5 disminuye el agotamiento emocional.

La claridad de rol representa el grado en que la organización brinda la información necesaria sobre cómo espera que el colaborador realice su trabajo y evidencia si este comprende sus deberes, sus tareas, y los objetivos que debe lograr (Teas et al., 1979). Trabajos previos indican que el liderazgo influye en la claridad de rol (Vincent-Höper et al., 2017; Vullinghs et al., 2020). En un estudio realizado en Holanda sobre el impacto que tienen dos estilos de liderazgo –pasivo y activo– sobre la claridad de rol, se comprobó que el primero impacta negativamente y el segundo influye positivamente sobre la claridad de rol (Vullinghs et al., 2020). Asimismo, en una investigación en Dinamarca (Nielsen et al., 2008) se encontró que esta variable es afectada por el liderazgo; en ella se enfatiza la importancia de la percepción de las tareas y responsabilidades, y por ello se destaca que el líder debe esforzarse por lograr que exista claridad en dicha percepción. Finalmente, otro trabajo realizado en Noruega (Dahl & Olsen, 2013), halló que la percepción del rol mejora cuando el líder involucra a sus colaboradores. Por ello, es posible suponer que:

H3. El liderazgo nivel 5 impacta positivamente en la claridad de rol.

La satisfacción laboral refleja la percepción individual sobre las tareas en el trabajo, la relación con supervisores y compañeros, las oportunidades, el entorno y la remuneración. Las distintas definiciones apuntan al determinante más importante del concepto: cómo se sienten las personas con respecto a su trabajo (Bezdrob & Šunje, 2021). El liderazgo es un antecedente relevante de la satisfacción (Curado & Santos, 2022), por ejemplo, un estilo de liderazgo que reconoce a los colaboradores y les otorga autonomía y responsabilidad conduce a la satisfacción (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). En estudios llevados a cabo en la última década, en Colombia y Estados Unidos, se identificó que la aplicación de los principios del estilo de liderazgo nivel 5 conduce a mayor satisfacción y mejores resultados (Bedoya, 2021; Hengy et al., 2023). Por ello, es posible suponer que:

H4. El liderazgo nivel 5 impacta positivamente en la satisfacción laboral.

También, las condiciones de trabajo inciden en el agotamiento laboral (Schaufeli et al., 2009). Cuando existe desajuste entre las características del colaborador y los requerimientos del empleo puede surgir el agotamiento; en esa condición, el ajuste persona-organización es un factor clave (Khai et al., 2019). Este ajuste implica una relación armónica entre las personas y su trabajo (Tran, 2022). Una investigación en Pakistán

encontró que el ajuste persona-organización disminuye el agotamiento emocional en el trabajo (Rajper & Ghumro, 2020). Por lo anterior, se propone que:

H5. El ajuste persona-organización influye negativamente en el agotamiento emocional.

Las personas tienen una necesidad innata de adaptarse a su entorno y buscar ambientes que se ajusten a sus características (van Vianen, 2018). Cuando existe un buen ajuste persona-organización se facilita el trabajo y se beneficia el estado laboral de las personas (Chen et al., 2016; Hue et al., 2022). Investigaciones previas llevadas a cabo en distintos contextos han identificado que el ajuste persona-organización incrementa la satisfacción de los colaboradores (Chen et al., 2016; Kaur & Kang, 2021; Kristof-Brown et al., 2005; Wongsuwan & Na-Nan, 2022). Incluso, hallazgos recientes indican que el ajuste persona-organización tiene un rol mediador entre el liderazgo y la satisfacción laboral (Hue et al., 2022). Luego, se postula que:

H6. El ajuste persona-organización influye positivamente sobre la satisfacción.

La claridad de rol se refiere al grado en que las personas son conscientes de sus roles, comportamientos esperados, responsabilidades, funciones y tareas dentro de la empresa y de su equipo de trabajo (Vullingsh et al., 2020). Esta variable tiene el potencial de contrarrestar las demandas del trabajo, pero su carencia puede ser un estresor y provocar agotamiento (Portoghese et al., 2017). Se ha identificado que cuando no existe claridad de rol, surgen exigencias adicionales, tensión, despersonalización, agotamiento emocional e insatisfacción laboral (Gilboa et al., 2008). Investigaciones realizadas en Italia, Noruega y Estados Unidos encontraron que la falta de claridad de rol genera agotamiento emocional (Abraham et al., 2022; Løvgren, 2016; Portoghese et al., 2017). La mayoría de las investigaciones sobre esta variable se han realizado en servicios de salud; por ello, es necesario indagar en otros sectores como el comercial, dado que aspectos como la alta frecuencia de interacciones con los clientes pueden acentuar el agotamiento (Grandey & Diamond, 2010). Por ello, para las tiendas de conveniencia mexicanas esta investigación busca probar que:

H7. La claridad de rol influye negativamente en el agotamiento emocional.

Además, cuando el empleado tiene claro su rol se incrementa la probabilidad de éxito en las tareas y se mejora la percepción del trabajo, el estado psicológico y la satisfacción (Abraham et al., 2022; Keena et al., 2020). Estudios empíricos realizados en Estados Unidos evidencian a la claridad de rol como un recurso favorable que incide en la satisfacción laboral (Abraham et al., 2022; Farewell et al., 2022; Keena et al., 2020). Luego, se postula que:

H8. La claridad de rol influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral.

