



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: XII**

**Número: Edición Especial**

**Artículo no.:43**

**Período: Diciembre del 2024**

**TÍTULO:** El enfoque prospectivo: factores cualitativos que tienen un impacto en la satisfacción laboral de los empleados.

**AUTORES:**

1. Dra. Fabiola Sánchez-Galván.
2. Dr. Horacio Bautista-Santos.
3. Dr. Yair Romero-Romero.
4. Dra. María Xochitl Altamirano-Herrera.

**RESUMEN:** Se desarrolló una investigación para determinar los factores cualitativos que influyen en la satisfacción laboral de trabajadores. Se empleó un modelo de prospectiva estratégica MICMAC (matriz de impacto cruzado multiplicación aplicada a una clasificación) a través de talleres y entrevistas con un panel de especialistas en recursos humanos y gestión hotelera. Se encontró que los factores cualitativos que impactan en la satisfacción laboral de empleados están relacionados con respecto a su nivel educativo, situación económica, incentivos en el trabajo, capacitación, seguridad personal, perspectiva con respecto a su trabajo y su nivel de educación. Este estudio ayudará a los líderes del departamento de recursos humanos a desarrollar métodos que fomenten la permanencia de sus empleados en una empresa hotelera.

**PALABRAS CLAVES:** prospectiva estratégica, matriz de influencia-dependencia, aspectos cualitativos.

**TITLE:** The prospective approach: qualitative factors that impact employee job satisfaction.

**AUTHORS:**

1. PhD. Fabiola Sánchez-Galván.
2. PhD. Horacio Bautista-Santos.

3. PhD. Yair Romero-Romero.
4. PhD. María Xochitl Altamirano-Herrera.

**ABSTRACT:** Research was conducted to determine the qualitative factors that influence employee job satisfaction. A MICMAC (Multiplication-Cross-Impact Matrix Applied to a Classification) strategic foresight model was used through workshops and interviews with a panel of human resources and hotel management specialists. It was found that the qualitative factors that impact employee job satisfaction are related to their educational level, economic situation, work incentives, training, personal security, perspective regarding their work, and their level of education. This study will help human resources department leaders develop methods that encourage their employees to remain in a hotel company.

**KEY WORDS:** strategic foresight, influence-dependency matrix, qualitative aspects.

## **INTRODUCCIÓN.**

La actitud que tiene un empleado frente a su trabajo basada en sus valores y creencias, se conoce como satisfacción laboral (Durán et al., 2021), la cual impacta directamente en la productividad, la competitividad de las empresas (Sánchez Macías & Castañeda Santillán, 2022), y por factores como las condiciones laborales, las oportunidades de ascenso y la remuneración (Avendaño Castro et al., 2021).

En diversos contextos, como empresas textiles (Diaz Dumont et al., 2023), centros de acogimiento infantojuvenil (Cantos-Egea et al., 2024) y hospitales (Chiang Vega et al., 2021) se ha encontrado que existe una relación directa entre la satisfacción laboral con el rendimiento y la calidad del servicio, además de conexión favorable entre el clima organizacional (Dávila Morán et al., 2021). Las prácticas de recursos humanos y las estrategias de responsabilidad social corporativa también tienen un impacto en la satisfacción laboral (Madero-Gómez, 2020).

El clima organizacional, definido por el ambiente emocional y social en el lugar de trabajo, ha sido vinculado a la satisfacción laboral en estudios como el de Schneider & Barbera (2014), que encontraron una correlación positiva entre un clima positivo y altos niveles de satisfacción. Mora-Romero & Mariscal-

Rosado (2019), mediante un análisis cualitativo, evaluaron las variables que afectan la satisfacción laboral en una empresa, determinando la interrelación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Diversos factores afectan la satisfacción laboral en el lugar de trabajo, entre ellos están: el compromiso profesional, las prácticas innovadoras, los sistemas de evaluación del desempeño, y los elementos intrínsecos contribuyen positivamente (M. Gălățanu, 2020). Para los empleados de las bodegas, el interés personal por el vino y la imagen positiva de la industria mejoran la satisfacción, a pesar de los desafíos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Regel et al., 2020).

