



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Autora:**

Carvajal, Yennifer

Bárbula, abril de 2024



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Línea de Investigación:**

Estudio de la conducta y su implicación en el trabajo

**Autora:**

Carvajal, Yennifer

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de  
Licenciado en Relaciones Industriales**

Bárbula, abril de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 VALENCIA, VENEZUELA



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

TEGN° 05  
 Periodo: 1-2024

Nosotros, miembros del Jurado designado por Consejo de Escuela para la evaluación del Trabajo de Grado cuyo expediente es el N° 05 y titulado: Satisfacción Laboral de Trabajadores dedicados al Servicio de Atención al Cliente el cual ha sido elaborado por:

Apellidos y Nombres: CARVAJAL, Yennifer Cédula de Identidad N°: 27 238 966 Firma: Yennifer C

Estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales.

Bajo la tutoría del profesor(a): Lenny A. Uzcátegui cédula N°: 8.045.520 hacemos constar que reúne los requisitos exigidos y por tanto el Trabajo Especial de Grado ha sido calificado como: APROBADO.

	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	FIRMA
COORDINADOR:	Lenny A. Uzcátegui	8.045.520	<i>Lenny A. Uzcátegui</i>
MIEMBRO:	Héctor Martínez	7077539	<i>HFM</i>
MIEMBRO:	Elisbeth Estrada	10115457	<i>Elisbeth</i>
SUPLENTE:			

EN BÁRBULAA LOS: 25 DÍAS DEL MES DE ABRIL DE 2024.  
 Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo Telf. 0241-6147994/Campus La Morita-Edo. Aragua, Telf. 0243-2710606 www.faces.uc.edu.ve



#HaciaLaNuevaVisionDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE DESIGNACIÓN DE TUTOR**



Nº 5

Valencia, 08 de Diciembre de 2023.

Ciudadano Profesor:  
 Prof. Lenny Uzcátegui

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión ordinaria No. 695, celebrada el día 08/12/2023, acordó designarla como Tutora del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE** con el cual el (los) Br(es). **Carvajal, Yennifer** portadora de la cédula de identidad Nº 27.238.966 respectivamente, quien(es) aspira(n) obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. (Bárbula)

Atentamente,

*Raúl Núñez*  
 Prof. Raúl Núñez  
 Director – Presidente del Consejo de Escuela de  
 Relaciones Industriales



*Lenny Uzcátegui*  
 13/12/2023

**NOTA:** Favor entregar una fotocopia de este oficio al (los) bachiller(es), en virtud de que éste es uno de los requisitos obligatorios para anexar escaneado en el Cd.

Realizado por María Luisa M. C.  
 Secretaria de Escuela de R.I.

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.  
 Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606  
 www.faces.uc.edu.ve





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL SERVICIO  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Tutora:**  
Uzcátegui A., Lenny A.

---

Acceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Lenny A. Uzcátegui A.  
C.I: 8.045.520

Bárbula, abril 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



#### APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE** presentado por Yennifer Carvajal, titular de la cédula de identidad N° 27238966, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

  
Lenny Aurora Uzcátegui Avendaño  
C.I: 8.045.520

Bárbula, marzo 2024

## **DEDICATORIA**

Para mi familia, Jesús, Jakheline, Jesús E y Susej por su apoyo constante y acompañamiento a lo largo de toda mi vida universitaria. Esta meta alcanzada también les pertenece a Ustedes.

Para mi tía Angélica y mi madrina Irene, quienes han estado siempre presentes en mi vida, brindándome su cariño y apoyo incondicional.

Para mi novio Arnaldo, mi compañero y amigo, gracias por estar conmigo en cada paso de este proyecto y por alentarme en los momentos más difíciles. Tu amor, apoyo y paciencia han sido fundamentales para mí.

Y a Dios, por permitirme alcanzar este logro y lo orgullosa que me siento. El esfuerzo, la dedicación y la perseverancia que he puesto en este proyecto han sido el fruto de mi propia convicción y compromiso.

Yennifer Arianna Carvajal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a todas las personas que de una u otra forma han contribuido para la elaboración de este trabajo de investigación, especialmente a la profesora Laura Maldonado por su orientación que fue esencial para el inicio de este proyecto.

Gracias a mi tutora y profesora Lenny Uzcátegui, a quien admiro desde que estaba en tercer semestre. Sus palabras de aliento y sabiduría han sido esenciales en mi camino académico, y su guía ha sido fundamental en este proceso.

Gracias a mi gran casa de estudios, la Universidad de Carabobo, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de aprender y conocer a grandes personas que han enriquecido mi vida a lo largo de estos años.

Yennifer Arianna Carvajal.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Autoras:** Carvajal, Yennifer

**Tutor:** Uzcátegui, Lenny

**Año:** Abril, 2024

**RESUMEN**

El objetivo general de la presente investigación es analizar la satisfacción laboral de los trabajadores en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo, y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo. Teóricamente, la investigación está sustentada por la teoría de Frederick Herzberg, la cual aborda los factores de motivación e higiene. Los objetivos específicos incluyen la identificación de los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo, la descripción de los factores extrínsecos presentes en el ambiente laboral, y la determinación del nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente. Metodológicamente, la naturaleza de la investigación se enmarcó en un enfoque descriptivo apoyado en un diseño de campo. En la recolección de datos, se utilizó el instrumento de escala de satisfacción laboral de Sonia Palma y compromiso organizacional de Meyer y Allen, con un total de 54 ítems tipo Likert. La población estuvo compuesta por alrededor de 250 individuos, con una muestra de 34 trabajadores. En conclusión, los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en el centro comercial exhiben aspectos positivos que motivan la satisfacción, junto con áreas de mejora que requieren atención para evitar la insatisfacción y fortalecer el compromiso. Como resultado, se han desarrollado recomendaciones estratégicas como brindar oportunidades concretas para el desarrollo personal de los trabajadores, con el fin de mejorar la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, Compromiso organizacional, Trabajadores, factores intrínsecos, factores extrínsecos



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DEDICADOS AL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Autoras:** Carvajal, Yennifer

**Tutor:** Uzcátegui, Lenny

**Año:** Abril, 2024

**ABSTRACT**

The general objective of the present research is to analyze the job satisfaction of workers in the customer service area of a shopping center located in the state of Carabobo, and the level of commitment regarding their work. Theoretically, the research is supported by Frederick Herzberg's theory, which addresses motivation and hygiene factors. The specific objectives include the identification of intrinsic factors present in job content, the description of extrinsic factors present in the work environment, and the determination of the level of commitment of workers dedicated to customer service. Methodologically, the nature of the research was framed within a descriptive approach supported by a field design. In the data collection, the instrument of Sonia Palma's job satisfaction scale and Meyer and Allen's organizational commitment were used, with a total of 54 Likert-type items. The population consisted of approximately 250 individuals, with a sample of 34 workers. In conclusion, the workers dedicated to customer service at the shopping center exhibit positive aspects that motivate satisfaction, along with areas for improvement that require attention to avoid dissatisfaction and strengthen commitment. As a result, strategic recommendations have been developed such as providing concrete opportunities for the personal development of workers, in order to improve job satisfaction.

**Key words:** Job satisfaction, Organizational commitment, Workers, intrinsic factors, extrinsic factors

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vii
Agradecimientos	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Figuras	xv
Introducción	16
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>19</b>
<b>Objetivos de la investigación</b>	<b>23</b>
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<b>Justificación de la investigación</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
<b>Antecedentes</b>	<b>25</b>
<b>Referente teórico</b>	
<i>Teoría bifactorial de Herzberg 1954</i>	30
<b>Bases teóricas</b>	
<i>Satisfacción laboral</i>	35

<i>Factores intrínsecos o de motivación</i>	36
<i>Factores extrínsecos o de higiene</i>	40
<i>Actitud del trabajador frente a su propio trabajo</i>	43
<i>Compromiso organizacional</i>	44
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
<b>Naturaleza de la investigación</b>	47
<b>Estrategia metodológica</b>	48
<b>Población y muestra</b>	55
<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b>	56
<b>Validez y confiabilidad</b>	57
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	61
<b>CONCLUSIONES</b>	91
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	98
<b>ANEXOS</b>	105

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	<b>Pág.</b>
<b>1.Cuadro técnico metodológico.....</b>	<b>50</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas 1</b>	<b>Pág.</b>
<b>1.Tabla N°1 Dimensión: Desarrollo personal.....</b>	<b>64</b>
<b>1.Tabla N°2 Dimensión: Desempeño de las tareas.....</b>	<b>66</b>
<b>1.Tabla N°3 Dimensión: Condiciones físicas.....</b>	<b>70</b>
<b>1.Tabla N°4 Dimensión: Beneficios laborales.....</b>	<b>72</b>
<b>1.Tabla N°5 Dimensión: Políticas administrativas.....</b>	<b>74</b>
<b>1.Tabla N°6 Dimensión: Relaciones sociales.....</b>	<b>76</b>
<b>1.Tabla N°7 Dimensión: Relación con las autoridad.....</b>	<b>78</b>
<b>1.Tabla N°8 Dimensión: Componente afectivo.....</b>	<b>81</b>
<b>1.Tabla N°9 Dimensión: Componente de continuidad.....</b>	<b>85</b>
<b>1.Tabla N°10 Dimensión: Componente normativo.....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Pág.</b>
1. Figura N°1 Escala de tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos.....	63
1. Figura N°2 Escala de tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos.....	64
1. Figura N°3 Escala de tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos.....	66
1. Figura N°4 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	70
1. Figura N°5 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	71
1. Figura N°6 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	73
1. Figura N°7 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	75
1. Figura N°8 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	77
1. Figura N°9 Escala de tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos.....	78
1. Figura N°10 Escala de tendencia compromiso organizacional.....	81
1. Figura N°11 Escala de tendencia compromiso organizacional.....	82
1. Figura N° 12 Escala de tendencia compromiso organizacional.....	85
1. Figura N°13 Escala de tendencia compromiso organizacional.....	88

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un aspecto importante en el ámbito de la gestión de recursos humanos, especialmente en sectores altamente orientados al servicio de atención al cliente, como es en el caso de centros comerciales, donde se concentra una gran variedad de comercios, y por ende, trabajadores.

En el contexto venezolano, donde la economía enfrenta grandes desafíos, comprender y mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores es de suma importancia para el éxito y la competitividad de las empresas. La satisfacción laboral no solo se relaciona con la felicidad en el trabajo, sino que, también influye en el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización.

El presente trabajo se enfoca en analizar la satisfacción laboral y determinar el compromiso organizacional de los trabajadores del servicio de atención al cliente, tomando como base la teoría de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso organizacional y la teoría de Frederick Herzberg (1954) sobre la satisfacción laboral. La teoría de Herzberg (1954), también conocida como la teoría de los dos factores, sostiene que la satisfacción en el trabajo está relacionada con factores de motivación, como el desarrollo personal y el trabajo en sí mismo, mientras que los factores higiénicos, como la seguridad laboral y las condiciones de trabajo, influyen en la insatisfacción laboral. Por otro lado, la teoría de Meyer y Allen (1991) se centra en el compromiso organizacional, que se refiere al vínculo emocional y la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la organización. Estas teorías proporcionan un marco sólido para analizar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional que presentan los trabajadores.

La motivación para realizar este estudio surge de la necesidad de comprender cómo se encuentra la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores ante una situación compleja en la economía venezolana, donde los cambios y la adaptación de las organizaciones han sido cruciales para enfrentar los desafíos actuales.

A través del análisis, se busca identificar oportunidades de mejora y proponer un aporte académico que contribuya al desarrollo de estrategias efectivas para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el contexto específico de los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.

Para este análisis, la investigación se divide en los siguientes capítulos:

Capítulo I, Se enfoca en identificar y analizar la satisfacción laboral en el contexto de la actual crisis económica en Venezuela. Aquí se plantean las preguntas clave que condujeron a la formulación de los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, junto con las razones y argumentos para la realización de este estudio.

Capítulo II, Marco teórico que engloba los antecedentes que dieron forma a los aspectos teóricos y metodológicos desarrollados en este estudio. Asimismo, se describe el referente teórico considerado adecuado para el desarrollo de la investigación, el cual se basa en la Teoría de higiene y motivación de Frederick Herzberg (1954). Por último, se detallan las bases teóricas que respaldan la investigación en relación con todo lo referente a satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Capítulo III, Se detalla la metodología de investigación empleada para abordar la problemática identificada. Se describe cómo se lograron alcanzar los objetivos y se proporciona información sobre la naturaleza de la investigación, la cual se basó en un diseño descriptivo de campo. También se presenta la población objeto de estudio, con una muestra de 34 trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en un centro comercial del estado Carabobo. Asimismo, se detallan las técnicas de encuesta y se menciona el uso de cuestionarios como instrumento para la recolección de datos. Además, se aborda la validez de los instrumentos estandarizados y la confiabilidad.