El agotamiento emocional afecta los resultados laborales (Lee et al., 2011). Esta variable evidencia el consumo de energía y recursos, asociado a las demandas y la sobrecarga de roles (Maslach et al., 1986). Un trabajo con demandas altas y recursos bajos provoca un estado de agotamiento, que luego genera insatisfacción (Park & Kim, 2021; Schaufeli & Taris, 2014). Diversos estudios han comprobado que el agotamiento disminuye la satisfacción laboral (Baeriswyl et al., 2016; Chung et al., 2021; Park & Kim, 2021). Por lo anterior, se postula que:

H9: El agotamiento influye negativamente sobre la satisfacción.

Método

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, no experimental, explicativa y transversal de tiendas minoristas de conveniencia de una cadena de origen nacional y localizadas en Ciudad Juárez, en el estado de Chihuahua, en México. El trabajo de campo se realizó en el mes de abril de 2019. Se utilizó una muestra probabilística aleatoria conformada por empleados de la cadena. Considerando un nivel de confianza estadística del 95% y un error del 5%, el tamaño de muestra fue de 308 empleados.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa proporcionó un listado de los empleados activos en las tiendas, el cual fue utilizado para elegir de forma aleatoria a las personas que serían convocadas a participar.

Posteriormente, se citó por grupos pequeños a los participantes seleccionados en las instalaciones de la empresa, se les explicó el propósito de la investigación garantizando el anonimato de sus respuestas. Luego, se aplicó un instrumento en papel de manera auto-administrada. Finalmente, se contó con 204 encuestas válidas para el análisis de los resultados, lo que representa el 66,2 % de la muestra establecida. Este tamaño de muestra cumple con los criterios necesarios para realizar el análisis de Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), al superar 75 observaciones, ya que permite detectar una R² de 0,25, un nivel de significancia del 1 % y una potencia estadística del 80 % (Hair et al., 2016).

El instrumento se construyó con escalas validadas en la literatura, las cuales fueron adaptadas al contexto de estudio. El liderazgo se midió con una escala construida con los atributos del liderazgo nivel 5 identificados por Reid et al. (2014), la cual incluyó 13 ítems. La claridad de rol con 4 ítems adaptados de la escala de Boshoff y Allen (2000). El agotamiento emocional con 9 ítems, 8 adaptados de la escala de Maslach y Jackson (1981) y uno más de diseño propio. El ajuste persona-organización se valoró con 6 ítems, 4 adaptados de las escalas de Valentine et al. (2002) y 2 de la escala de Alniaçik et al. (2013). Finalmente, la satisfacción laboral se midió con 8 ítems: 6 de la escala de Fournier et al. (2010) y 2 de la escala de Alniaçik et al. (2013). Ver Tabla 1.

TABLA 1
Escalas utilizadas

Liderazgo Nivel 5		Satisfacción
L1. Me inspira a ser mejor. ^a L2. Se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo. ^a L3. Es una persona en quien se puede confiar. ^a L4. Asume sus responsabilidades. ^a L5. Asigna tareas y las supervisa. ^a L6. Me apoya en el trabajo. ^a L7. Es humilde y sencillo. ^a L8. Es accesible, podemos hablar con él. ^a L9. Conoce el funcionamiento de la tienda y los procesos de la empresa. ^a L10. Busca que, en equipo, se logren las metas de trabajo. ^a L11. Me trata bien. ^a L12. Me motiva a tratar bien a las personas. ^a L13. Confía en su equipo de trabajo. ^a		S1. Disfruto mi trabajo. ^b S2. Comparado con otras personas, yo disfruto más mi trabajo. ^b S3. Es muy raro que me aburra en mi trabajo. ^b S4. Difícilmente buscaría otro tipo de trabajo. ^b S5. Casi todos los días me siento entusiasmado por hacer mi trabajo. ^b S6. Me siento satisfecho con mi trabajo. ^b S7. Si hoy me dieran a elegir, aceptaría nuevamente este trabajo. ^c S8. Si un amigo me pregunta si debe elegir un trabajo como el mío, le recomendaría aceptarlo. ^c
Ajuste persona-organización	Claridad de rol	Agotamiento emocional
APO1. Los valores y cultura de la empresa, se parecen mucho a las cosas que considero importantes en la vida. ^d APO2. Mis valores se parecen mucho a los de esta empresa. ^d APO3. Esta empresa se preocupa por las personas, de forma muy parecida a como lo hago yo. ^d APO4. Los valores de esta empresa sobre la honestidad, se parecen mucho a los míos. ^d APO5. Los valores de esta empresa sobre la justicia, se parecen mucho a los míos. ^d APO6. La personalidad de esta empresa refleja mi propia personalidad. ^d	CR1. Tengo metas y objetivos claros. ^e CR2. Sé exactamente lo que se espera de mí. ^e CR3. Sé cuáles son mis responsabilidades. ^e CR4. Tengo claro lo que tengo autorizado hacer. ^e	Agot1. Me estresa manejar dinero. ^f Agot2. Me estresa trabajar directamente con personas. ^g Agot3. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo. ^g Agot4. Me siento cansado al final de mi jornada de trabajo. ^g Agot5. Me siento fatigado cuando tengo que ir a trabajar. ^g Agot6. Trabajar todo el día es muy estresante. ^g Agot7. Me siento cansado por mi trabajo. ^g Agot8. Me siento frustrado por mi trabajo. ^g Agot9. Creo que estoy trabajando demasiado. ^g

^a Adaptado de la escala de Reid et al. (2014).

^b Adaptado de la escala de Fournier et al. (2010).

^c Adaptado de la escala de Alniaçik et al. (2013)

^d Adaptado de la escala de Valentine et al. (2002).

^e Adaptado de la escala de Boshoff y Allen (2000).

^f Ítem incluido de acuerdo al contexto estudiado.

^g Adaptado de la escala de Maslach y Jackson (1981).