Un estudio realizado a personal del área de la salud en México encontró que el clima organizacional y la satisfacción laboral mejoran las relaciones laborales y la calidad de vida del personal, determinando que los factores que más influyen son la comunicación, el respeto y la cooperación (Juárez-Adauta, 2012).

Las oportunidades de desarrollo de habilidades se correlacionan fuertemente con la satisfacción laboral, especialmente entre los trabajadores de mayor edad (Grmanova & Bartek, 2023). Los factores no físicos como la cultura laboral, los niveles de estrés y la motivación afectan significativamente el desempeño (Moh Sutoro, 2020). Los aspectos de la gestión de calidad, en particular el empoderamiento de los empleados, se asocian positivamente con la satisfacción laboral (Abuaraki Osman Ahmed & Abdalla Abdelrahim Idris, 2020).

En la industria hotelera, las relaciones positivas con los supervisores y las oportunidades de desarrollo personal son cruciales (Peter Heimerl et al., 2020). La satisfacción de los trabajadores de atención primaria de salud está influenciada en gran medida por los aspectos profesionales y las relaciones interpersonales (Marieli Mezari Vitali et al., 2020). La competencia emocional de los gerentes juega un papel vital en la satisfacción de los empleados (M. Moslehpour et al., 2022).

La prospectiva estratégica es la capacidad que tienen las organizaciones de reconocer y responder a los cambios ambientales emergentes (F. Andresen et al., 2022); implica desarrollar y analizar futuros alternativos plausibles para fundamentar la planificación estratégica y la toma de decisiones (Jessica M.

K. Streit et al., 2021). Las habilidades dinámicas de las empresas son mejoradas por la prospectiva estratégica, en particular la flexibilidad estratégica y la racionalidad de las decisiones, especialmente en ambientes inciertos (Haarhaus & Liening, 2020). Para las pequeñas y medianas empresas que se enfrentan a las incertidumbres del mercado y a los cambios tecnológicos, la prospectiva estratégica es particularmente útil (Gholipoor & Mozaffari, 2020).

El enfoque de prospectiva estratégica se ha aplicado en diversos contextos, entre ellos, microempresas (Niño Liévano et al., 2023), PyME del sector automotriz (Sánchez Rayas, 2021) y entidades de salud (Abril Ortega et al., 2018). En conjunto con MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), estas herramientas ayudan en la planeación estratégica y la toma de decisiones (Villegas & Alejandro, 2017). Son particularmente útiles en el desarrollo de estrategias de planeación territorial (Olalla Hernández, 2019) e iniciativas de excelencia operacional (Villegas & Alejandro, 2017).

El método MICMAC (Matriz de Multiplicaciones de Impacto Cruzado Aplicada a una Clasificación) es una herramienta clave en prospectiva estratégica, utilizada para identificar variables influyentes que permitan generar alianzas estratégicas, capital tecnológico, recursos humanos y estrategias de marketing (Niño Liévano et al., 2023; Sánchez Rayas, 2021).

Los métodos implican la identificación de variables clave, el análisis de relaciones entre actores y la construcción de escenarios probables (Ubaque Camacho & Vanegas Flórez, 2023), lo que finalmente conduce a planes estratégicos más efectivos y una mejor optimización de recursos (Olalla Hernández, 2019). Este enfoque permite a las organizaciones anticipar los desafíos futuros, formular estrategias eficaces y tomar decisiones informadas en entornos empresariales cambiantes.