Capítulo IV, Se analizan los resultados obtenidos de la recolección de datos de la muestra a estudiar, para dar respuesta a el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el capítulo I. Se presentan los hallazgos obtenidos, así como las interpretaciones y análisis en función del marco teórico desarrollado en el capítulo II.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad la mayoría de las organizaciones han tenido que adaptarse a las circunstancias y nuevas formas de trabajo que se presentan para no quedar obsoletas frente al mercado laboral. Estas situaciones implican cambios organizacionales que según como lo describe Grimolizzi (2018), son:

Un conjunto de alteraciones, transformaciones o modificaciones que bien pueden ser estructurales o relacionadas con el comportamiento en la organización, las cuales tienen una relación e interactúan de manera conjunta gracias a la nueva estrategia a implementar con el fin de obtener los mejores resultados, por un lado, para la empresa como organización y, por otro lado, para quien la compone, es decir, para su estructura, sus procesos, la tecnología con la que cuenta y el personal. (p. 93).

Tal como se señala, las organizaciones suelen tomar medidas ante los cambios y transformaciones para adaptarse a la economía actual, afectando así directamente a los trabajadores, tal como lo indica un informe realizado recientemente por el futuro de la fuerza del trabajo mundial, The Adecco group (2022) señala:

A nivel mundial, los trabajadores están más preocupados por la inestabilidad económica y geopolítica que por las megas tendencias que están transformando el mundo del trabajo. Como se ha dicho anteriormente, la inestabilidad económica destaca con un 57% como preocupación (65% en España), las cuestiones geopolíticas fueron citadas por el 46% (el 53% de los españoles), justo por delante de las mega tendencias puramente laborales más preocupantes. (p. 43).

En Venezuela, por ejemplo, la preocupación de los trabajadores ante la inestabilidad económica de los últimos años se han visto reflejada directamente en las organizaciones y el mercado laboral. En el caso de los centros comerciales, Claudia Itriago directora de la Cámara Venezolana de Centros Comerciales CAVECECO, reportó que (canal circuito éxitos: 2023, 1m16s) “en el primer trimestre del 2023 se registró una caída considerable del consumo en centros comerciales”. Esta decadencia trae consigo que las organizaciones dentro de los centros comerciales tomen medidas para reducir sus gastos y mejorar las ventas.

Asimismo, tal como señala el presidente de Cedice Libertad, Blohm (2022: Sueldo, párr. 2), “Ha habido recientemente una reducción en ingresos para muchos empleados del sector privado”. Lo que ha causado en los últimos años la rotación de personal, que de acuerdo con las cifras que maneja la encuesta Tendencias de Gestión de Talento Mercer de la Universidad Católica Andres Bello (2023: trabajadores renuncian por salario, párr. 1) “la búsqueda de mejoras salariales constituye la principal causa de renuncia en las empresas, en un 40%, seguida de otras opciones de desarrollo con 22%”. De acuerdo a la encuesta referida, el salario es uno los principales factores que genera inconformidad entre los trabajadores, siendo en Venezuela, según gaceta oficial el salario mínimo correspondiente a 130bs ,lo que actualmente en el mes de enero 2024 es equivalente a 3,58\$ mensual. Claramente este salario no cubre las necesidades de los trabajadores, lo que genera una gran insatisfacción a nivel laboral. Esto causa gran rotación de trabajadores en busca de mejores bonificaciones en dólares que cubran sus necesidades, pero a su vez trae como consecuencia el optar por trabajos que no favorecen a la satisfacción laboral ya sea por el contexto o el contenido del trabajo que ejecutan. En este escenario, el trabajo de atención al servicio al cliente se ve especialmente afectado, ya que es uno de los trabajos más comunes en Venezuela.

Es por ello que la investigación centra su interés en el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores y su nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente. En este sentido, a partir de la revisión y aportes teóricos de los distintos autores se aborda el estudio de la satisfacción laboral que según Robbins y Coulter (2005) lo definen como:

La actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. (p.371).

Partiendo de estos autores se puede entender que la satisfacción laboral no es solo un sentimiento positivo y placentero, sino que, además, también abarca distintas actitudes positivas o negativas que presenta el trabajador ante una situación en su trabajo. En el caso de la de Teoría de Frederick Herzberg (1954), se establece que para determinar la satisfacción laboral se deben estudiar dos dimensiones: factores motivadores o intrínsecos y factores de higiene o extrínsecos los cuales son de origen completamente distintos tal como lo indica López (2005):

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. (p.30).

Se tiene que los factores higiénicos establecidos pueden prevenir la insatisfacción laboral. Mientras que los factores intrínsecos de motivación si generan satisfacción y están relacionados directamente con el contenido del trabajo, es decir estimulan a que

el trabajador esté motivado a realizar una mejor labor. De allí, que Newstrom (2011) señala:

Los motivadores se centran sobre todo en el trabajo; se relacionan con el contenido del trabajo. Por otra parte, los factores de mantenimiento se refieren fundamentalmente al contexto del trabajo, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea. La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es significativa. Muestra que los empleados están motivados en primer lugar por lo que hacen por sí mismos. Cuando asumen la responsabilidad o ganan reconocimiento por su propia conducta, se motivan en gran medida. (p.114).

Este autor indica que mientras los factores intrínsecos están relacionados directamente con el contenido del trabajo, los factores extrínsecos se relacionan con el contexto, ambiente laboral y hacen la diferencia en cuanto al comportamiento del trabajador y su nivel de satisfacción laboral.

A partir de lo planteado, esta investigación estudió la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial, para ello se plantean las siguientes interrogantes ¿Cuáles son los factores intrínsecos que se encuentran presentes en el contenido del trabajo de los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente? ¿Cuáles son los factores extrínsecos que están presentes en el ambiente de trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente? ¿Qué nivel de compromiso poseen los trabajadores frente a su propio trabajo dedicados al servicio de atención al cliente?

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.

### ***Objetivos específicos***

Identificar los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

Describir los factores extrínsecos presentes en el ambiente de trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

Determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

## **Justificación de la investigación**

El propósito de la investigación se enfoca en la satisfacción laboral de los trabajadores, los factores intrínsecos y extrínsecos que se encuentran presentes en el trabajo y su nivel de compromiso que poseen. Brindando una panorámica de la

satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores actualmente ante la incertidumbre económica venezolana y los desafíos derivados de la cuarentena que enfrentan las organizaciones.

Para las organizaciones involucradas de los trabajadores que participan, esta investigación es relevante porque les ofrece información acerca de los distintos factores de satisfacción o no que se encuentran presentes en el trabajo, así como también determinar el nivel de compromiso de los trabajadores con respecto a su trabajo, donde se suministran recomendaciones futuras para mejoras, en este caso para los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en tiendas de un centro comercial.

Esta también es de valor para la línea de investigación del estudio de la conducta y su implicación en el trabajo, ya que se observa y se analiza la actitud individual de cada trabajador, su nivel de compromiso y satisfacción frente a su propio trabajo y las circunstancias que se presentan. Proporcionando así información actual para los investigadores del área.

A su vez es útil para aquellas personas, estudiantes, futuros graduandos interesados en consultar, a fin de obtener información acerca de la satisfacción laboral y sus factores. Esta información contribuye como antecedente para investigaciones futuras en el área, suministrando conocimientos para su elaboración.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la investigación**

Carvajal (2022) Satisfacción laboral y la productividad en la empresa confecciones “D’MISHEL” de la ciudad de Ambato.

El objetivo general de esta investigación es analizar la satisfacción laboral y su relación con la productividad en la empresa confecciones “D’MISHEL” de la ciudad de Ambato. La metodología de estudio se sustentó en el enfoque cuantitativo, en la modalidad de investigación bibliográfica y de campo, y en los tipos de investigación descriptiva y correlacional. Las poblaciones de estudio fueron de 20 trabajadores y las técnicas aplicadas fueron la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento.

Los resultados de la presente investigación determinaron que las dimensiones de la satisfacción laboral relacionada con el salario y la cultura empresarial tienen un nivel medio-alto, mientras que las dimensiones de comunicación, condiciones de trabajo, motivación, productividad, reconocimiento, clima laboral y promoción se encuentran en un rango medio. La productividad obtiene un nivel medio, en todas las dimensiones evaluadas calificadas como moderadas.

Concluyendo con dichos resultados que los factores externos que influyen en la satisfacción laboral son el salario y la cultura empresarial que presentan un nivel medio alto, mientras que las dimensiones de comunicación, condiciones de trabajo,

motivación, productividad, reconocimiento, clima laboral y promoción se encuentra en un rango medio, ambos son de tipo externo e interno y requieren mejoras en la organización.

Este antecedente fue tomado como referencia porque tiene relación teórica con respecto al tema de la satisfacción laboral y la teoría bifactorial de Frederick Herzberg que inciden en la satisfacción. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo, por lo cual se vincula con el presente trabajo ya que se empleó una metodología similar, sirviendo como guía para la elaboración y el análisis de la satisfacción laboral.

Arce y Escobar (2021) Nivel de satisfacción laboral en trabajadores de atención al cliente en una IPS de Tuluá por trabajo en casa.

El objetivo general de esta investigación es determinar el nivel de satisfacción laboral en trabajadores del área de atención al cliente en una IPS de Tuluá por trabajo en casa. La metodología de estudio hace uso del enfoque cuantitativo y se recurrió a un diseño descriptivo. La población definida para el trabajo investigativo de este caso, son 18 trabajadores, seleccionados por conveniencia, debido a la especificación y variables ambientales de esta modalidad de trabajo y el instrumento para la recolección de información fue el cuestionario.

Con base a los resultados obtenidos en ésta investigación, se identificó que para algunos factores como el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece hacer aquello en lo que se destaca y la capacidad para decidir, el nivel de satisfacción fue alto. Mientras la remuneración y prestaciones recibidas, y la cantidad de producción, se encuentra en termino intermedio de satisfacción, lo que hace pensar que se debe intervenir en algunos puntos específicos para llegar al 100% del nivel de satisfacción.

Este antecedente fue considerado debido a su relación teórica y similitud en la población de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente. Al ofrecer otra perspectiva de los trabajadores en el área y los resultados que, de acuerdo a distintos factores, resultaron relevantes, como en el caso de la remuneración a mejorar, se destaca la importancia de comprender cómo estos factores influyen en el nivel de satisfacción laboral.

Velásquez (2021) Satisfacción laboral del área de producción, Almacén y recursos humanos de una empresa del sector pesquero del distrito de Chancay en el año 2021.

Esta investigación plantea como objetivo general determinar los factores que intervienen en la satisfacción laboral del área de producción, almacén y recursos humanos de una empresa del sector pesquero del distrito de Chancay en el año 2021. La investigación es de tipo descriptiva, en la cual busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. En cuanto al diseño de la investigación es de tipo no experimental, transversal. La población fue conformada por 50 trabajadores y para medir y recopilar la información de la variable satisfacción laboral, se aplicó el cuestionario “Escala de Sonia Palma SL-SPC”.

Los resultados alcanzados en el estudio por medio del cuestionario determinaron que los factores que intervienen en la satisfacción laboral del área de producción, almacén y recursos humanos de una empresa del sector pesquero es de un nivel satisfecho en la significación de la tarea, en un nivel promedio son las condiciones de trabajo y los beneficios económicos, y en un nivel insatisfecho es el reconocimiento personal o social.

Esta investigación brinda información teórica relacionada con los factores que inciden en la satisfacción laboral, describiendo dichos factores de acuerdo a las

teorías. El análisis de este antecedente por medio de la metodología descriptiva y de campo está relacionado con la metodología a utilizar en esta investigación en curso, así como también el uso de la escala de Sonia Palma SL-SPC que se emplea en esta presente investigación.

Escudero (2021) Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.

Como objetivo general la investigación propone analizar los factores que inciden en la satisfacción laboral, desde las percepciones de los docentes de educación primaria de una institución educativa pública de Lima Metropolitana. Se empleó una metodología descriptiva, de campo desde un enfoque cualitativo, cuya fuente principal y directa fueron las personas en situaciones naturales. Para recoger información se utilizó la entrevista como instrumento. Como resultado se encontró que desde la percepción de los docentes entrevistados, coincidentemente se identificaron factores que generaron satisfacción laboral. Al analizar la información aportada se encontró que la mayoría de los entrevistados indicó sentir insatisfacción porque percibieron muchos cambios en la sociedad, familia y escuela, pero ninguno o poco en su condición de docente; además, percibieron poco reconocimiento de su trabajo; mientras que, el hacer su trabajo y más aún cuando observaron el progreso de sus estudiantes en algunos casos de sus hijos, ello fue motivo de disfrute. Este grupo de factores se denominan factores internos o motivacionales ya que coinciden plenamente con la propuesta de Herzberg (1954) y los aportes de las diversas investigaciones revisadas.