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Características demográficas de la muestra

La mayoría de los participantes contaba con una edad entre 20 y 40 años (66,5 %), 50,5 % son mujeres; 48,7 % personas solteras; 39,6 % tiene estudios de preparatoria y 146 de ellos (73,7 %) ocupaba el puesto de ayudante de tienda. Ver Tabla 2.

TABLE 2
Información demográfica

Sexo	%	Edad (años)	%	Cargo	%	Estado civil	%	Escolaridad	%
Hombre	49,5	< 20	18,0	Ayudante	73,7	Soltero	48,7	Primaria	8,2
Mujer	50,5	20-30	38,0	Encargado de turno / responsable de tienda	26,3	Casado o en unión libre	45,2	Secundaria	30,7
Total	100,0	31-40	28,5	Total	100,0	Separado	6,1	Preparatoria	39,6
		41-50	12,0			Total	100,0	Carrera técnica	5,1
		> 50	3,5					Licenciatura	15,9
		Total	100,0					Otra	0,5
								Total	100,0

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del trabajo de campo.

Estadística inferencial

Se llevó a cabo un análisis confirmatorio de variables compuestas, con las recomendaciones de Hair et al. (2020). En el modelo de medición reflectivo se revisaron: magnitud y significancia de cargas, fiabilidad de los indicadores (ítems), fiabilidad compuesta de constructos, análisis de varianza extraída, validez discriminante, validez nomológica y validez predictiva. Del modelo estructural se valoró: colinealidad del modelo, tamaño y significancia de los paths estructurales, valores R., valores f., valores Q. y PLS predict. El software estadístico fue Smart PLS 3.3.

Valoración del modelo de medición reflectivo

Se revisó la estimación y significancia de las cargas de los ítems. Al respecto, se recomienda un valor mínimo de carga factorial de 0,708 (Hair et al., 2020). El ítem APO6 incumplía con lo anterior, por lo cual se eliminó. Por otra parte, los cinco constructos del modelo exhiben indicadores alfa de Cronbach, Rho_A e índices de fiabilidad compuesta mayores a 0,70, y valores de varianza media extraída (AVE) mayores a 0,50. Ver Tabla 3. Con ello se evidencia la validez convergente del modelo.

TABLE 3
Validez convergente del modelo de medición

Variable	Ítem	Carga factorial		Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE*
		Valor	Valor t				
Agotamiento	Agot1	0,715	13,468	0,935	0,951	0,947	0,690
	Agot2	0,818	22,561				
	Agot3	0,886	36,918				
	Agot4	0,735	16,025				
	Agot5	0,881	33,928				
	Agot6	0,856	37,301				
	Agot8	0,864	20,620				
	Agot9	0,871	38,539				
	Liderazgo	L1	0,842				
L2		0,869	38,040				
L4		0,837	24,392				
L5		0,857	24,703				
L7		0,893	36,683				
L9		0,765	17,409				
L12		0,854	22,876				
L13		0,806	19,204				
Ajuste persona - organización		APO1	0,854	22,333	0,911	0,911	0,934
	APO2	0,869	34,749				
	APO3	0,893	46,167				
	APO4	0,895	46,722				
	APO5	0,781	17,461				
Claridad de rol	CR1	0,780	18,194	0,839	0,856	0,891	0,673
	CR2	0,754	12,538				
	CR3	0,868	24,268				
	CR4	0,873	30,061				
Satisfacción laboral	S1	0,840	23,528	0,918	0,922	0,936	0,711
	S2	0,783	16,006				
	S5	0,822	23,128				
	S6	0,886	52,324				
	S7	0,792	54,764				
	S8	0,832	29,701				

* Varianza extraída media.

Fuente: elaboración propia

La validez discriminante se determinó con el criterio Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Dado que los constructos del modelo son distintos conceptualmente, el punto de corte máximo aplicable es 0,85 (Henseler et al., 2015). Como se muestra en la Tabla 4, ninguno de los ratios HTMT excede dicho punto de corte.

TABLA 4
Validez discriminante

	Agotamiento	Claridad de rol	Liderazgo	Ajuste persona-organización
Claridad de rol	0,187			
Liderazgo	0,225	0,389		
Ajuste persona-organización	0,331	0,598	0,457	
Satisfacción laboral	0,383	0,633	0,543	0,642

Fuente: elaboración propia.

Se evaluó la validez nomológica, correlacionando los constructos con la variable sexo (Hair et al., 2020). Todas las asociaciones fueron no significativas, lo que coincide con investigaciones anteriores sobre las relaciones entre esa variable y el agotamiento (Rubino et al., 2013), la claridad de rol (Pedersen et al., 2016), el liderazgo (Lee & Park, 2021), el ajuste persona-organización (Seong et al., 2012) y la satisfacción laboral (Hodson, 1989; Mason, 1995). Con ello se comprobó la validez nomológica del modelo de medición. Ver Tabla 5.

TABLA 5
Validez nomológica

	Agotamiento	Claridad de rol	Liderazgo	Ajuste persona-organización	Satisfacción laboral
Sexo	0,119	0,096	-0,015	0,063	0,072
Significancia	0,101	0,185	0,837	0,382	0,323

Fuente: elaboración propia.

Además, se revisó la validez predictiva del modelo de medición. Como primer paso, se analizó la invarianza de los constructos a través del procedimiento MICOM (Hair et al., 2020), el cual evalúa las invarianzas configuracional y composicional y la igualdad de medias y varianzas (Henseler et al., 2015). Con base en el puesto, se crearon dos grupos: uno de ellos se conformó con los ayudantes de tienda (n=146), y el otro con los encargados de turno laboral o responsables de tienda (n=52).