Un enfoque prospectivo puede anticipar futuros desafíos y oportunidades en la satisfacción laboral. Este enfoque, que se centra en prever y planificar futuros escenarios, ha sido subutilizado en estudios relacionados con la satisfacción laboral. La integración de un enfoque prospectivo podría proporcionar nuevas perspectivas sobre cómo los factores cualitativos pueden ser gestionados para mejorar la

satisfacción laboral a largo plazo. Utilizando el método de prospectiva estratégica con herramienta MICMAC, el propósito de este estudio es encontrar elementos cualitativos que afectan la satisfacción laboral de los empleados de una PyME del sector hotelero.

## **DESARROLLO.**

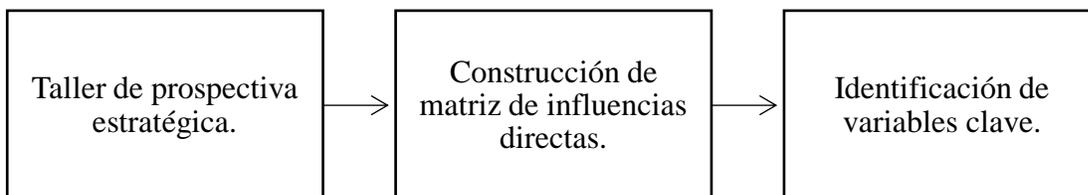
### **Metodología.**

Para examinar los factores que impactan en la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector hotelero, el presente estudio utilizó un enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Debido a su habilidad para encontrar y clasificar variables clave en sistemas complejos, la Prospectiva Estratégica y el análisis MICMAC fueron los métodos principales.

Se analiza una PyME del sector hotelero clasificada como un hotel de 3 estrellas, que cuenta con 37 habitaciones y un equipo de 52 empleados. Las habitaciones están equipadas con vestidor, zona de estar, baño privado, y además, el hotel ofrece servicios adicionales como restaurante, WiFi gratuito y estacionamiento.

La metodología que se muestra en la figura 1 se ha establecido para determinar los elementos cualitativos que impactan en la satisfacción laboral de los empleados de una PyME del sector hotelero.

Figura 1. Metodología para determinar los aspectos cualitativos que tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados de una PyME del sector hotelero.



Fuente: elaboración propia de los autores.

Se empleó la prospectiva estratégica para determinar las variables cualitativas que impactan en la satisfacción laboral. A través de la colaboración con un panel de expertos en recursos humanos y gestión

hotelera, se seleccionaron las variables relevantes y se desarrollaron escenarios que reflejan distintas configuraciones futuras del entorno organizacional (Tabla 1).

Tabla 1. Variables cualitativas que podrían afectar la satisfacción laboral de los trabajadores de una PyME del sector hotelero.

Nº	Título largo	Título corto	Tema
1	Satisfacción con la ayuda u orientación que le proporciona su jefe.	ayudajefe	Aspecto Laboral
2	Satisfacción con su situación económica.	sit_económ	Aspecto Personal
3	Satisfacción con su vivienda.	vivienda	Aspecto Personal
4	Satisfacción con su nivel educativo.	educación	Aspecto Personal
5	Satisfacción con su vecindario o colonia.	vecindario	Aspecto Personal
6	Satisfacción con su vida familiar.	vida_famil	Aspecto Personal
7	Satisfacción con su salud.	salud	Aspecto Personal
8	Satisfacción con su apariencia física.	ap_fisica	Aspecto Personal
9	Satisfacción con su vida afectiva.	vida_afect	Aspecto Personal
10	Satisfacción con el tiempo disponible para hacer lo que le gusta.	tiempolibr	Aspecto Personal
11	Satisfacción con sus logros en la vida.	logrosvida	Aspecto Personal
12	Satisfacción con las perspectivas que tiene con respecto a su futuro.	futuro	Aspecto Personal
13	Satisfacción con su seguridad personal.	seguridad	Aspecto Personal
14	Satisfacción con su vida social.	vidasocial	Aspecto Personal
15	Satisfacción con convivencias sociales, deportivas y de recreo que organiza la empresa.	convivencia	Aspecto Laboral
16	Satisfacción con el sueldo y/o los incentivos que percibe	incentivo	Aspecto Laboral
17	Satisfacción con sus resultados para contribuir con los objetivos de la empresa.	resultados	Aspecto Laboral
18	Satisfacción con el reconocimiento por su jefe inmediato.	reconocim	Aspecto Laboral