Este antecedente aborda los factores internos y externos de Herzberg (1954) relacionados a la satisfacción laboral y el trabajo, por lo cual está directamente relacionada con la investigación en curso porque brinda información importante en el

análisis de los resultados, así como su metodología descriptiva y de campo permite apreciar mejor los resultados obtenidos, facilitando información de valor para esta investigación en una perspectiva distinta.

Vizcaino y Pérez (2020) Análisis del ausentismo y la satisfacción laboral de los empleados del instituto de salud pública las manos tipo III.

Como objetivo general la investigación propone analizar la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo de los empleados presentes del Instituto de Salud Pública las Manos tipo III. La investigación se considera descriptiva, de tipo correlacional y con un diseño de campo, puesto que se tomó información directamente de la realidad. Se empleó una metodología descriptiva, de campo desde un enfoque cualitativo, cuya fuente principal y directa fueron las personas en situaciones naturales. Con una población de 389 trabajadores y una muestra de 60 trabajadores. El instrumento fue el cuestionario.

Como resultado, el grado de satisfacción obtenido por los trabajadores arrojó que: entre las variables estudiadas tales como las organizacionales que hacían referencia al buen trato, clima organizacional, conocimiento de sus funciones, entre otros, que los trabajadores se encuentran satisfechos, es decir, tienen un sentido de pertenencia para con la empresa, sin embargo en cuanto a cumplir y desempeñar funciones que no les corresponden se refiere se encuentran en desacuerdo, a su vez, la variable económica es quizás la más influyente en cuanto a satisfacción se refiere ya que muchos no asisten porque el salario no cubre con sus necesidades básicas y de transporte para trasladarse a cumplir las actividades que demanda el cargo que ocupan, como también la inseguridad que ataca en dicha organización.

Este antecedente aborda una perspectiva distinta de trabajadores en otro ámbito, lo cual permite conocer y analizar los factores que influyen en otro nivel de satisfacción

laboral. En el contexto venezolano, la remuneración es uno de los factores más influyentes, como lo revela esta investigación. Es relevante analizar estas perspectivas para la presente investigación.

## **Referente teórico**

### **Teoría Bifactorial de Herzberg (1954)**

La teoría bifactorial o bien conocida como la Teoría de Motivación- Higiene de Frederick Herzberg (1954) sostiene que existen dos factores que influyen en la satisfacción del trabajador, estos son los factores de motivación, que están relacionados con el contenido del trabajo es decir el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento y los factores de higiene que están relacionados con el ambiente de trabajo y abarca el salario, la seguridad, las relaciones personales y las condiciones de trabajo.

Esta teoría es publicada por primera vez en 1954 por *Motivation at Work*, pero su origen se deriva gracias a Frederick Irving Herzberg, nacido el 18 de abril de 1923 en Lynn, Massachusetts. Este psicólogo clínico con doctorado y una maestría en salud pública, de la universidad de Pittsburgh, realizó una investigación a un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran preguntas relacionadas a sus sentimientos positivos o negativos con respecto a su trabajo y cómo actuaban al respecto. En este sentido Robbins y Coulter (2005) expresan:

Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se

sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.  
(p.395).

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Determinando así que existen dos factores, los cuales inciden en la satisfacción del trabajador. Herzberg denominó factores de higiene los sentimientos negativos asociados con la insatisfacción que los empleados aseguran experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de su entorno de trabajo. Dentro de este marco de ideas Mora Villegas (2021) indica:

La motivación de las personas para el trabajo depende de factores de higiene, los cuales hacen referencias a las condiciones que la rodean en el lugar de trabajo: físicas, salario, políticas de la empresa, clima laboral, oportunidades de crecimiento, entre otras. (p.51).

Además, dichos factores higiénicos abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. Cuando estos no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Para Mora y Mora (2020):

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta,

razón por la que los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña a lo interno de su persona. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (p.71).

Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg (1954) sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulando así a un desempeño superior. Este hallazgo permitió establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Para Herzberg (1954) :

Los factores involucrados con la producción de la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen la insatisfacción en el trabajo. Como hace falta considerar factores separados dependiendo de que se trate de la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son términos opuestos. Es decir, el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción laboral, sino más bien no tener satisfacción en el trabajo; igualmente, el contrario de la insatisfacción laboral sería no estar insatisfecho en el trabajo, no el estar satisfecha. (p.7).

Así mismo, Guillén y Guil (2000: 200) hacen mención a esta teoría, con respecto a los factores que dan lugar a la “satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos

polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos; el factor satisfacción – no satisfacción y el factor insatisfacción – no insatisfacción”. De igual manera Newstrom (2011) señala la diferencia entre ambos factores:

La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es similar a la diferencia entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas. En este caso, los empleados están motivados por sí mismos. Los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. (p.114).

Por otro lado, Gasperi y Rodríguez (2016) destacan:

Los niveles más bajos en las necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación, ya que deben ser cubiertos en principio para evitar la insatisfacción y que existen otros factores en el ambiente que influyen en la estimulación de los individuos y que logran mantener la satisfacción. (p.46).

Los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización. Por otra parte, Manso (2002) señala el aporte de esta teoría al mundo empresarial:

La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran

incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. (p.81).

Herzberg realizó recomendaciones en base a su estudio definiendo los factores de higiene y motivación de forma clara y precisa, para incentivar la satisfacción laboral y el crecimiento de las organizaciones.

En definitiva, esta teoría es esencial para analizar la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que suministra información de valor que marcan dos factores importantes en los que se divide nuestra investigación, los factores intrínsecos y los factores extrínsecos los cuales servirán para determinar cuál es el nivel de compromiso que tiene los trabajadores en relación a su trabajo.

## **Bases teóricas**

### **Satisfacción laboral**

En la actualidad las organizaciones buscan el compromiso de los trabajadores hacia su trabajo, es por ello que la satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados actualmente. Robbins y Coulter (2010), plantean:

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (p. 19).

A partir de esta definición se puede entender que la satisfacción laboral varía de acuerdo a las experiencias laborales de cada persona, dicha satisfacción genera una reacción emocional que se ve reflejada directamente en la actitud que presenta cada trabajador ante su trabajo. Desde otra perspectiva Cantera (1988) indica que:

La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste se ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. (p.7).

Este autor hace referencia a los distintos factores que pueden influir en la satisfacción del trabajador, y cómo comprenderlos puede ayudar a las organizaciones a entender las actitudes que toman los trabajadores ante situaciones que se presentan. Por su parte, Fermini, (2017), indica que la satisfacción laboral tiene dos perspectivas y las explica de la siguiente manera:

Desde la perspectiva de la organización, la satisfacción laboral es indispensable para atraer y retener a personal talentoso, para lo cual es necesario generar un clima laboral positivo y garantizar condiciones favorables que hagan de la empresa un buen lugar para trabajar. Desde el punto de vista de la persona, la satisfacción laboral tiene beneficios psicológicos, el trabajador encuentra sentido en su trabajo, se siente contento, mejora su calidad de vida y sus relaciones interpersonales. La insatisfacción, por otra parte, afecta su estado de ánimo, su autoestima, su desempeño y puede reflejarse en comportamientos negativos y contraproducentes para la empresa. (p.165).

En efecto los distintos factores que se encuentran presentes en el trabajo influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento, el desempeño y la autoestima del trabajador, entre otros. Es importante determinar dichos factores para que las

organizaciones tengan conocimiento y planteen mejoras para el beneficio del personal y los objetivos futuros de la organización.

### **Factores intrínsecos o de motivación**

Los factores de motivación o intrínsecos son aquellos que contribuyen a la satisfacción del trabajador, como el desarrollo personal que incluye logros, reconocimiento y crecimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. Manso (2002) señala:

Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. (p.81).

Estos factores le brindan al trabajador mayor satisfacción cuando existen y están presentes en el contenido del trabajo y como lo afirma Manso (2002:81) “contribuyen a generar en el empleado un elevado nivel de motivación”. En otras palabras, ayudan a motivar al empleado de manera significativa.

Por su parte, según la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Palma (1999:28), se identifican 7 componentes, de los cuales 2 se clasifican como parte de los factores de motivación en el entorno laboral, “Factor V: Desarrollo Personal: Oportunidad que

tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. Factor VI: Desempeño de las tareas: La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora”. El desarrollo personal es considerado un factor de motivación porque implica la oportunidad de crecimiento dentro de las organizaciones, la autorrealización y la felicidad que ésta genera.

En el desarrollo personal, las promociones representan una forma concreta en la que los empleados pueden avanzar dentro de la empresa. Werther y Davis (1991:378) señalan que es el “movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico”. Estos cambios no solo le permiten al trabajador adquirir nuevos conocimientos para su desarrollo profesional y personal, sino que también es un factor motivador significativo para los empleados, ya que les brinda la oportunidad de progresar y alcanzar metas profesionales más elevadas.

La felicidad en el trabajo también es un indicador importante para el desarrollo personal, Andres y Roja (2023:35) lo definen como "Un estado emocional, que genera en los colaboradores sentimientos de realización y de bienestar al momento de realizar su labor". Esta va ligada con la autorrealización personal que se relaciona con el crecimiento y el logro. De acuerdo con el crecimiento, Fonseca (2021:17) señala “las oportunidades de crecimiento laboral en el lugar de trabajo les dan a los colaboradores la sensación de mejorar en algo y de expandirse siempre a nuevas áreas”. Estas oportunidades le permiten al trabajador desarrollar todo su potencial, y encontrar la satisfacción en la contribución al entorno laboral. En cuanto al logro Robbins y Coulter (2005) señalan que los trabajadores:

Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer

objetivos moderadamente desafiantes. Las personas que tienen una gran necesidad de logros no son jugadores; no les gusta lograr el éxito por casualidad. Se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso (p.397).

Los trabajadores buscan encontrar el éxito personal a través de su trabajo. Prefieren trabajos que les brinden oportunidades de logro para alcanzar objetivos. Mientras más logros obtengan, mayor será su satisfacción en el trabajo y su sentido de autorrealización. Por el contrario ante la falta del crecimiento y la autorrealización, ésta puede afectar el desarrollo personal de los trabajadores y su satisfacción.

En relación al factor de desempeño de las tareas, la responsabilidad en el trabajo y el trabajo en sí mismo son partes de dicho factor. Carvajal (2022) señala acerca de la responsabilidad en el trabajo:

Los empleados estarán más motivados para hacer bien su trabajo si son dueños de su trabajo. Esto requiere darles a los empleados suficiente libertad y poder para llevar a cabo sus tareas de modo que sientan que son "dueños" del resultado. (p.10).

Cuando los trabajadores se sienten dueños de su trabajo, significa que tienen la libertad y el poder para tomar decisiones y acciones relacionadas con sus tareas, así como mostrar sus aptitudes. Esto puede aumentar su motivación, compromiso y sentido de responsabilidad hacia su trabajo. Asimismo el trabajo en sí, es decir el contenido del cargo y sus características, en el caso de esta investigación servicio de atención al cliente, también es uno de los factores de motivación importante que menciona Herzberg. Por su parte Durán, García, Paz y Boscán (2021:230) señalan “el trabajo en sí mismo, es definido como la motivación que mantiene no sólo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajador”. Siendo la ejecución de las tareas y las actividades que contiene el cargo

lo que motiva a los trabajadores a continuar con su productividad. Por lo tanto, se puede decir que, mientras más interesante, desafiante el contenido del cargo, es más probable que los trabajadores se sientan más motivados y satisfechos.

En general, los factores de motivación mencionados contribuyen a un mayor nivel de satisfacción. Manjarrez , Boza y Mendoza, (2020) indican:

Motivación comprende sentimiento de realización, crecimiento, realización profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios la reducen. (p.361).

Por lo tanto, los factores intrínsecos o de motivación generan satisfacción cuando están presentes, y su ausencia disminuye dicha satisfacción laboral. Es importante destacar que, según la teoría de Herzberg, mientras más estén presente estos elementos (logro, crecimiento laboral, responsabilidad y el trabajo en sí mismo) mayor será la satisfacción de los trabajadores.

### **Factores extrínsecos o de higiene**

Los factores extrínsecos de higiene son aquellos relacionados con el contexto del trabajo es decir las condiciones físicas, el salario, relaciones personales y las políticas empresariales. Manso ( 2002:81) citado en Herzberg señala: “Cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción”. En consecuencia, los factores de higiene no satisfacen, pero su

ausencia produce insatisfacción, es decir previene la insatisfacción laboral pero la presencia de la misma no genera satisfacción.

La escala de satisfacción laboral SL-SPC, Palma (1999) señala 5 factores que se analizan como factores de higiene

Factor I. Condiciones Físicas y/o Materiales: son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II. Beneficios Laborales y/o Remunerativos: es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III. Políticas Administrativas: es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV. Relaciones Sociales: es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas.