Luego, se revisó lo relativo a la invarianza configuracional. En este trabajo de investigación existió similitud en ítems, escalas de medición, tratamiento de datos, criterios de optimización y algoritmos. Con lo anterior, es posible afirmar que existe invarianza configuracional. Finalmente, la invarianza composicional se determinó con el paso 2 de MICOM. Los resultados de este paso evidencian correlaciones significativamente iguales a 1 con valores $p > 0,05$, lo que permite afirmar que existe invarianza parcial de medición. Ver Tabla 6

TABLA 6
Paso 2 del procedimiento MICOM

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	Cuantil 5,00%	p-valores de permutación
Agotamiento	0,999	0,996	0,989	0,815
Claridad de rol	0,997	0,994	0,981	0,498
Liderazgo	0,998	0,998	0,994	0,468
Ajuste persona-organización	0,999	0,998	0,993	0,510
Satisfacción laboral	0,999	0,999	0,995	0,323

Fuente: elaboración propia.

Para determinar la invarianza de medida completa se utilizó el paso 3 de MICOM. Como se muestra en la Tabla 7, no existen diferencias entre las medias y las varianzas de los grupos, y los intervalos de confianza basados en la permutación incluyen las diferencias originales en los valores promedio y en las varianzas de

estimación del modelo original. Así, se evidencia que no existe diferencia en las medias ni en las varianzas entre los grupos. En resumen, existe invarianza de medida completa.

TABLA 7
Paso 3 del procedimiento MICOM

	Media - diferencias originales (puesto)	Media - diferencia de medias de permutación (puesto)	Límite inferior del 95% del intervalo de confianza 2,5%	Límite superior del 95% del intervalo de confianza 97,5%	p- valores de permutación	Varianza - diferencia original (puesto)	Varianza - diferencia de medias de permutación (puesto)	Límite inferior del 95% del intervalo de confianza 2,5%	Límite superior del 95% del intervalo de confianza 97,5%	p- valores de permutación
Agotamiento	-0,111	0,001	-0,313	0,293	0,474	-0,069	0,034	-0,409	0,519	0,769
Claridad de rol	-0,239	-0,011	-0,312	0,313	0,136	0,661	0,093	-0,839	0,805	0,145
Liderazgo	0,250	-0,005	-0,296	0,329	0,118	-0,010	0,042	-0,494	0,644	0,967
Ajuste persona-organización	0,101	-0,011	-0,330	0,320	0,530	0,165	0,069	-0,504	0,641	0,615
Satisfacción laboral	0,123	-0,012	-0,322	0,297	0,425	0,205	0,055	-0,493	0,577	0,494

* Ayudante de tienda - Encargado turno y líder tienda.

Fuente: elaboración propia

Modelo estructural

Multicolinealidad. Con los valores de inflación de la varianza (VIF) se revisó la posible multicolinealidad entre los constructos. Cuando los valores VIF son menores a 3,0, es baja la probabilidad de que existan problemas de multicolinealidad (Hair et al., 2020). En el modelo estructural, ninguno de los VIF supera 3,0.

Tamaño y significancia de los coeficientes path. De las nueve hipótesis, sólo dos se rechazaron (Claridad de rol → agotamiento $\beta=0,000$, $t=0,027$ y Liderazgo → agotamiento $\beta=0,109$, $t=1,463$). Ver Tabla 8.

TABLA 8
Contrastación de hipótesis

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p	Contrastación de hipótesis
Agotamiento -> Satisfacción laboral	-0,175	-0,179	0,048	3,620	0,000*	Validada
Claridad de rol -> Agotamiento	0,003	0,000	0,107	0,027	0,979 n.s.	No validada
Claridad de rol -> Satisfacción laboral	0,309	0,308	0,068	4,525	0,000*	Validada
Liderazgo -> Agotamiento	-0,109	-0,113	0,074	1,463	0,144 n.s.	No validada
Liderazgo -> Claridad de rol	0,360	0,368	0,084	4,257	0,000*	Validada
Liderazgo -> Ajuste persona-organización	0,429	0,432	0,078	5,474	0,000*	Validada
Liderazgo -> Satisfacción laboral	0,244	0,246	0,058	4,199	0,000*	Validada
Ajuste persona-organización -> Agotamiento	-0,270	-0,277	0,089	3,040	0,002**	Validada
Ajuste persona-organización -> Satisfacción laboral	0,271	0,269	0,065	4,159	0,000*	Validada

** p<0.01, n.s.= no significativa

Fuente: elaboración propia.

Coefficientes R². Estos coeficientes son una medida de predicción de los constructos endógenos al interior de la muestra, y por ello no deben inferirse a la población (Hair et al., 2020). De acuerdo con los valores R², las relaciones predicen de forma moderada-sustancial a la satisfacción laboral (0,526) y débilmente al agotamiento (0,109), a la claridad de rol (0,130) y al ajuste persona-organización (0,184). Las predicciones débiles explican poco las variables endógenas, pero ello conduce a nuevas brechas de investigación donde se incluyan otras variables. Se debe precisar que es poco probable que el liderazgo *per se* sea capaz de predecir robustamente estas variables.

Efectos directos. Se verificó el tamaño de los efectos directos, donde los criterios de magnitud son los siguientes: efecto pequeño (f^2 0,02 - 0,15), mediano (0,15 - 0,35), o grande (> 0,35) (Hair et al., 2020). El liderazgo tiene efectos medianos sobre el ajuste persona-organización (0,226), la claridad de rol (0,150), y pequeños sobre el agotamiento (0,110) y la satisfacción (0,090). La claridad de rol no tiene efecto sobre

el agotamiento (0,000), pero tiene un efecto pequeño sobre la satisfacción (0,141). El ajuste persona-organización tiene efectos pequeños sobre el agotamiento (0,054) y la satisfacción (0,090). Finalmente, el agotamiento tiene un efecto pequeño sobre la satisfacción (0,058).