Nº	Título largo	Título corto	Tema
19	Satisfacción con el ambiente de trabajo.	ambiente	Aspecto Laboral
20	Satisfacción con el trabajo en equipo.	trabequipo	Aspecto Laboral
21	Satisfacción con la capacitación.	capacitac	Aspecto Laboral
22	Satisfacción con los premios que otorga la empresa.	premios	Aspecto Laboral

Fuente: elaboración propia a partir de talleres de prospectiva estratégica con panel de expertos en recursos humanos y gestión hotelera.

### **Construcción de una matriz de influencias directas.**

Una matriz de impacto cruzado muestra las relaciones entre las variables; las filas muestran la influencia de cada variable y las columnas muestran la dependencia de cada variable. Las relaciones de influencias directas entre las variables que conforman el sistema se describen en la Matriz de Influencias Directas (MID). Las influencias tienen un puntaje de 0 a 3 y se pueden indicar las influencias potenciales: 0 – sin influencia, 1 – influencia media, 2 – influencia fuerte, 3 – influencia potencial.

### **Identificación de variables clave.**

Se realiza mediante un análisis de clasificación directa para identificar las variables que pueden tener influencia importante en el sistema en función de su nivel de influencia y dependencia utilizando el software MICMAC.

### **Resultados.**

Para determinar los factores que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores en una pequeña empresa del sector hotelero, se utilizaron Prospectiva Estratégica y el análisis MICMAC. Los resultados se muestran en esta sección. Para brindar una perspectiva completa para la toma de decisiones estratégicas, este análisis permitió clasificar las variables clave según su influencia y dependencia.

Utilizando la metodología MICMAC se evaluaron las interacciones entre las variables identificadas previamente durante el taller de Prospectiva Estratégica. La matriz de impactos cruzados revela una clasificación de las variables cualitativas que pueden influir en la satisfacción laboral (figura 2).

Figura 2. Matriz de impactos directos de elementos cualitativos que afectan la satisfacción laboral de una pequeña empresa del sector hotelero.

	1: AyudaJefe	2: Sit_econom	3: Vivienda	4: educacion	5: vecindario	6: vida_famil	7: salud	8: ap_fisica	9: vida_afect	10: tiempoLibr	11: LogrosVida	12: futuro	13: seguridad	14: vidasocial	15: convivenci	16: incentivo	17: resultados	18: reconocim	19: ambiente	20: trabequipo	21: capacitac	22: premios
1: AyudaJefe	0	1	1	3	2	1	1	1	0	1	1	2	2	1	3	P	P	P	3	3	3	1
2: Sit_econom	1	0	3	P	3	P	2	1	0	2	3	P	3	3	1	3	3	1	2	2	3	1
3: Vivienda	1	P	0	1	P	P	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	1
4: educacion	1	3	2	0	1	3	2	2	2	2	3	P	3	2	2	3	3	3	3	2	P	P
5: vecindario	0	3	P	2	0	P	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	P	1
6: vida_famil	0	2	P	2	P	0	3	3	3	2	3	P	P	1	2	3	3	1	2	2	2	1
7: salud	0	2	1	0	0	2	0	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	1
8: ap_fisica	0	1	0	1	1	2	1	0	3	2	2	3	3	1	3	2	3	1	2	2	2	1
9: vida_afect	0	1	0	1	0	2	2	1	0	0	2	P	3	1	1	1	0	0	0	1	2	2
10: tiempoLibr	0	3	0	2	1	2	2	1	3	0	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	P	1
11: LogrosVida	2	3	1	P	0	P	1	2	3	0	0	P	P	1	2	P	3	2	2	2	1	3
12: futuro	1	P	3	3	2	P	2	1	3	1	P	0	3	2	2	3	3	1	2	2	P	2
13: seguridad	0	2	2	1	3	2	3	2	3	1	3	2	0	1	2	1	1	2	2	1	2	3
14: vidasocial	0	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	0	2	2	3	1	2	2	2	2	2
15: convivenci	3	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	2	2	0	2	3	2	P	P	2	3
16: incentivo	P	P	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	0	3	2	2	2	3	2
17: resultados	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	3	0	3	2	3	2	2
18: reconocim	P	1	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	2	P	P	0	2	2	3	P
19: ambiente	P	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	2	1	0	P	2	1	1	0	3	3	3
20: trabequipo	P	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	3	3	2	2	0	P	2
21: capacitac	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	0	2	1	3	2	P	P	0	2
22: premios	P	2	1	3	0	2	1	1	1	1	P	2	3	0	2	P	P	3	3	3	3	0