Factor VII. Relación con la Autoridad: es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. (p.27).

Estos factores, según la teoría de Herzberg, son considerados factores de higiene que están relacionados con el contexto laboral. Para las condiciones físicas o ambientales Chiavenato (2011:12) señala “las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo”. Estas condiciones físicas pueden tener un impacto significativo en la salud y el bienestar de los trabajadores. Por lo cual, un entorno laboral seguro, saludable y cómodo previene la insatisfacción.

En cuanto a la remuneración se refiere , López (2017:34) lo define como “compensación dineraria que recibe el trabajador por su labor, así como los aumentos, incentivos, bonificaciones y similares, así como las expectativas del trabajador en relación a estos”. Estos son beneficios salariales que obtiene el trabajador como recompensa por su trabajo que siendo considerado un factor de higiene no genera satisfacción. Sin embargo, Madero (2019:5) señala “cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos”. Esta afirmación se aplica principalmente a los empleados de altos cargos. En el caso de aquellos que realizan actividades repetitivas y están en un nivel jerárquico más bajo, se considera el uso de incentivos o bonos para fomentar una mayor motivación. Pero es importante tener en cuenta que, si bien un salario alto puede prevenir la insatisfacción, no genera satisfacción en el trabajo. En Venezuela, el salario actual no es suficiente, por lo que las empresas implementan bonos en dólares para mejorar la remuneración. Esta práctica se ha convertido en una estrategia común para compensar la insuficiencia del salario en bolívares.

Ahora bien, Durán, et al, (2021) menciona que las políticas administrativas “se refieren a las conductas intencionales, diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de los individuos de la organización”. Por lo general, estas normas que establecen las organizaciones, pueden afectar positiva o negativamente al trabajador. Políticas rigurosas que generan presión o malestar en los trabajadores tienden a resultar en una falta de satisfacción laboral.

En relación con las relaciones sociales o interpersonales, Gómez, Benítez, Guillén, Gala y Lupiani (2000:206) indican el “ambiente social será un facilitador de

motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal”. Este factor es fundamental para prevenir la insatisfacción porque permite al trabajador sentirse a gusto con el entorno laboral y satisfacer sus necesidades básicas de involucración, influencia y acercamiento. Y con respecto al factor relación autoridad, es la supervisión que se recibe de los superiores inmediatos ,Gasperi y Rodríguez (2016) señalan que en la supervisión:

La satisfacción de un individuo es afectada por las relaciones personales con sus supervisores, la forma en la que estos juzgan su tarea, proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y la igualdad y justicia de trato recibida por la organización.(p.68).

Esto significa que la satisfacción de un individuo en su trabajo puede verse afectada por varios factores relacionados con la supervisión, como las relaciones personales con los supervisores, la forma en que estos juzgan la tarea, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y la igualdad y justicia de trato por parte de la organización.

Es cierto que, según la teoría de Herzberg, estos factores no son directamente responsables de la satisfacción laboral. No obstante, en la práctica, son indispensables en las organizaciones para mantener a los empleados y prevenir la insatisfacción. La ausencia de estos factores, como las relaciones personales, las condiciones físicas y el salario, puede tener un impacto negativo en el compromiso de los empleados con su trabajo y, por ende, en su satisfacción.

## **Actitud del trabajador frente a su propio trabajo**

Ante lo ya explicado por otros autores anteriormente, se determina que la satisfacción laboral se hace presente en la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, en este caso la atención al servicio al cliente. Ahora bien, la actitud según Robbins (2004: 75) “Son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo. Las actitudes son complejas”. Entonces se puede entender por complejas ya que las actitudes reflejan emociones y sentimientos que se evidencian directamente en la manera de actuar. A nivel laboral se puede comprender como la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo.

En efecto, el trabajo que se representa en esta investigación es la atención de servicio al cliente que se define según Moreno (2009):

El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento. (p.2).

Los trabajadores en el área de atención de servicio al cliente tienen como competencias más importantes el prestar servicios y asistencia, trabajar en equipo, tener habilidades interpersonales, escuchar activamente y tener una actitud positiva hacia los clientes. Para ello se requiere de una satisfacción laboral que se evidencia por medio de la actitud del trabajador. Newstrom (2011: 217) también define la

actitud laboral “como los sentimientos y creencias que determinan gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia su conducta”. Se consideran sentimientos que muestran la manera en que el empleado percibe su trabajo, el ambiente en la organización y todos los factores que se encuentran compuestos con su labor. Es por ello que la actitud de los empleados es un aspecto muy importante para las organizaciones, ya que estas contribuyen a las dificultades o logros que pueden llegar a tener las empresas, en este caso las dedicadas al servicio al cliente.

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional según Newstrom (2011:221) “es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella”. En otras palabras es la disposición de un empleado para permanecer dentro de una organización y lo cual logra cuando se siente comprometido con su trabajo.

De acuerdo con la teoría de los tres componentes de Meyer y Allen (1991) existen tres componentes en los que se divide el compromiso organizacional. Esos son: Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo.

Estos tres componentes constituyen el compromiso organizacional. El compromiso afectivo es un estado emocional que se basa en el apego que el empleado siente hacia su trabajo y la organización. Para Montoya (2014:11) "El compromiso afectivo es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así

como por su deseo de permanecer en ella” . Indica un fuerte sentido de pertenencia y significado personal hacia la empresa, así como una sensación de ser parte ella. Mientras más vinculación afectiva tenga el trabajador más comprometido se sentirá con la organización

Respecto al compromiso de continuidad es la dedicación de esfuerzo y tiempo que el trabajador ha depositado a lo largo de su trabajo. Guerrero (2018:22) indica “el trabajador sentirá un apego a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas”. Por lo tanto, este tipo de compromiso se basa en permanecer en la organización para evitar las pérdidas económicas y sociales que se incurriría si se marcharan. El trabajador considera su tiempo invertido así como la necesidad de una fuente de ingreso estable para permanecer dentro de la organización.

Y en cuanto al compromiso normativo se relaciona a la gratitud y lealtad que presenta el trabajador. Hurtado ( 2017) afirma que:

El compromiso normativo lleva al trabajador a querer cumplir los objetivos y valores de su organización, no solo porque de ello depende su continuidad en la empresa, sino porque cree que es correcto y es lo mejor. De esta forma, todos los colaboradores con alto nivel de compromiso normativo alinearán sus propios objetivos con los de la organización, generando el cumplimiento de las metas.(p.15,16).

Los empleados se sienten obligados a cumplir con las normas y políticas de la organización porque creen en su importancia y en los valores de la empresa. Esto genera alineación de objetivos y contribuye a la productividad y cohesión del equipo. La diferencia con el compromiso afectivo es que este se basa en un sentimiento de

obligación ya sea hacia las personas que trabajan en la organización o a beneficios recibidos. De acuerdo a estos componentes se define el compromiso organizacional como la medida en que un empleado se identifica con la organización y muestra un deseo activo de participar en ella. La influencia de estos factores se refleja en la alineación de los objetivos individuales de los trabajadores con los de la organización, lo que resulta en la generación o ausencia de compromiso organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación analiza la satisfacción laboral de los trabajadores en el área de atención de servicio al cliente, a través de una investigación descriptiva, la cual, Guevara, Verdesoto y Castro (2020:171) plantean como aquella que “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. Este enfoque permitió obtener una visión clara de la problemática actual y los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

De igual manera, Delgado de Smith (2008: 297) señala que en “un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, válgase la redundancia, describir lo que se investiga”. Es por ello que se aborda la situación tal como se presenta, con el propósito de captar a detalle cómo se comportan los factores que influyen en la satisfacción laboral en el área de atención al cliente.

La razón por la cual se decidió elaborar una investigación de tipo descriptiva es porque ésta permite orientar el análisis de la satisfacción laboral, así como describir los factores de higiene y motivación que causan dicha satisfacción y el nivel de compromiso que presentan los trabajadores.

Asimismo, el diseño de la investigación es de campo, que de acuerdo con Sabino (2009:69), “Se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad”. Este enfoque permite obtener datos directos de los hechos, lo que es fundamental para comprender la situación de manera precisa y hacer un acercamiento y registro del nivel actual de la satisfacción laboral y compromiso que presentan los trabajadores.

### **Estrategia metodológica**

Como estrategia metodológica para ordenar, planificar y ejecutar la investigación, se emplea el cuadro técnico metodológico que Delgado de Smith (2008:261) describe como: “Una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos”, que permite el orden de las variables y la información.

Para efectos de esta investigación, se identificaron factores de motivación e higiene de la teoría de Fredrick Herzberg (1954) para analizar la satisfacción laboral. Además, se buscó determinar el nivel de compromiso que presentan los trabajadores a través de los componentes establecidos por los autores Meyer y Allen (1991).

A continuación, se presenta el cuadro técnico metodológico empleado donde se detallan cada uno de los objetivos específicos para dar respuestas al objetivo general. El orden y la planificación de estas variables se obtuvieron a través del instrumento estandarizado de Sonia Palma (1999), utilizando su escala de satisfacción laboral SL SPC, así como la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) . En cada objetivo se identificaron las dimensiones que se desean estudiar y a propósito de la definición de cada una de ellas se determinan sus indicadores e ítems. (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Cuadro técnico metodológico**

<p><b>Objetivo general:</b>  <b>Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.</b></p>							
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>

Identificar los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo de los trabajadores dedicados al servicio al cliente de un centro comercial.	Factores intrínsecos (motivadores)	Factores relacionados directamente con el contenido del cargo que brindan al trabajador mayor satisfacción cuando existen y están presentes en el contenido de su trabajo. (Manso, 2002)	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de crecimiento</li> <li>• Felicidad laboral</li> <li>• Realización personal</li> </ul>	4,10,18,25,29,34	Encuesta y cuestionario. (Escala de Satisfacción laboral Sonia Palma ,1999)	34 Trabajadores en el área de servicio de atención al cliente.
			Desempeño de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad en el trabajo</li> </ul>	5,11,19,26,30,35		

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Cuadro 1(Cont.)  
Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general: Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.</b>							
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los factores extrínsecos presentes en el ambiente del trabajo de los trabajadores dedicados al servicio al cliente de un centro comercial.	Factores extrínsecos (higiénicos)	Los factores de higiene son condiciones relacionadas directamente con el ambiente de trabajo, estos factores no satisfacen, pero su ausencia produce insatisfacción, es decir previene la insatisfacción laboral pero la presencia de la misma no genera satisfacción. (Manso, 2002)	Condiciones físicas  Beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad dentro del trabajo</li> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Distribución física</li>   <li>• Remuneración</li> </ul>	1,13,21,28,32  2,7,14,22	Encuesta y cuestionario. (Escala de Satisfacción laboral Sonia Palma ,1999)	34 Trabajadores en el área de servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Cuadro 1(Cont.)  
Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general: Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.</b>							
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los factores extrínsecos presentes en el ambiente del trabajo de los trabajadores dedicados al servicio al cliente de un centro comercial.	Factores extrínsecos (higiénicos)	Los factores de higiene son condiciones relacionadas directamente con el ambiente de trabajo, estos factores no satisfacen, pero su ausencia produce insatisfacción, es decir previene la insatisfacción laboral pero la presencia de la misma no genera satisfacción. (Manso, 2002)	Políticas administrativas  Relaciones sociales  Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal trato</li> <li>• Horario inadecuado</li> <li>• Falta de reconocimiento</li>   <li>• Relaciones interpersonales</li>   <li>• Relación con los jefes</li> </ul>	<p>8,15,17,23,33</p> <p>3,9,16,24</p> <p>6,12,20,27,31,36</p>	Encuesta y cuestionario. (Escala de Satisfacción laboral Sonia Palma ,1999)	34 Trabajadores en el área de servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Cuadro 1(Cont.)  
Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general: Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.</b>							
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.	Compromiso organizacional	La medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. (Newstrom, 2011)	Componente afectivo  Componente de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación afectiva con la organización</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Deseo de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización</li> <li>• Dificultad para conseguir un nuevo empleo</li> <li>• Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable</li> </ul>	1, 2,3,4,5,6,7  8,9,10,11,12	Encuesta y cuestionario. (Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, 1991)	34 Trabajadores en el área de servicio de atención al cliente.

Fuente:  
Elaboración propia (2024)

**Cuadro 1(Cont.)  
Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general: Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo.</b>							
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.	Compromiso organizacional	La medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. (Newstrom, 2011)	Componente normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación de permanencia en la organización</li> <li>• Gratitud</li> <li>• Lealtad</li> </ul>	13,14,15,16,17,18	Encuesta y cuestionario. (Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, 1991)	34 Trabajadores en el área de servicio de atención al cliente.