Relevancia predictiva del modelo al interior de la muestra. Esta relevancia se determinó con el indicador Q^2 . Se afirma que existe precisión predictiva del modelo estructural cuando el valor Q^2 de un constructo endógeno es mayor a 0, y su magnitud se valora como pequeña ($0 < 0,25$), mediana ($0,25 < 0,50$), o grande ($> 0,50$) (Hair et al., 2019). Los valores Q^2 indican que el modelo predice con una relevancia pequeña los constructos endógenos, salvo la satisfacción donde existe una relevancia mediana. Ver Tabla 9.

TABLA 9
Redundancia de constructo validada de forma cruzada

Constructo endógeno	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Agotamiento	1.632,00	1.520,09	0,069
Claridad de rol	816,00	753,837	0,076
Ajuste persona-organización	1.020,00	887,485	0,130
Satisfacción laboral	1.224,00	783,322	0,360

Fuente: elaboración propia.

Poder predictivo del modelo fuera de la muestra. El PLS predict ofrece un medio para evaluar el poder predictivo de un modelo fuera de la muestra (Shmueli et al., 2019). Para interpretar los resultados se recomienda enfocarse en un constructo endógeno clave y una vez identificado, interpretar el indicador Q^2 predict. En este modelo se utilizó el constructo satisfacción laboral, con una $k=10$ y una $r=10$. Se utilizó el estadístico MAE dado que la distribución del error de predicción no es muy simétrica. Los valores Q^2 predict son positivos [tabla 10]. Luego, se compararon los valores MAE con los LM de cada indicador. De los 8 indicadores, solamente en uno la diferencia es mayor a cero. Luego, es posible afirmar que el modelo tiene calidad predictiva media fuera de la muestra.

TABLA 10
PLS predict

Indicadores de Satisfacción Laboral	Q^2 predict	PLS	LM	PLS-LM
		MAE	MAE	MAE
Satisf3	0,036	0,962	0,985	-0,023
Satisf2	0,087	0,838	0,868	-0,029
Satisf6	0,242	0,773	0,777	-0,004
Satisf4	0,042	1,075	1,102	-0,026
Satisf5	0,142	0,885	0,916	-0,030
Satisf8	0,169	0,849	0,860	-0,011
Satisf1	0,194	0,763	0,749	0,014
Satisf7	0,195	0,829	0,847	-0,018

PLS: Partial Least Square, LM: Linear Regression Model, MAE: Mean absolute error.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se presenta el modelo contrastado.

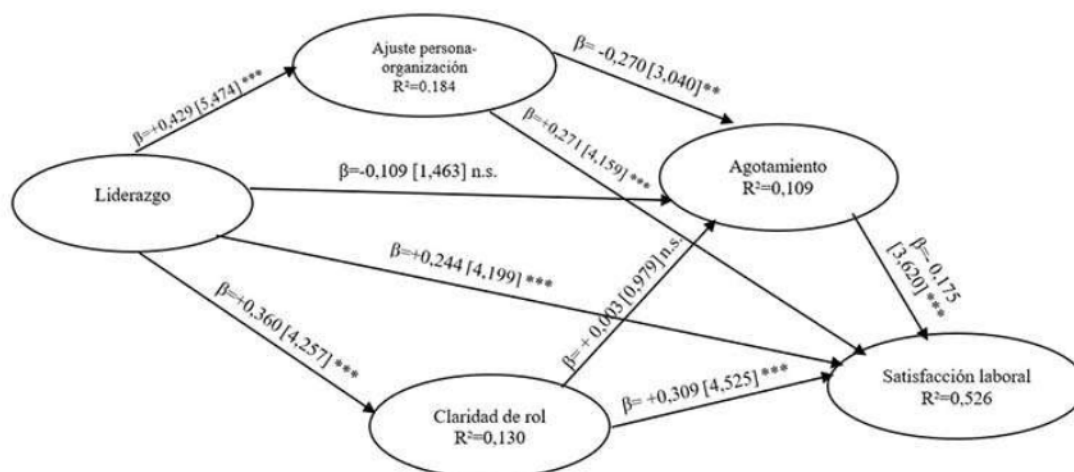


FIGURA 1
Modelo contrastado
** p < 0,01, ***p<0,001
Fuente: elaboración propia.

Análisis Multigrupo (AMG)

Para determinar la existencia de diferencias significativas en el modelo asociadas al puesto, se utilizó el análisis multigrupo, el cual compara los estimadores generados a través del procedimiento bootstrap de los grupos. Los resultados mostraron una diferencia significativa en la relación liderazgo → claridad de rol. En el caso de los ayudantes de tienda (β_a) es de 0,483, $p=0,000$ y en los encargados y líderes de tienda (β_{el}) es de 0,073, $p=0,624$; es decir, la β diferencia es de 0,410 la cual se confirmó a través del método MGA Henseler ($p=0,019$) y de la permutación ($p=0,042$). Ver Tabla 11.

TABLA 11
Análisis multigrupo

Hipótesis	Intervalos de confianza						Diferencia de β	Valor p de las diferencias		
	β	Ayudantes de tienda (146)	Encargados y líderes (52)	Valor p de las diferencias	MGA (p)	Permutación (p)		Soporte		
Liderazgo -> Claridad de rol	0,483	0,073	0,281	0,672	-0,217	0,392	0,410	0,019*	0,042*	Si/Si

* p < 0,05. MGA = Multigroup Analysis.
Fuente: elaboración propia.