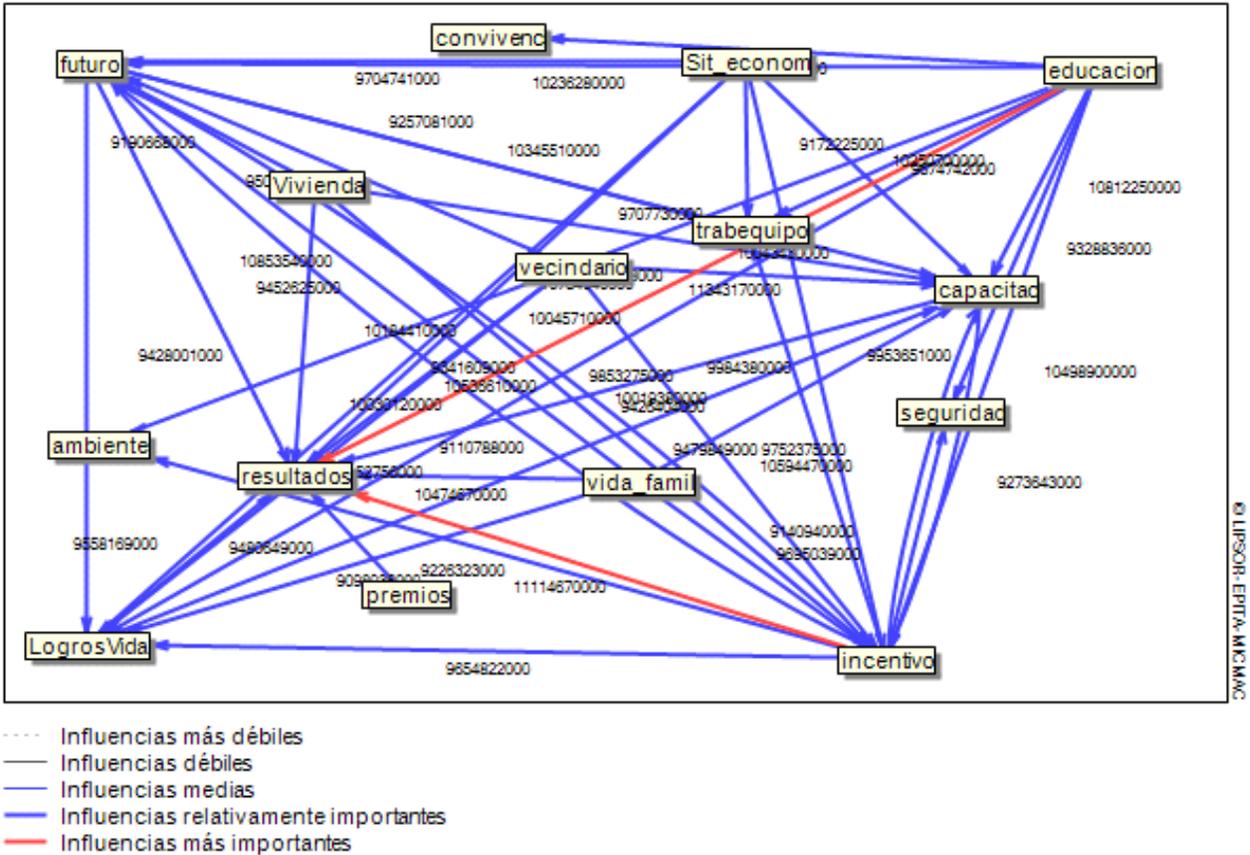
© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: elaboración propia con información consensuada en talleres de prospectiva estratégica.