Fuente:  
Elaboración propia (2024)

### **Población y muestra**

Para efectos de la investigación se tendrá a consideración la población y muestra de la misma. Arias (2006: 81) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

En el caso de esta investigación se considera una población finita que según Cabeza, Andrade y Torres (2018:90) “Son aquellos conglomerados de personas en los cuales están pre establecidos el número de participantes que están inmersos dentro del universo a estudiar” Ya que se centra en el espacio físico de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo que cuenta con alrededor de 250 trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en el área de tiendas de prenda de vestir.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (1999:12) opinan que: “la muestra es en esencia, un sub-grupo de la población”. Se puede decir entonces que es un grupo la parte representativa para efectos de la investigación .

Para el estudio de la investigación se sustentó en una muestra intencional que para Parra (2003:19), “Se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos”. Es decir, se consideran representativos de la población a investigar ya que ésta es difícil de determinar. Se escogieron 34 trabajadores de distintas tiendas comerciales de ropa, accesorios y calzado, en edades comprendidas entre los 21 a 35 años, de sexo femenino o masculino. Ya que a juicio de la investigadora se consideran como la parte más representativa de la población de acuerdo a experiencia previa.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

De las técnicas de recolección de datos para efectos de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta que según nos explica Hernández (2012):

La encuesta por muestreo es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales. Se utiliza para recolectar información de personas respecto a características (estado civil, edad), opiniones (¿está realizando el actual presidente una buena labor?), creencias (¿hay vida después de la muerte?), expectativas (¿cree Ud. que la situación económica del país mejorará durante este año?), conocimiento (¿sabe Ud. cómo se trasmite el SIDA?), conducta actual (¿va Ud. a misa frecuentemente?) o conducta pasada (¿votó Ud. en la elección pasada?). (p. 25).

A través de esta técnica se utilizó como instrumento el cuestionario para medir las variables que están planteadas en los objetivos específicos. Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010:217) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Ésta permite la recolección de datos para conocer las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional que presentan la muestra a analizar.

A efectos de esta investigación se utilizó la escala de satisfacción laboral SL SPC de Sonia Palma (1999), un instrumento estandarizado que consta de 36 ítems , con escala tipo likert, el cual evalúa 7 factores: Condiciones físicas ,beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Y en el caso de la variable de compromiso organizacional se empleó la escala estandarizada de Meyer y Allen (1991), quienes consideran tres dimensiones: Componente de continuación, componente afectivo, y componente normativo, el cual también consta de una escala numérica de Likert y 18 ítems.

## **Validez y confiabilidad**

La validez según Hernández et al. (2010:277), “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. En otras palabras, se trata de asegurarse de que un instrumento de medición sea preciso y confiable para evaluar una variable específica. En el caso de la presente investigación, se optó por utilizar instrumentos previamente validados.

Para medir la variable de satisfacción laboral, se aplicó la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma, la cual fue creada en 1999 en Lima, Perú. Miranda (2021) citada en Palma señala :

Su muestra fue de 952 colaboradores, donde en primera instancia se elaboró una escala con 165 ítems que abarcaban los 7 factores. Esta escala preliminar SL-SPC fue sometida a criterio de jueces con especialistas del tema. La selección de los ítems idóneos surgía de la pregunta ¿Evalúa o no este ítem el factor propuesto?, así fue que seleccionaron 62 ítems. Estos ítems fueron tomados a una muestrapiloto, esto quiere decir que se tomó a trabajadores con características similares a la muestra principal. Luego se volvió a elaborar la escala con un total de 36 ítems, al codificar lasrespuestas de los participantes, se evidenció la correlación entre el puntaje total de la EscalaSL-PC con las respuestas del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota, pero en la versión abreviada en una muestra de 300 trabajadores. (p.41).

Para la recolección de información se llevo a cabo la versión definitiva de 1999 que conta de 36 ítems , constituidos por: Condiciones físicas y materiales (1,13, 21, 28, 32.), Beneficios Laborales y/o Remunerativos (2,7,14,22 ), Políticas Administrativas (8, 15, 17, 23, 33 ), Relaciones Sociales (3, 9, 16, 24 ), Desarrollo Personal (4, 10, 18, 25, 29, 34 ), Desempeño de Tarea (5, 11, 19,26, 30, 35 ),

Relaciones con la Autoridad (6, 12, 20, 27, 31, 36 ). Resultando en una validez de ( $p < .05$ ). (Ver anexo A).

Según este resultado , Menchaca (2012:54) señala “Un valor de  $p$  menor a 0.05 nos indica que el resultado es estadísticamente significativo, es decir, que los resultados observados tienen una probabilidad muy baja de ser producto del azar”. Por lo tanto, se puede concluir que el instrumento de recolección de información ha sido validado y es adecuado para su uso en el contexto específico al que se aplica.

Igualmente la escala de Meyer y Allen elaborada en 1991 comprobó tener una validez de contenido ( $p < .05$ ). (Ver anexo B). Por su parte Montoya (2014) señala los cambios de la escala a lo largo de los años:

Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las 12 últimas décadas por muchos autores (Arciniega, 2001). Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997). Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios. (p.13).

El uso de esta escala a lo largo de los años ha demostrado su validez en múltiples contextos y situaciones, respaldando su fiabilidad y utilidad continua para la medición del compromiso organizacional.

Por otra parte, la confiabilidad del cuestionario, es definida también por Hernández et al. (2010: 277), “como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. En otras palabras, indica la consistencia y

coherencia de los resultados obtenidos al aplicar el mismo instrumento de medición en múltiples ocasiones.

Para el instrumento validado de Sonia Palma (1999), se ha obtenido una confiabilidad, medida a través del Alfa de Cronbach, de 0.9815. (Ver anexo C). De manera similar, en el caso de la escala de compromiso de Meyer y Allen (1991), el Alfa de Cronbach también alcanzó un valor de 0.9815. (Ver anexo D) Realizandose en ambos instrumentos con los resultados de la prueba piloto y con base en ellos se calculó el coeficiente. dónde:  $\alpha$  es el símbolo del alfa de Cronbach; K: el número de ítems;  $\sum S_i^2$  suma de las varianzas de cada ítem; y  $S_T^2$  la varianza total.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Según Oviedo y Campo (2005:577), "Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo". En este contexto, estos valores indican que la confiabilidad de los instrumentos es mayor a 0.90, lo cual representa un nivel alto de confiabilidad. Este alto nivel de confiabilidad fortalece la credibilidad de los resultados obtenidos a través de estos instrumentos, ya que indica una consistencia significativa en la evaluación de las variables de interés.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizan y explican de manera detallada los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual se aplicó a una muestra compuesta por 34 trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo. La interpretación de los resultados es esencial para extraer conclusiones importantes y comprender el impacto de las variables estudiadas.

En esta instancia con los resultados obtenidos se pretende dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados al inicio de esta investigación, los cuales fueron los siguientes:

- Identificar los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.
- Describir los factores extrínsecos presentes en el ambiente de trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.
- Determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante este proceso investigativo alcanzados gracias a la aplicación de la escala de Sonia Palma satisfacción laboral 1999 (Anexo E), basado en un cuestionario conformado por 36 ítems y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen 1991 (Anexo F) conformado por 18 ítems, vinculados directamente con los objetivos antes mencionados y que permitieron recaudar la información necesaria para dar respuesta a los mismos. Cabe destacar que el análisis e interpretaciones se basan en el fundamento teórico de esta investigación, a los fines de dar sustento argumentativo a cada uno de ellos.

Con el propósito de garantizar un análisis objetivo de los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que se incluyen en cada objetivo del estudio, así como de simplificar el proceso de análisis e interpretación de los resultados, así mismo se establecieron escalas de tendencia para generar un tratamiento más objetivo de los datos obtenidos, en ese caso para la satisfacción laboral se diseñaron estas escalas de tendencia, acuerdo a la naturaleza de cada uno de los factores que la integran y considerando lo que establece la teoría de referencia de Frederick Herzberg (1954), una para los factores intrínsecos y otra para los factores extrínsecos, así como también se estableció una para el análisis de los datos asociados al compromiso organizacional.

En adelante, se presentan tablas estadísticas que reflejan las respuestas dadas por los encuestados y los análisis correspondientes a los cincuenta y cuatro (54) ítems en total que conforman el instrumento aplicado, a los fines de dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación.

El primer objetivo de la investigación está orientado a identificar los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo de trabajadores dedicados al servicio

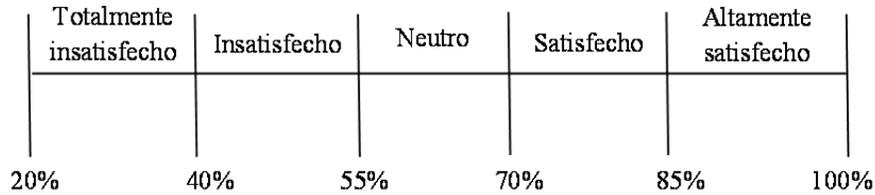
de atención al cliente de un centro comercial. Este objetivo tiene como variable medir los factores intrínsecos, por lo que se establecieron dos factores y sus indicadores de acuerdo al instrumento utilizado, el SL SPC de Sonia Palma (1999):

- Desarrollo personal: Oportunidad de crecimiento, felicidad laboral y realización personal.
- Desempeño de las tareas: Trabajo en sí mismo y responsabilidad en el trabajo

De acuerdo a la teoría de Herzberg (1954), Manjarrez , Boza y Mendoza, (2020:361) señalan “Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios la reducen”. Es decir, la presencia de factores intrínsecos o motivacionales de calidad mejora la satisfacción, mientras que su ausencia o baja calidad puede disminuirla.

Para la escala de tendencia del primer objetivo, según lo planteado se considera que el indicador que representa que están altamente satisfechos cuando el porcentaje de valoración es mayor o igual al 85%. Por otro lado, cuando los resultados se encuentran por debajo del 85% y hasta el 70%, se consideran como satisfechos. Aquellos cuyos porcentajes de valoración se encuentren entre por debajo del 70% y 55% son considerados como neutros, es decir, ni satisfechos ni insatisfechos. Por otro lado, un porcentaje de 20% a 40% será considerado como totalmente insatisfecho, y un porcentaje de 41% a 55% como insatisfecho. (Ver figura N° 1)

**Figura N° 1 Escala de tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos**



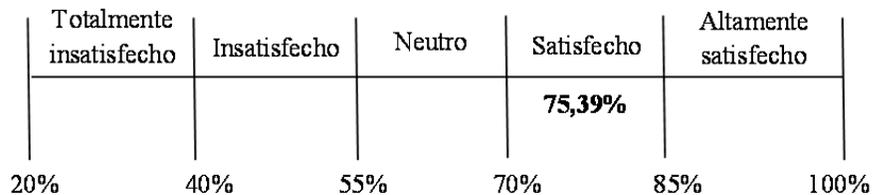
**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Tabla N° 1 Dimensión: Desarrollo personal**

Dimensión: Desarrollo personal												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	11	11	4	5	3	55	44	12	10	3	124
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	13	8	6	4	3	65	32	18	8	3	126
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	11	15	5	2	1	55	60	15	4	1	135
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	12	15	6	0	1	60	60	18	0	1	139
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.	4	10	9	7	4	20	40	27	14	4	105
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	14	12	7	0	1	70	48	21	0	1	140
<b>TOTAL</b>							325	284	111	36	13	769
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.							<b>Puntuación Real</b>					<b>769.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.							<b>Índice Real</b>					<b>22.62</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.							<b>Puntuación Ideal</b>					<b>1,020.00</b>
							<b>Índice Ideal</b>					<b>30.00</b>
							<b>Porcentaje de Valoración</b>					<b>75.39</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 2. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

Según la tabla N° 1 dimensión de desarrollo personal, 22 trabajadores (64,71%) sienten que el trabajo es justo para su manera de ser, y 21 trabajadores (61,71%) está de acuerdo en que el trabajo les permite desarrollarse personalmente. Como bien señala Fonseca (2021:17), "las oportunidades de crecimiento laboral en el lugar de trabajo les dan a los colaboradores la sensación de mejorar en algo y de expandirse siempre a nuevas áreas". Es decir, estos trabajadores sienten que el trabajo les ofrece crecer y expandirse a otras áreas. Mientras 13 trabajadores (36,77%) están en desacuerdo o indecisos, esto puede deberse a distintos factores, tales como que algunos trabajadores no estén en su área profesional o la falta de reconocimiento y valoración del trabajo realizado.

Por su parte, en el ítem 18 y 34 coinciden en que 26 trabajadores (76,48%) disfrutan de cada labor que realizan en el trabajo y se sienten bien consigo mismo. Además, el ítem 25 indica que 27 trabajadores (79,41%) están de acuerdo en sentirse feliz por los logros en el trabajo. Estos ítems están relacionados con la felicidad en el trabajo, que como señala Andres y Roja (2023:35) "Es un estado emocional, que genera en los colaboradores sentimientos de realización y de bienestar al momento de realizar su labor", lo que sugiere que los trabajadores al estar felices, tienden a ser más productivos, motivados y comprometidos con su trabajo.