Discusión

En este trabajo de investigación se plantearon dos objetivos. El primero consistió en evaluar el efecto del liderazgo, el ajuste persona-organización y la claridad de rol, como recursos, y el agotamiento laboral, como demanda, sobre la satisfacción en el trabajo, en una cadena de tiendas de conveniencia en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. De las nueve hipótesis planteadas, dos fueron rechazadas. El segundo objetivo buscó determinar si existen diferencias significativas entre grupos, considerando el puesto laboral. En este caso, se identificó una diferencia en el modelo de ruta, asociada al puesto, en la relación entre el liderazgo y la claridad de rol; el efecto sólo fue significativo en los ayudantes de tienda.

En términos de las brechas de conocimiento planteadas, este trabajo contribuye con evidencia empírica sobre la incidencia directa e indirecta del liderazgo nivel 5 sobre la satisfacción laboral. El liderazgo es un

antecedente relevante de la satisfacción, especialmente cuando reconoce a los colaboradores y les otorga autonomía y responsabilidad en sus tareas (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Bedoya, 2021; Curado & Santos, 2022; Hengy et al., 2023). Para que el liderazgo se considere como recurso, es necesario que se caracterice por un ejercicio diligente y prudente del poder, además de un enfoque hacia las personas (Sloof & von Siemens, 2019; Collins, 2007). En esta investigación el liderazgo nivel 5 se manifestó en mayor medida en la humildad, la sencillez y el interés del líder en el bienestar del equipo laboral; a su vez, la satisfacción laboral se refleja en la percepción del colaborador sobre el disfrute de su trabajo y en su disposición para recomendar a sus amigos que elijan un trabajo como el suyo.

El liderazgo nivel 5 influye sobre el ajuste persona-organización y la claridad de rol. En esta investigación, el ajuste persona-organización se refleja fundamentalmente en la similitud de los valores de honestidad y de preocupación por las personas; la claridad de rol se manifiesta mayormente en el conocimiento de las responsabilidades y la delimitación de autonomía para tomar decisiones. Estos hallazgos son relevantes para el sector de tiendas de conveniencia. Por una parte, se confirma que el líder, a través de comportamientos de alineación –comunicar la visión y articular valores–, fortalece el ajuste entre valores y objetivos de la firma y los valores de los colaboradores; y, por la otra, mejora la claridad de rol, cuando especifica los roles laborales, se comunica asertivamente, retroalimenta de forma efectiva y brinda ayuda para comprender lo que se espera del colaborador (Brandmo et al., 2019; Chi & Pan, 2012; Vullinghs et al., 2020).

Además, los resultados indican que el liderazgo nivel 5 no tiene efecto directo en el agotamiento emocional, pero indirectamente lo hace a través del ajuste persona-organización. Este hallazgo indica que el ajuste persona-organización funciona como un recurso clave que permite disminuir el agotamiento como demanda laboral. El agotamiento se evidencia en mayor grado en el cansancio emocional del colaborador por su trabajo y la fatiga que experimenta cuando tiene que ir a laborar. Con este hallazgo se enfatiza la necesidad de que en la gestión de las tiendas de conveniencia se priorice el ajuste entre los colaboradores y la organización. Lo anterior reducirá el agotamiento laboral de los empleados (Khai et al., 2019; Rajper & Ghumro, 2020).

Asimismo, los resultados de este estudio indican que el ajuste persona-organización, el agotamiento y la claridad de rol inciden sobre la satisfacción laboral. Estos hallazgos contribuyen a la literatura de gestión del talento humano específicamente en el sector de tiendas de conveniencia, en el cual son pocos los estudios empíricos desarrollados. Entre estas tres variables antecedentes, destaca la importancia predictiva de la claridad de rol, seguida del ajuste persona-organización y finalmente el agotamiento. Puede decirse que, en el sector estudiado y desde el enfoque del modelo de Demandas y Recursos en el trabajo, la claridad de rol es un recurso que incrementa otro: la satisfacción laboral. De forma similar a lo que sucede en otros sectores, en las tiendas de conveniencia estudiadas los individuos necesitan adaptarse al entorno, por lo que tratan de buscar ambientes ad-hoc (van Vianen, 2018). En este sector, las personas que comparten características fundamentales con la organización son más proclives a estar satisfechos en su trabajo. En lo relativo al agotamiento se evidencia su efecto negativo en la satisfacción del empleado. Desde la perspectiva teórica que fundamenta este trabajo, este hallazgo revela que el agotamiento es una demanda que disminuye un recurso individual y organizacional clave, la satisfacción laboral.

Contrario a lo esperado, la claridad de rol no influye en el agotamiento emocional. Una posible explicación puede estar vinculada con el sector estudiado. En las tiendas de conveniencia las interacciones de los empleados con los clientes son múltiples, breves, con interacción estandarizada y enfoque a la eficiencia, lo que disminuye el esfuerzo emocional, comparativamente con otros sectores donde la intensidad de las interacciones con los clientes acentúa el agotamiento (Grandey & Diamond, 2010; Sutton & Rafaeli, 1988).

También se valoró la existencia de diferencias significativas en el modelo de ruta, a partir del puesto de los empleados. Se identificó una diferencia en la relación entre el liderazgo y la claridad de rol, entre el grupo de ayudantes de tienda y el grupo de líderes y encargados de tienda. En el primer grupo, el liderazgo mejora la claridad de rol, pero en el segundo no tiene efecto. Ello puede significar que en el grupo de líderes y encargados de tienda, sus jefes no cumplen con la función de dirección y activación de los procesos vía la claridad de rol

(Fürstenberg et al., 2021). Esto puede deberse a que casi todos los empleados inician su carrera laboral en la firma como ayudantes de tienda y conocen lo que se requiere en esta posición y así, cuando es necesario, pueden esclarecer a sus subordinados lo que implica su rol dentro de la organización. Sin embargo, la situación es distinta en el caso de los jefes del grupo de líderes y encargados de tienda, ya que estos no abonan en beneficio de la claridad de rol.