El gráfico de la figura 3 ilustra cómo diferentes aspectos cualitativos, identificados durante el análisis, interactúan y afectan indirectamente la satisfacción laboral de los trabajadores de una PyME del sector hotelero. Al mapear estas influencias indirectas, se pueden observar las relaciones complejas y las interdependencias entre variables clave, como la satisfacción del nivel educativo del trabajador con su contribución a cumplir con los objetivos de la empresa y los incentivos en el trabajo. Este análisis es fundamental para comprender cómo los cambios en un aspecto específico pueden generar efectos en

cascada a lo largo de la estructura organizacional, influyendo en la percepción general de satisfacción laboral.

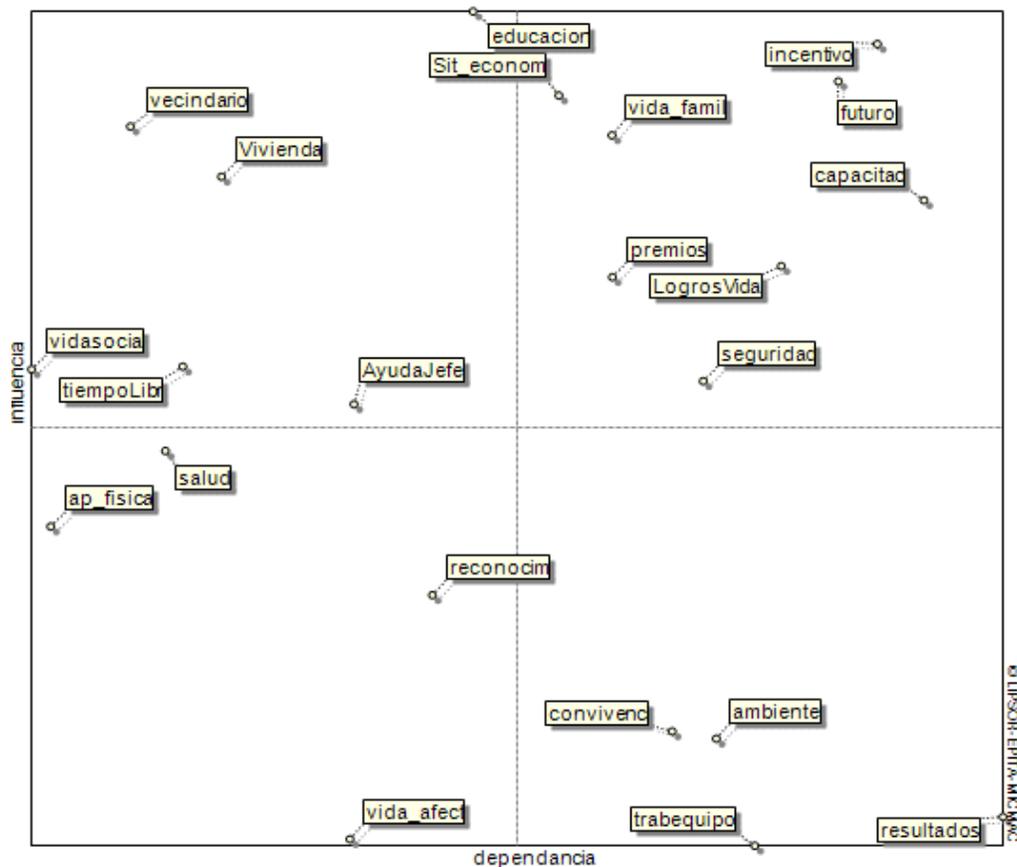
Figura 3. Gráfico de influencias indirectas potenciales de aspectos cualitativos que influyen en la satisfacción laboral de una PyME del sector hotelero.