Sin embargo, se observa que en el ítem 29 que indica, mi trabajo me hace sentir realizado, solo 14 trabajadores (41,17%) señalan estar de acuerdo, mientras que 9 de ellos (26,47%) están indecisos y 11 trabajadores (32,35%) no están de acuerdo. Robbins y Coulter (2005:394) señalan que la autorrealización es el "Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser". Es decir, aunque el porcentaje de felicidad que dicen manifestar los trabajadores es mayor en comparación con este ítem realización, existen factores externos que pueden afectar la realización personal de los

trabajadores. Algunos de estos factores incluyen la crisis económica actual, la falta de oportunidades para estudiar, y otros elementos que influyen en el bienestar laboral y personal. Estos factores externos pueden tener un impacto significativo en la satisfacción y el sentido de logro de los trabajadores, lo que a su vez puede influir en su desempeño laboral y su calidad de vida en general.

Por lo tanto y según la escala de tendencia, se observa que en la variable de factores intrínsecos o de motivación como indica Herzberg, los trabajadores de la muestra encuestada reportan estar un 75,39% satisfechos en relación a la dimensión de desarrollo personal y sus indicadores de felicidad, realización personal y oportunidad de crecimiento.

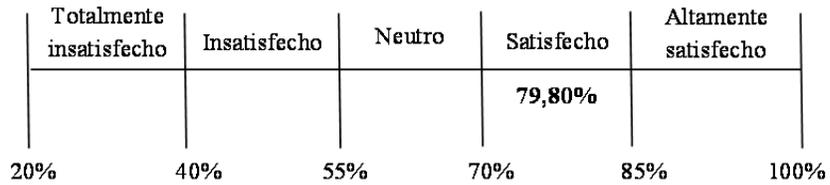
No obstante, las tiendas implicadas deben seguir trabajando en ello para tratar de propiciar una alta satisfacción en los trabajadores.

**Tabla N° 2 Dimensión: Desempeño de las tareas**

Dimensión: Desempeño de las tareas												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	20	12	2	0	0	100	48	6	0	0	154
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo	15	15	3	1	0	75	60	9	2	0	146
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	1	5	3	14	11	1	10	9	56	55	131
26	Mi trabajo me aburre	2	3	12	10	7	2	6	36	40	35	119
30	Me gusta el trabajo que realizo	13	12	6	1	2	65	48	18	2	2	135
35	Me siento complacido con la actividad que realizo	8	16	6	3	1	40	64	18	6	1	129
<b>TOTAL</b>							283	236	96	106	93	814
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.							<b>Puntuación Real</b>					<b>814.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.							<b>Índice Real</b>					<b>23.94</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de							<b>Puntuación Ideal</b>					<b>1,020.00</b>
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.							<b>Índice Ideal</b>					<b>30.00</b>
							<b>Porcentaje de Valoración</b>					<b>79.80</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 3. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores intrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la tabla N° 2, se observa que en el ítem n° 5, 32 trabajadores (94,12%) de los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en un centro comercial están de acuerdo en que la tarea que realizan es tan importante como cualquier otra. Y no la perciben como algo sin importancia, como señala el ítem 19 con 28 trabajadores (82,35%) en desacuerdo con la afirmación. Estos trabajadores son los encargados de retener y concretar las ventas de los productos ofrecidos por las tiendas, en este caso, tiendas de ropa, calzado y accesorios, y desempeñan una actividad crucial para las organizaciones implicadas en su productividad.

En el ítem 30 se observa que 25 trabajadores (73,53%) disfrutan el trabajo que realizan, y 24 de ellos (70,59%) se sienten complacidos con la actividad que desempeñan (ítem 35). Esto está relacionado con el trabajo en sí mismo, Durán, García, Paz y Boscán (2021:230) señalan que "el trabajo en sí mismo se define como la motivación que mantiene no solo vivas, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajador". Es decir, se trata de aquellas tareas relacionadas con el contenido del trabajo, en las cuales los trabajadores de la muestra encuestada sienten que les gusta y están satisfechos con ellas.

Por su parte, 9 trabajadores (27,94%) no está de acuerdo con esta afirmación. Esto se puede deber a que el contenido del trabajo no está alineado a las preferencias del trabajador, pero que, debido a la situación económica, los trabajadores deciden permanecer en el trabajo.

En el ítem n° 11 se observa que 30 trabajadores (88,23%) señalan sentirse realmente útil con la actividad que realizan, y 17 de ellos (50%) está en desacuerdo con la afirmación "el trabajo me aburre". Este sentimiento de utilidad y compromiso está intrínsecamente ligado a la sensación de responsabilidad en el trabajo, como señala Carvajal (2022):

Los empleados estarán más motivados para hacer bien su trabajo si son dueños de su trabajo. Esto requiere darles a los empleados suficiente libertad y poder para llevar a cabo sus tareas de modo que sientan que son "dueños" del resultado. (p.10).

Esta autonomía se manifiesta especialmente en las ventas, donde los trabajadores tienen la libertad de ser creativos y proactivos al momento de atender a los clientes. Sin embargo, los otros 17 trabajadores (50%) de los trabajadores están de acuerdo o indecisos acerca de si el trabajo les aburre. Alguno de los motivos puede incluir las actividades repetitivas que presentan los trabajadores o la ausencia de desafíos interesantes. Lo que puede generar insatisfacción en los trabajadores.

En total y según la escala de tendencia, el 79,80% de los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente se encuentran satisfechos con el desempeño de sus tareas. Esto significa que los trabajadores se sienten motivados por el contenido del trabajo, las actividades que realizan y las responsabilidades que las organizaciones les permiten tener. Aunque este es un porcentaje alto, se sugieren mejoras para propiciar un nivel de alta satisfacción.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación a describir los factores extrínsecos presentes en el ambiente de trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial. Este objetivo tuvo como variable a medir los factores extrínsecos, por lo que se establecieron cinco factores extrínsecos con sus indicadores de acuerdo al instrumento utilizado SL SPC de Sonia Palma:

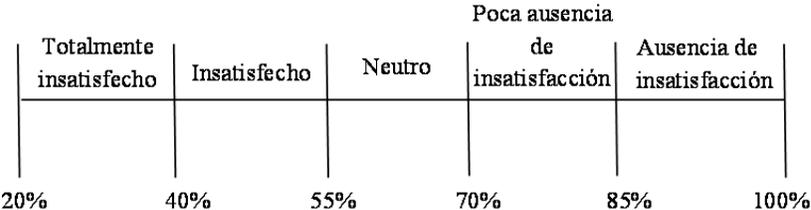
- Condiciones físicas: Comodidad dentro del trabajo, ambiente físico y distribución física
- Beneficios laborales: Remuneración
- Políticas administrativas: Mal trato, horario inadecuado y falta de reconocimiento
- Relaciones sociales: Relaciones interpersonales
- Relación con la autoridad: Relación con los jefes

De acuerdo a lo referido en las bases teóricas cuando Manso (2002:81) citando a Herzberg, señala que cuando los factores extrínsecos “no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción”, y en consecuencia, los factores de higiene no satisfacen, pero su ausencia produce insatisfacción, es decir previene la insatisfacción laboral pero la presencia de la misma no genera satisfacción. Con base en esto, se propone la siguiente escala de tendencia para el análisis de los resultados.

Considerando que en la escala para expresar cuanto nivel de insatisfacción o ausencia de insatisfacción puede haber producto de la presencia o no de los factores

extrínsecos o higiénicos se propone evaluar cada indicador bajo la siguiente gradación: Cuando el porcentaje de valoración es mayor o igual al 85% se asume que hay ausencia de insatisfacción, al estar los resultados por debajo del 85% y hasta el 70%, se consideran como poca ausencia de insatisfacción. Aquellos datos cuyos porcentajes de valoración se encuentren entre 70% y 55% serán considerados como neutros; así mismo, al encontrarse entre porcentajes de 55% y 41% se consideraran insatisfechos y finalmente si los resultados se encuentran entre 40% y 20% se considerado como totalmente insatisfecho. (Ver figura N° 4)

**Figura N° 4. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

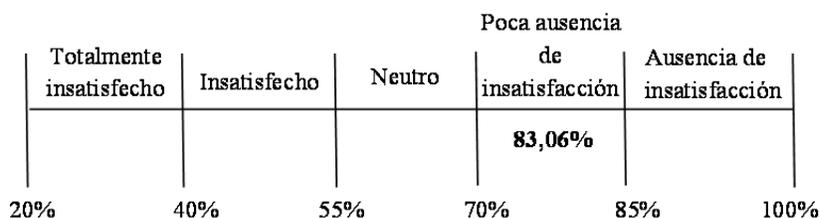
No obstante y en concordancia con lo descrito anteriormente, se podría suponer que a los efectos de esta investigación, que todos los porcentajes de valoración de los indicadores que resulten en condiciones de insatisfacción e incluso ubicados de manera neutra, deben ser para las organizaciones involucradas objeto de estudio (tiendas seleccionadas) tratados de forma urgente para solventar los mismos.

**Tabla N° 3 Dimensión: Condiciones físicas**

Dimensión: condiciones físicas													
t	N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
			TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
1		La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	13	21	0	0	0	65	84	0	0	0	149
13		El ambiente donde trabajo es confortable.	13	18	0	0	0	65	72	0	0	0	137
21		La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.	15	12	6	0	1	75	48	18	0	1	142
28		En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	15	13	5	0	1	75	52	15	0	1	143
32		Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	11	15	5	2	1	55	60	15	4	1	135
			<b>TOTAL</b>					335	316	48	4	3	706
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.								<b>Puntuación Real</b>			<b>706.00</b>		
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.								<b>Índice Real</b>			<b>20.76</b>		
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de								<b>Puntuación Ideal</b>			<b>850.00</b>		
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.								<b>Índice Ideal</b>			<b>25.00</b>		
								<b>Porcentaje de Valoración</b>			<b>83.06</b>		

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 5. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la Tabla N°3, se puede observar que, de acuerdo a los ítems n° 1 y 13, los 34 trabajadores (100%) encuestados están de acuerdo en que la distribución del ambiente físico facilita la realización de sus labores y proporciona un entorno confortable. Como indica Chiavenato (2011:12), estas "son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo". En las instalaciones del

centro comercial donde se encuentran las tiendas, se observó que los trabajadores cuentan con aire acondicionado, buena iluminación y espacios de trabajo adecuados, que contribuyen a un ambiente de trabajo cómodo y productivo.

En cuanto al ítem 21, que señala que la comodidad que ofrece el ambiente es inigualable, solo 27 de los trabajadores (79,41%) señaló estar de acuerdo, y los 7 trabajadores (20,59%) están indecisos o en desacuerdo, ya que no lo consideran como inigualable. Por lo tanto, cuando se menciona que la comodidad que ofrece el ambiente es inigualable, significa que se considera que no hay otro ambiente con las mismas características o condiciones. Esto puede explicar por qué algunos trabajadores no lo consideran como inigualable, ya que perciben que existen otros ambientes que podrían ofrecer condiciones similares o incluso mejores.

En el ítem 28, donde se indica que trabajan cómodamente, 28 trabajadores (82,35%) señalan estar de acuerdo. Además, 26 de ellos (76,47%) también indicaron estar de acuerdo en que existen las comodidades para el buen desempeño de las tareas diarias. Se considera que no se consiguió el 100% de acuerdo de los trabajadores encuestados porque, como se mencionó anteriormente, aunque los trabajadores tienen espacios adecuados, algunas tiendas no cuentan con baños cercanos ni zonas de descanso.

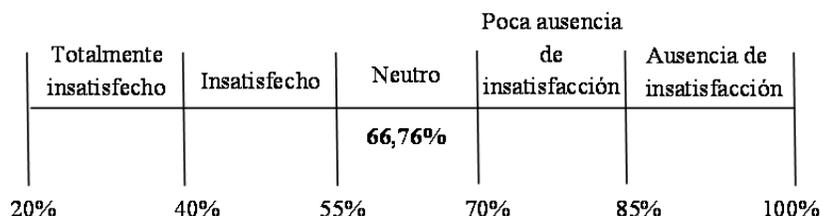
En general, las condiciones físicas, según la escala de tendencia de factores extrínsecos, se encuentran en un nivel de poca ausencia de insatisfacción (83,06%), lo cual, como bien señala Herzberg, este factor higiénico no produce motivación y satisfacción, pero su ausencia sí genera insatisfacción. En el caso específico de los trabajadores encuestados, desempeñan sus tareas en condiciones adecuadas que previenen la insatisfacción. Sin embargo es necesario seguir mejorando las condiciones físicas en las cuales se encuentran algunos de los encuestados.