A semejanza de otros trabajos, esta investigación tiene limitaciones. Se trató de un diseño no probabilístico por conveniencia y solo se llevó a cabo en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Ello limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos. En esa vertiente, vale la pena precisar que la frontera norte mexicana tiene características distintivas respecto de otras zonas del país. En ella existe una fuerte presencia de empresas manufactureras de exportación que aportan cerca del 50 % del PIB estatal y el 1,4 % del PIB nacional (Desarrollo Económico, 2018).

Conclusiones

Este trabajo evidencia que en el sector de tiendas de conveniencia, localizadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, el liderazgo, el ajuste persona-organización y la claridad de rol son recursos que incrementan la satisfacción laboral; en cambio, el agotamiento, es una demanda que la disminuye. Desde el modelo de Demandas y Recursos en el trabajo, los tres primeros son activos valiosos que contribuyen a lograr las metas establecidas, ya que favorecen la satisfacción; en el caso del agotamiento, se comprueba que es una demanda que afecta los resultados de la firma, ya que incide negativamente en los empleados. En lo relativo a las diferencias asociadas al puesto, es importante destacar que una tarea ineludible del líder es ayudar al colaborador para que el rol laboral quede claro, sin importar el nivel del puesto que ocupe.

Es recomendable que estudios futuros se extiendan a otros sectores y lugares geográficos. Además, puede avanzarse en la línea de conocimiento si se indagan los efectos de las variables estudiadas sobre el cinismo organizacional y la ineficacia, ambas dimensiones del síndrome de Burnout. Finalmente, dada la relevancia del liderazgo, sería valioso analizar variantes del estilo de liderazgo como el de servicio o el ético.

Consideraciones éticas

Esta investigación no requirió de aval ético; sin embargo, se garantizó el anonimato de las respuestas proporcionadas por cada uno de los participantes.

Contribución de las autoras

Judith Cavazos-Arroyo contribuyó con la idea de la investigación, la revisión de literatura, el diseño metodológico, el trabajo de campo, el análisis de resultados, la discusión y las conclusiones. Aurora Máñez-Guaderrama contribuyó con la idea de la investigación, la revisión de literatura, el diseño metodológico, el trabajo de campo, el análisis de resultados, la discusión y las conclusiones.

Financiación

La realización de esta investigación y la elaboración del artículo no contaron con ningún tipo de financiamiento o apoyo económico.

Conflictos de interés

Las autoras declaran no tener ningún tipo de conflicto de interés asociado al desarrollo de la investigación, así como la elaboración y publicación de este artículo.

Referencias

- Abraham, K. M., Erickson, P. S., Sata, M. J., & Lewis, S. B. (2022). Job satisfaction and burnout among peer support specialists: the contributions of supervisory mentorship, recovery-oriented workplaces, and role clarity. *Advances in Mental Health, 20*(1), 38-50. <https://doi.org/10.1080/18387357.2021.1977667>
- Allam, Z., George, S., Yahia, K. B., & Malik, A. (2023). Emotional exhaustion and job satisfaction: an investigation of the mediating role of job involvement using structural equation modeling. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 6*(1), 20-27. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i1.1067>
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99*, 274-281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal, 4*(2), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (2016). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers – Work– Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology, 7*, 663. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00663>
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in smes under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 29*(1), 115-126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J.-P., & Leiva, D. (2019). How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. *Frontiers in psychology, 10*, 2788-2788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Bezdrob, M., & Šunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics, 27*(2), 100141. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141>
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management, 11*(1), 63-90. <https://doi.org/10.1108/09564230010310295>
- Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2019). Antecedents of department heads' job autonomy, role clarity, and self-efficacy for instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education, 1-20*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580773>
- Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023). The Effect of Servant Leadership on Work Resilience: Evidence from the Hospitality Industry during the COVID-19 Period. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(2), 1322-1336. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021322>
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower, 38*(6), 819-834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 31*(5), 946-959. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0236>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(5), 2034-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>

- Cheung, C. M., Zhang, R. P., Cui, Q., & Hsu, S. C. (2021). The antecedents of safety leadership: The job demands-resources model. *Safety Science*, 133, 104979. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104>
- Chi, N.-W., & Pan, S.-Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>
- Chung, M., Jang, Y.-H., & Edelson, S. A. (2021). The path from role clarity to job satisfaction: natural acting and the moderating impact of perceived fairness of compensation in services. *Service Business*, 15(1), 77-102. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00434-5>
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Managing Innovation and Change*, 234, 66-76.
- Collins, J. (2007). Level 5 leadership. In: *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160-173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dahl, Ø., & Olsen, E. (2013). Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate. *Safety Science*, 54, 17-26. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.11.003>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086-6139. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Desarrollo Económico (2018). *Producto Interno Bruto Ciudad Juárez*. <http://www.desarrolloeconomico.org/pdf/Infogra%C3%ADas/Infogra%C3%ADa%20-%20PIB%20Ciudad%20Ju%C3%A1rez.pdf>
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2017). Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 234-249. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1250741>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Farewell, C. V., Quinlan, J., Melnick, E., Powers, J., & Puma, J. (2022). Job demands and resources experienced by the early childhood education workforce serving high-need populations. *Early Childhood Education Journal*, 50(2), 197-206. <https://doi.org/10.1007/s10643-020-01143-4>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fournier, C., Tanner, J. F., Chonko, L. B., & Manolis, C. (2010). The Moderating Role of Ethical Climate on Salesperson Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22. <https://doi.org/10.2753/PS0885-3134300101>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 672-705. <https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Grandey, A. A., & Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 338-350. <https://doi.org/10.1002/job.637>