Fuente: elaboración propia a partir de uso de software MICMAC.

Las variables cualitativas relacionadas con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a su nivel educativo, su situación económica, los incentivos en el trabajo, la capacitación, su seguridad personal, su perspectiva con su futuro y los premios otorgados en su área de trabajo, destacan por su alta influencia en la satisfacción laboral y requieren un enfoque prioritario en la estrategia de la organización (figura 4).

Figura 4. Plano de influencias-dependencias directas de elementos cualitativos que tienen un impacto en la satisfacción laboral de una pequeña empresa hotelera.



Fuente: elaboración propia basada en el uso del software MICMAC.

## CONCLUSIONES.

Mediante el uso de la herramienta MICMAC se identificó que la satisfacción laboral del trabajador de una PyME del sector hotelero se relaciona con los aspectos cualitativos: nivel educativo, situación económica, incentivos en el trabajo, capacitación, seguridad personal, su perspectiva con su futuro y los premios. Este estudio ayudará a los líderes del departamento de recursos humanos a desarrollar métodos que fomenten la permanencia de sus empleados en una empresa.

Los principales factores que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores en las pequeñas empresas del sector hotelero son un ambiente laboral positivo y condiciones de trabajo adecuadas. La aplicación de una perspectiva estratégica en la administración del talento permite la adaptación de políticas que fomenten la satisfacción laboral a largo plazo y la anticipación de cambios. Esto implica no

solo atender las necesidades actuales de los empleados, sino también anticipar y prepararse para futuras oportunidades y desafíos en el sector hotelero.

Se recomienda la implementación de un plan de mejora continua que se centre en los elementos fundamentales que impacten en la satisfacción laboral, como la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional y el entorno de trabajo.

Para adaptarse a los cambios que se encuentran en los escenarios futuros propuestos por la Prospectiva Estratégica, este plan debe incorporar mecanismos de retroalimentación periódica. Se aconseja, además, establecer un sistema de seguimiento que permita evaluar de manera permanente la eficacia de las estrategias que se han implementado, así como realizar estudios adicionales que tomen en cuenta otros factores externos que puedan afectar la satisfacción laboral.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Abril Ortega, J., Arias Chávez, D., Maldonado Risco, C., & Cedeño Moreira, Lady. (2018). Escenarios probabilísticos para entidades de salud privadas: Análisis de la gestión médico-administrativa. ECA Sinergia.
2. Abuaraki Osman Ahmed & Abdalla Abdelrahim Idris. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies.
3. Avendaño Castro, W. R., Luna Pereira, H. O., & Rueda Vera, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: Un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 190–201.
4. Cantos-Egea, A., Camarero-Figuerola, M., & Tierno-García, J. M. ia. (2024). La Satisfacción Laboral de los y las Profesionales de Acogimiento Residencial Infantil y Juvenil: Una Mirada Europea. *Qualitative Research in Education*, 1–23.

5. Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347–362.
6. Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 663–677.
7. Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158–170.
8. Durán, S. E., García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 Edición Especial), 223–244.
9. F. Andresen, B. Schulte, & Hans Koller. (2022). Foresight-as-Emergence: An Integrative Framework of Strategic Foresight Based on Complexity and Practice Theory. *IEEE transactions on engineering management*.
10. Gholipoor, P., & Mozaffari, M. M. (2020). Designing a strategic foresight model in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 14(2/3/4), 292.
11. Grmanova, E., & Bartek, J. (2023). Job Satisfaction as Important Factor of Work Quality and the Influence of Selected Factors. *Marketing and Management of Innovations*, 14(1), 41–54.
12. Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.
13. Jessica M. K. Streit, S. Felknor, N. Edwards, & J. Howard. (2021). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