**Tabla N° 4 Dimensión: Beneficios laborales**

Dimensión:Beneficios laborales													
t	N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
			TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
2		Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	9	4	9	10	2	9	8	27	40	10	94
7		Me siento mal con lo que gano.	1	2	1	17	13	1	4	3	68	65	141
14		Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	3	13	11	5	2	15	52	33	10	2	112
22		Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	2	10	16	3	3	10	40	48	6	3	107
<b>TOTAL</b>			35	104	111	124	80	454					
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.								<b>Puntuación Real</b>		<b>454.00</b>			
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.								<b>Índice Real</b>		<b>13.35</b>			
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de								<b>Puntuación Ideal</b>		<b>680.00</b>			
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.								<b>Índice Ideal</b>		<b>20.00</b>			
								<b>Porcentaje de Valoración</b>		<b>66.76</b>			

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 6. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la tabla N° 4 de beneficios laborales, se observa el indicador de remuneración y se destaca que en el ítem n° 2, la afirmación "mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo" cuenta con 14 trabajadores (38,24%) de acuerdo, mientras que los otros 20 de la muestra (61,76%) están en desacuerdo o indeciso. Es decir, un porcentaje mayor considera que su sueldo no es bajo para la labor que ejecutan.

En el ítem 7, que afirma "me siento mal con lo que gano", solo 3 trabajadores (8,82%) está de acuerdo y 31 de ellos (91,18%) está en desacuerdo o indeciso. Esto sugiere que la remuneración que reciben no provoca un sentimiento negativo, porque en general sus labores son atractivas. Sin embargo, en el ítem 14, "siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable", sólo 16 trabajadores (7,06%) están de acuerdo y 18 de ellos (52,94%) está indeciso o en desacuerdo. Lo mismo ocurre en el ítem 22, que indica sí el trabajo permite cubrir felizmente las expectativas económicas, donde sólo 12 trabajadores (35,30%) están de acuerdo, mientras que el 22 de ellos (64,70%) está en desacuerdo o indeciso. Estos porcentajes reflejan las diversas percepciones individuales, las cuales pueden estar influenciadas por factores como las tareas que desempeñan, los horarios de trabajo y los incentivos implementados por las organizaciones. Es importante tener en cuenta que muchas de estas tiendas, donde se encuentran los trabajadores, operan bajo un sistema de comisiones por ventas, lo que significa que las bonificaciones obtenidas dependen en gran medida de los productos vendidos.

Aunque la teoría de Herzberg señala que el salario no provoca satisfacción, Madero (2019:5) explica que "cuando Herzberg menciona que el dinero no motiva, se refiere a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos". En el caso de los trabajadores encuestados en esta investigación, que se encuentran en un nivel jerárquico más bajo, se considera el uso de una mejor remuneración para incentivar la productividad.

Según la escala de tendencia de factores extrínsecos, el 66,76% de los trabajadores de la muestra encuestada se encuentra en un nivel neutro, lo que indica que no se está evitando la insatisfacción con los beneficios laborales recibidos en su trabajo. Esta situación se ve agravada por la crisis económica actual en Venezuela, la cual ha contribuido a la disminución de los salarios por lo que las organizaciones se enfrentan

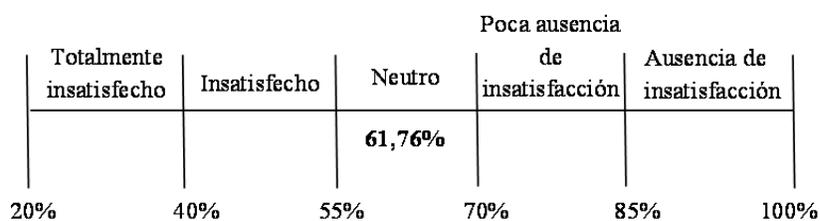
al desafío de ofrecer salarios competitivos y beneficios que permitan evitar la insatisfacción de los trabajadores, a pesar de las dificultades económicas que enfrenta el país.

**Tabla N° 5 Dimensión: Políticas administrativas**

Dimensión: Políticas administrativas													
t	N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
			TA	A	I	D	TD	TA(1)	A(2)	I(3)	D(4)	TD(5)	
8		Siento que recibo de parte de la entidad mal trato.	2	2	2	9	19	2	4	6	36	95	143
15		La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	3	11	2	9	9	3	22	6	36	45	112
17		Me disgusta mi horario.	15	5	5	3	6	15	10	15	12	30	82
23		El horario de trabajo me resulta incómodo.	13	6	4	4	7	13	12	12	16	35	88
33		No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	4	9	9	9	3	4	18	27	36	15	100
<b>TOTAL</b>								37	66	66	136	220	525
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.											<b>Puntuación Real</b>	<b>525.00</b>	
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.											<b>Índice Real</b>	<b>15.44</b>	
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de											<b>Puntuación Ideal</b>	<b>850.00</b>	
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.											<b>Índice Ideal</b>	<b>25.00</b>	
											<b>Porcentaje de Valoración</b>	<b>61.76</b>	

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Figura N° 7. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



Fuente: Elaboración propia (2024)

En la tabla N.º 5, sobre políticas administrativas, se observa que en el Ítem .nº 8, 28 trabajadores (82,35%) está en desacuerdo con el mal trato, lo que indica que la mayoría percibe que no experimentan mal trato en el trabajo. Sin embargo, en el Ítem 15, solo 14 (41,18%) de los encuestados está de acuerdo con la sensación de ser

explotados, mientras que 20 de ellos (58,82%) está en desacuerdo o indeciso. Esto sugiere cierta ambigüedad en la percepción del maltrato en el entorno laboral, ya que, aunque no lo experimentan por parte de la organización donde trabajan, las políticas administrativas pueden influir en esta percepción, tal como señala Durán et al. (2021), al mencionar que las políticas administrativas "se refieren a conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de los individuos de la organización".

Estas políticas diseñadas están relacionadas con los horarios establecidos, como se observa en el Ítem 17, donde 20 trabajadores (58,82%) está de acuerdo en que les disgusta el horario, mientras que 14 de ellos (41,18%) está indeciso o en desacuerdo. Esto indica que una parte significativa de los encuestados percibe que el horario en el trabajo es inadecuado. Igualmente, en el ítem 23 indica que, 23 trabajadores 67,65% está de acuerdo en que el horario les resulta incómodo, mientras que 11 de ellos (44,12%) está en desacuerdo o indeciso. Se observó que la mayoría de los trabajadores de la muestra encuestada no cuentan con turnos rotativos, lo que conlleva jornadas laborales prolongadas de más de 10 horas.

Sin embargo, en el ítem n° 33, sólo 13 (38,23%) de los encuestados está de acuerdo en que no se reconocen las horas trabajadas adicionales de trabajo como extras, mientras que 9 trabajadores (26,47%) están indecisos, ya que manifiestan que sí se reconocen con incentivos no monetarios, como los refrigerios. El otro 35,30% que corresponde a 14 trabajadores están en desacuerdo. Esto puede interpretarse como trabajadores de organizaciones con horarios rotativos.

En la escala de tendencia, se observa que la dimensión políticas administrativas se sitúa en un 61,76% de respuestas neutras, es decir, no se está evitando la insatisfacción. Esto es un punto crítico, ya que en la muestra de trabajadores

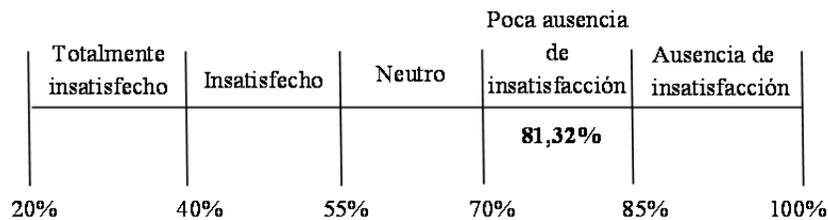
encuestados, la falta de buenas políticas administrativas genera insatisfacción, lo que influye en la productividad, compromiso, y motivación de los trabajadores.

**Tabla N° 6 Dimensión: Relaciones sociales**

Dimensión: Relaciones sociales													
t	N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
			TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
3		El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	13	12	6	3	0	65	48	18	6	0	137
9		Me agrada trabajar con mis compañeros.	19	12	1	1	1	95	48	3	2	1	149
16		Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.	2	3	4	12	13	2	6	12	48	65	133
24		La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	8	17	8	1	0	40	68	24	2	0	134
<b>TOTAL</b>								202	170	57	58	66	553
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.								<b>Puntuación Real</b>		<b>553.00</b>			
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.								<b>Índice Real</b>		<b>16.26</b>			
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de								<b>Puntuación Ideal</b>		<b>680.00</b>			
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.								<b>Índice Ideal</b>		<b>20.00</b>			
								<b>Porcentaje de Valoración</b>		<b>81.32</b>			

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 8. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la tabla n°6 se puede observar que el porcentaje en cuanto a las relaciones sociales coincide en los ítems n° 3 y 24, donde 25 trabajadores (73,53%) señalan estar de acuerdo con las afirmaciones "el ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones" y "la solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo". Igualmente, 25 de ellos (73,53%) está en desacuerdo con la

afirmación del ítem n° 16 "Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo". Esto evidencia que les agradan las relaciones interpersonales que mantienen con sus compañeros. Mientras que sólo 9 trabajadores (26,47%) las perciben como no agradables o incómodas.

A su vez, el ítem 9, que indica "Me agrada trabajar con mis compañeros", es respaldado por 31 trabajadores (91,18%), siendo un porcentaje considerablemente alto en la muestra de trabajadores. Según Gómez et al (2000:206), "el ambiente social será un facilitador de motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal". Estas interacciones permiten que el trabajador se sienta en confianza y seguro con sus compañeros para desempeñar sus actividades.

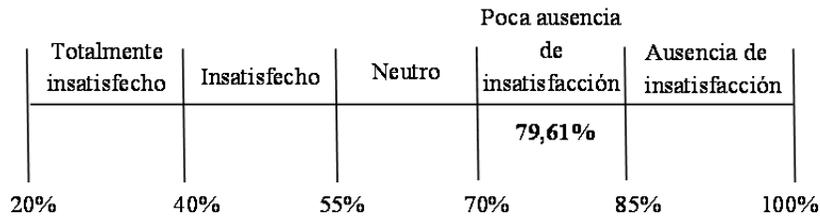
En la escala de tendencia, esta dimensión se muestra a nivel de poca ausencia de insatisfacción con un 81,32% de respuestas, tomando en cuenta que los trabajadores encuestados tienen un rango de edad de 21 a 35 años, lo cual permite el acercamiento en intereses comunes en los trabajadores. Este porcentaje siempre puede ser mejor para llegar evitar por completo la insatisfacción.

**Tabla N° 7 Dimensión: Relación con la autoridad**

Dimensión: Relación con la autoridad												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	11	14	5	3	1	55	56	15	6	1	133
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	15	13	4	2	0	75	52	12	4	0	143
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	19	15	0	0	0	95	60	0	0	0	155
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	9	18	7	0	0	45	72	21	0	0	138
31	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).	4	4	6	11	9	4	8	18	44	45	119
36	Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.	5	17	8	3	1	25	68	24	6	1	124
<b>TOTAL</b>							299	316	90	60	47	812
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.							<b>Puntuación Real</b>					<b>812.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.							<b>Índice Real</b>					<b>23.88</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de							<b>Puntuación Ideal</b>					<b>1,020.00</b>
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.							<b>Índice Ideal</b>					<b>30.00</b>
							<b>Porcentaje de Valoración</b>					<b>79.61</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 9. Escala de Tendencia satisfacción laboral factores extrínsecos**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la relación con la autoridad, según la tabla n° 7, se observa que en el ítem n° 20 que los 34 trabajadores (100%) está de acuerdo en que llevarse bien con los jefes beneficia la calidad del trabajo. Esta percepción está respaldada por Gasperi y Rodríguez (2016), quienes señalan que:

La satisfacción de un individuo se ve afectada por las relaciones personales con sus supervisores, la forma en la que estos juzgan su tarea, proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y la igualdad y justicia de trato recibida por la organización (p.68).

En otras palabras, estas relaciones influyen en el desempeño de los trabajadores y en su desenvolvimiento laboral. La calidad de las relaciones con los supervisores, el apoyo recibido y la percepción de justicia en el trato por parte de la organización son elementos fundamentales que influyen en la satisfacción del trabajador.

En la muestra encuestada, el ítem n° 6, que indica "Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s)", obtuvo un acuerdo de 25 trabajadores (73,53%), mientras que los 9 trabajadores (26,47%) mostró indecisión o desacuerdo. Este menor porcentaje puede deberse a la falta de empatía hacia los problemas personales de los trabajadores o a la

poca cercanía. Por otro lado, en el ítem n° 12, que señala "Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo", 28 trabajadores (82,35%) estuvo de acuerdo, evidenciando que la mayoría de la muestra encuestada está satisfecha con esta afirmación, lo que les brinda libertad para solicitar ayuda en caso de dudas en sus tareas laborales.