- Gross, H. P., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021). Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention. *Journal of Business Research*, 134, 405-413. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.021>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Marko, S., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Sage Publications Inc.
- Hengy, M., Farooqui, S., Dimitrion, P., Fotouhi, A., & Daveluy, S. (2023). Leadership training in dermatology: a narrative review. *International Journal of Dermatology*, 62(1), 97-102. <https://doi.org/10.1111/ijd.16510>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hodson, R. (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1989.tb01527.x>
- Hue, T. H. H., Vo Thai, H.-C., & Tran, M.-L. (2022). A Link between Public Service Motivation, Employee Outcomes, and Person-Organization Fit: Evidence from Vietnam. *International Journal of Public Administration*, 45(5), 379-398. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1912086>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*, 9(3), 244-259. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Julmi, C., Pereira, J. M., Bramlage, J. K., & Jackenkroll, B. (2021). Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: the mediating role of illegitimate tasks. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(1/2), 39-55. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-11-2020-0204>
- Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial Health*, 55(2), 95-107. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0046>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347-359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Keena, L. D., Lambert, E. G., Haynes, S. H., May, D., & Buckner, Z. (2020). Examining the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction among Southern Prison Staff. *Corrections*, 5(2), 109-129. <https://doi.org/10.1080/23774657.2017.1421053>
- Khai, N. T. N., Linh, N. D. Y., & Khai, P. N. (2019, 14 - 15 June). *The impacts of person-organization fit, career growth and emotional exhaustion on turnover intention with the mediation of job satisfaction*. Paper presented at the 1st International Conference on Economics, Business and Tourism, Ho Chi Minh, Vietnam.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lee, J., Lim, N., Yang, E., & Lee, S. M. (2011). Antecedents and consequences of three dimensions of burnout in psychotherapists: A meta-analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(3), 252-258. <https://doi.org/10.1037/a0023319>
- Lee, D. S., & Park, S. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations. *Public Management Review*, 23(8), 1160-1183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730941>

- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Løvgrén, M. (2016). Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), 157-167. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1120525>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (Vol. 21). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Mason, E. S. (1995). Gender Differences in Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Park, K. H., & Kim, D. K. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504-515. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1874448>
- Pedersen, M. J. B., Gjerland, A., Rund, B. R., Ekeberg, Ø., & Skogstad, L. (2016). Emergency preparedness and role clarity among rescue workers during the terror attacks in Norway July 22, 2011. *PLoS One*, 11(6), e0156536. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156536>
- Portoghese, I., Galletta, M., Burdorf, A., Cocco, P., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2017). Role Stress and Emotional Exhaustion Among Health Care Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e187-e193. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001122>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rajper, Z. A., & Ghumro, I. A. (2020). Study of Relationship of Person Organization Fit, Burnout and Employee Job Performance among the Employees of Service Sector. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1399-1415.
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An Instrument to Measure Level 5 Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/jls.21317>
- Rubino, C., Volpone, S.D., & Avery, D.R. (2013). Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion. *Gender in Management*, 28(2), 74-93. <https://doi.org/10.1108/17542411311303220>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.). *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Amsterdam: Springer.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S. & Ringle, C.M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>

- Selim, I., & Kee, D. M. H. (2023). Using Job Demands–Resources Theory to Predict Work–Life Balance among Academicians in Private Universities in Egypt during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 14(1), 12-38. <https://doi.org/10.3390/info14010012>
- Seong, J. Y., Hong, D. S., & Park, W. W. (2012). Work status, gender, and organizational commitment among Korean workers: The mediating role of person-organization fit. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1105-1129. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9248-6>
- Singh, A., Nazir, O., & Thomas, G. (2023). Demystifying the nexus between empowering leadership and employee proactivity: a solicitation of person-environment theory. *Current Issues in Tourism*, 26(11), 1878-1893. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2162862>
- Sloof, R., & von Siemens, F. A. (2019). Effective leadership and the allocation and exercise of power in organizations. *The Leadership Quarterly*, 101277. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.12.001>
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487. <https://doi.org/10.5465/256456>
- Teas, R. K., Wacker, J. G., & Hughes, R. E. (1979). A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity. *Journal of Marketing Research*, 16(3), 355-369. <https://doi.org/10.1177/002224377901600308>
- Tran, Q. H. N. (2022). Exploring Relationships among Overload Stress, Work-Family Conflict, Job Satisfaction, Person–Organisation Fit and Organisational Commitment in Public Organizations. *Public Organization Review*, in press, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00589-3>
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360. <https://doi.org/10.1023/A:1021203017316>
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vincent-Höper, S., Gregersen, S., & Nienhaus, A. (2017). Do Work Characteristics Mediate the Negative Effect of Transformational Leadership on Impaired Well-Being? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 61(4), 167-180. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000249>
- Vincent-Höper, S., & Stein, M. (2019). The Role of Leaders in Designing Employees' Work Characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. *Frontiers in psychology*, 10, 1049. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01049>
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2020). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719-733. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>
- Wongsuwan, N., & Na-Nan, K. (2022). Mediating Effects of Self-Efficacy, Resilience and Job Satisfaction on the Relationship between Person–Organisation Fit and Employee Work Adjustment. *Sustainability*, 14(18), 11787-11803. <https://doi.org/10.3390/su141811787>

Notas

- * Artículo de investigación

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

Sugerencia de citación: Cavazos-Arroyo, J., & Máynez-Guaderrama, A. (2023). Satisfacción laboral en tiendas de conveniencia mexicanas: un análisis desde la teoría de recursos-demandas laborales. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.slctm>