14. Juárez-Adauta, S., (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
15. M. Gălățanu. (2020). Job satisfaction and its elements – A Qualitative Analysis. *Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University, Iași. New Series Sociology and Social Work Section*.
16. M. Moslehpour, Man-Ling Chang, V. Pham, & Alaleh Dadvari. (2022). Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia. *European Research on Management and Business Economics*.
17. Madero-Gómez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 391–401.
18. Mora-Romero, J.L. & Mariscal-Rosado, Z.M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporaneos*. 7(4), 1-11.  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
19. Marieli Mezari Vitali, D. Pires, E. Forte, J. M. Farias, & Jacks Soratto. (2020). Job satisfaction and dissatisfaction in primary health care: an integrative review.
20. Moh Sutoro. (2020). Factors affecting job satisfaction. *Scientific Journal of Reflection*.
21. Niño Liévano, F. A., Silva Giraldo, C. A., Dugarte Mendoza, J. S., Tatiana Gualdrón Porras, Ramiro Andrés Vanegas Rangel, Yohanna Milena Rueda Mahecha, David Andrés Suarez Suarez, Diana Alexandra Rodriguez Quiñonez, Sergio Andrés Gómez Mutis, Wilman Yesid Ardila, & José Alonso Caballero Márquez. (2023). Prospectiva estratégica “El Mic Mac” como apoyo a identificación de variables clave para la formulación de planes estratégicos, aplicación a la microempresa " Análisis de caso micromercados y tenderos en el área metropolitopolitana de Bucaramanga. *Revista Boletín Redipe*.
22. Olalla Hernández, A. F. (2019). Herramientas MICMAC y MACTOR para un diagnóstico estratégico en la elaboración del plan de desarrollo de ordenamiento territorial. *Revista Científica Ecociencia*.

23. Peter Heimerl, Marco Haid, L. Benedikt, & Ursula Scholl-Grissemann. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry.
24. Regel, E. A., Forneck, A., & Quendler, E. (2020). Job satisfaction of certified employees in viticulture: A qualitative study. *Work*, 67(2), 467–475.
25. Sánchez Macías, A., & Castañeda Santillán, L. L. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos*, 12(24), 230–246.
26. Sánchez Rayas, F. (2021). Análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*.
27. Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>
28. Ubaque Camacho, P. E., & Vanegas Flórez, O. (2023). Plan estratégico y prospectivo de la procesadora de alimentos lácteos Marquezlac del municipio de Ciénaga Boyacá a 2026.
29. Villegas, J., & Alejandro, D. (2017). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Fabiola Sánchez-Galván.** Doctora en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Profesora Investigadora del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (ITSTA). Investigadora Nacional Nivel I por el CONAHCYT. México. Correo electrónico: [fabiola.sanchez@itsta.edu.mx](mailto:fabiola.sanchez@itsta.edu.mx)
2. **Horacio Bautista-Santos.** Doctor en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Profesor Investigador del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (ITSTA) / Instituto Tecnológico Superior de Chicontepepec (ITSCHI). Investigador Nacional Nivel I por el CONAHCYT. México. Correo electrónico: [horacio.bautista@itsta.edu.mx](mailto:horacio.bautista@itsta.edu.mx) (Autor de Correspondencia).

3. **Yair Romero-Romero.** Doctor en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Investigador del Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A.C. (CIATEJ). Candidato a Investigador Nacional por el CONAHCYT. México. Correo electrónico: [yromero@ciatej.mx](mailto:yromero@ciatej.mx)
4. **María Xochitl Altamirano-Herrera.** Doctora en Educación y Cultura Digital Pedagógica. Profesora Investigadora del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (ITSTA). Correo electrónico: [xochitl2422@gmail.com](mailto:xochitl2422@gmail.com)

**RECIBIDO:** 28 de septiembre del 2024.

**APROBADO:** 23 de octubre del 2024.