Sin embargo, el ítem 36 mostró una división en los porcentajes, ya que solo 19 trabajadores (54,70%) estuvo de acuerdo en que "Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo", mientras que 15 de ellos (45,30%) mostró desacuerdo o indecisión. Esto indica que pudiera faltar reconocimiento en la gestión de los supervisores hacia sus colaboradores.

En cuanto al ítem n° 27, que indica "La relación que tengo con mis superiores es cordial", 27 trabajadores (79,41%) estuvo de acuerdo, lo que sugiere que existe respeto entre superiores y trabajadores encuestados. Sin embargo, en el ítem 31, "No me siento a gusto con mi(s) jefe(s)", solo 20 trabajadores (58,82%) estuvo en desacuerdo, mientras que 14 de ellos (41,18%) estuvo de acuerdo o indeciso. Esto indica que, aunque exista cordialidad, no todos los trabajadores se sienten a gusto con sus jefes, posiblemente debido a la falta de comunicación o cercanía entre ellos.

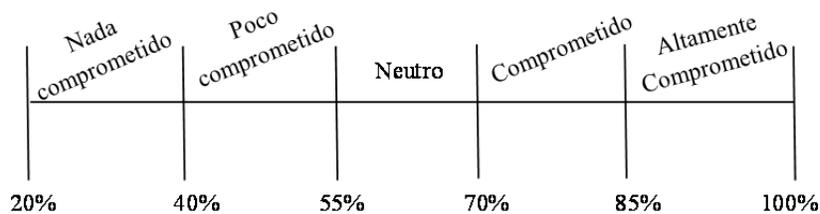
En general, según la escala de tendencia, el 79,61% de los trabajadores se encuentran con poca ausencia de insatisfacción. Sin embargo, es importante considerar que siempre hay un margen para mejorar y alcanzar una total ausencia de insatisfacción.

En relación al tercer objetivo de la investigación el cual está orientado a determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio

de atención al cliente de un centro comercial se estableció igualmente una escala de tendencia de compromiso organizacional para efectos del análisis por indicador.

Se considera que el comportamiento de un indicador que refleja el compromiso de los trabajadores de acuerdo a tres factores o aspectos cuando bajo este esquema o tabla: está altamente comprometido cuando el porcentaje de valoración es mayor o igual al 85%. Por otro lado, cuando los resultados se encuentran por debajo del 85% y hasta el 70%, se consideran solo comprometidos. Aquellos cuyos porcentajes de valoración se encuentren entre por debajo del 70% y 55% son considerados como un compromiso neutro, es decir, ni muy comprometidos, ni poco comprometidos. Por otro lado, un porcentaje de 20% a 40% será considerado como nada comprometido, y un porcentaje de 41% a 55% como poco comprometido. (Ver Figura N°10)

**Figura N° 10. Escala de tendencia compromiso organizacional.**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

Este objetivo tiene como variable determinar el nivel de compromiso de los trabajadores frente a sus organizaciones, en este caso a las tiendas donde trabajan, lo cual repercute en la forma en cómo atienden a los clientes en definitiva. Para ello se establecieron tres componentes según la teoría de Meyer y Allen (1991)

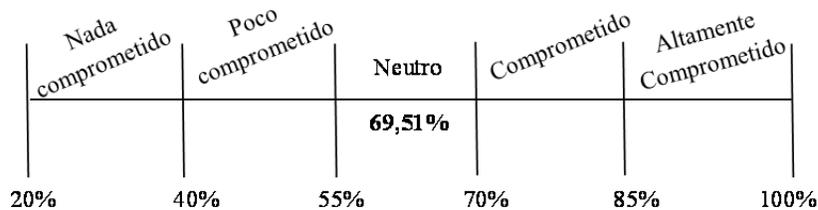
- Componente afectivo
- Componente de continuidad
- Componente normativo

**Tabla N° 8 Dimensión: Componente afectivo**

Dimensión: Componente afectivo												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa	13	15	3	3	0	65	60	9	6	0	140
2	Me siento ligado emocionalmente a mi organización.	4	9	9	6	6	20	36	27	12	6	101
3	No me siento plenamente integrado a mi organización.	4	8	8	6	8	20	32	24	12	8	96
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos.	2	6	8	7	11	10	24	24	14	11	83
5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	2	8	10	8	6	10	32	30	16	6	94
6	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización.	1	5	10	9	9	5	20	30	18	9	82
7	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa.	6	11	8	6	3	30	44	24	12	3	113
<b>TOTAL</b>							130	204	144	78	40	596
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.											<b>Puntuación Real</b>	<b>709.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.											<b>Índice Real</b>	<b>20.85</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.											<b>Puntuación Ideal</b>	<b>1,020.00</b>
											<b>Índice Ideal</b>	<b>30.00</b>
											<b>Porcentaje de Valoración</b>	<b>69.51</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 11. Escala de Tendencia compromiso organizacional**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la tabla N°8 del componente afectivo de compromiso organizacional, se observan los siguientes resultados en relación con el indicador de vinculación afectiva:

En el ítem n° 2, "Me siento ligado emocionalmente a mi organización", solo 13 trabajadores (38,24%) indican estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que 21 de ellos (61,76%) está en desacuerdo o indeciso. De manera similar, en el ítem 5, "Esta empresa significa personalmente mucho para mí", solo 10 trabajadores (29,41%) está de acuerdo, mientras que los 14 (70,59%) restante está en desacuerdo o indeciso. Estos resultados muestran que hay una proporción mayor de trabajadores que no se sienten emocionalmente ligados a la organización ni sienten un fuerte vínculo personal con la empresa para la cual laboran.

Sin embargo, en el ítem 6, "No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización", sólo 6 (17,65%) de los trabajadores está de acuerdo, mientras que los 28 (82,35%) restante está en desacuerdo. Esto indica que la mayoría de los trabajadores sí experimenta un sentimiento hacia la organización, lo cual puede generar cierta ambigüedad en relación con los ítems 2 y 5. Es posible que haya ocurrido una interpretación diferente al responder el ítem 6, lo que podría explicar la ambigüedad observada.

En el ítem 1, "Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa", 28 de los trabajadores (82,35%) manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación. Esto indica que desde las perspectivas de los trabajadores se aprecia orgullo y satisfacción. Sin embargo, los 6 (17,65%) restante muestran desacuerdo o indecisión, lo que sugiere que hay una proporción notable de trabajadores que podrían no sentir un fuerte sentido de orgullo en relación con su pertenencia a la empresa o que podrían estar indecisos al respecto.

En cuanto al indicador de sentido de pertenencia, En el ítem n° 3, "No me siento plenamente integrado a mi organización", sólo 12 (35,30%) de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo, lo que sugiere que una proporción significativa de los

empleados no siente un completo sentido de pertenencia o identificación con la organización. Por otro lado, 22 de ellos (64,70%) está en desacuerdo o indeciso, indicando que la mayoría de los trabajadores encuestados sí se siente integrada en la organización. Sin embargo, el porcentaje de aquellos que están de acuerdo (35,30%) aún es considerable, lo que refleja la existencia de un grupo importante de empleados que podría experimentar cierta falta de integración o sentido de pertenencia completo hacia la empresa.

En el ítem 4, "Realmente tomo los problemas de la empresa como míos", sólo 8 (23,53%) de los trabajadores está de acuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que una proporción relativamente baja de los empleados siente que los problemas de la empresa son realmente suyos, lo cual implica una baja identificación con la misma. Por otro lado, 26 trabajadores (76,47%) están en desacuerdo, lo que indica que la mayoría de los trabajadores no perciben los problemas de la empresa como propios. En cuanto al ítem 7, "Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa", 17 trabajadores (50%) estuvo de acuerdo y el otro 17 de ellos (50%) en desacuerdo, lo que refleja opiniones divididas dentro de la muestra encuestada sobre si permanecer o no en la organización, pudiera explicarse a razón de la situación socio-económica del país que ejerce presión para que las personas permanezcan en sus lugares de trabajo por el salario más que por la identidad que tienen con respecto a los mismos.

Estos resultados podrían reflejar una falta de identificación o compromiso emocional con los desafíos y problemas que enfrenta la empresa. En general, en la escala de tendencia, es de 69,51% lo cual está marcado como neutro, indicando que no sienten un fuerte sentido de compromiso afectivo, pero tampoco están nada comprometidos.

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los trabajadores experimentan un sentimiento hacia la organización, existe cierta ambigüedad en las respuestas que puede reflejar una falta de identificación con el trabajo o un compromiso afectivo.

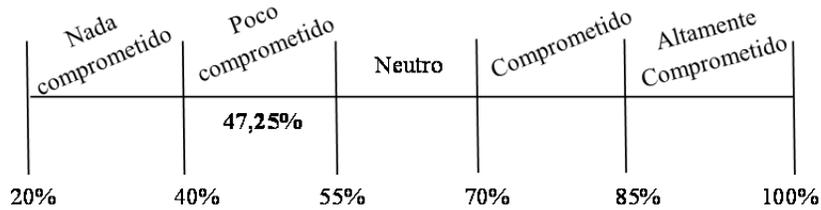
Según Montoya (2014:11), "El compromiso afectivo, es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella". Esto sugiere que los trabajadores pueden no estar seguros de sus sentimientos y vínculo emocional hacia la organización, lo que puede deberse a distintos factores, como la falta de identificación con el trabajo. Estos porcentajes indican una variedad de percepciones y sentimientos entre los trabajadores, lo que puede influir en su compromiso organizacional y satisfacción laboral

**Tabla N° 9 Dimensión: Componente de continuidad**

Dimensión: Componente de continuidad												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
8	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo.	4	4	9	12	5	20	16	27	24	5	92
9	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.	3	7	13	5	6	15	28	39	10	6	98
10	Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera.	3	6	9	9	7	15	24	27	18	7	91
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización.	3	4	9	7	11	15	16	27	14	11	83
12	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	7	11	9	5	2	35	44	27	10	2	118
<b>TOTAL</b>							100	128	147	76	31	482
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.											<b>Puntuación Real</b>	<b>482.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.											<b>Índice Real</b>	<b>14.18</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.											<b>Puntuación Ideal</b>	<b>1,020.00</b>
											<b>Índice Ideal</b>	<b>30.00</b>
											<b>Porcentaje de Valoración</b>	<b>47.25</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 12. Escala de Tendencia compromiso organizacional**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la tabla n°9, que aborda la dimensión del componente de continuidad, se presentan los indicadores que incluyen el "Deseo de permanencia debido al tiempo, energía y trabajo invertido en la organización", la "Dificultad para conseguir un nuevo empleo" y la "Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable".

En el ítem 8, "Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo", solo 8 trabajadores (23,53%) estuvo de acuerdo con esta afirmación, mientras que 9 de ellos (26,47%) estuvo indeciso y 17 trabajadores (50%) en desacuerdo. Estos resultados sugieren que un mayor porcentaje de los trabajadores encuestados no percibe dificultad para conseguir un nuevo empleo. A pesar de los desafíos asociados a la crisis económica en Venezuela, estos trabajadores no consideran que sea difícil encontrar otro nuevo empleo, en caso de requerir, de allí que se explica además, el sentido afectivo a nivel neutral que se observó en el indicador anterior, los trabajadores encuestados entiende que tienen posibilidades de conseguir empleos diferentes en caso de dejar el actual.

En el ítem 9, "Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones", sólo 10 trabajadores (29,41%) estuvo de acuerdo, mientras que 24 de ellos (70,59%) estuvo indeciso o en desacuerdo. Esto sugiere que un gran porcentaje de los trabajadores no sienten un fuerte deseo de permanencia en la organización, motivado por el tiempo, la energía y el trabajo que han invertido en ella.

En el ítem 10, "Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera", solo 9 trabajadores (26,47%) estuvo de acuerdo, mientras que 25 de ellos (73,53%) estuvo en desacuerdo o indeciso. De manera similar, en el ítem 11, "Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización", solo 7 trabajadores (20,59%) estuvo de acuerdo, mientras que 27 (79,41%) trabajadores estuvo indeciso o en desacuerdo. Estos resultados indican que los trabajadores no perciben un vínculo emocional fuerte con la organización, ya que no consideran que abandonarla representaría un cambio significativo en sus vidas. Estos hallazgos podrían explicarse por el hecho de que, a pesar de la necesidad del trabajo, los empleados no sienten que han invertido un esfuerzo significativo, como señala Guerrero (2018:22), quien indica que "el trabajador sentirá un apego a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas".

Por último, en el ítem 12, "Hoy pertenecer a esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo", 18 trabajadores (52,94%) estuvo de acuerdo, mientras que 16 de ellos (47,06%) estuvo en desacuerdo o indeciso. Estas opiniones divididas en la muestra encuestada sugieren que, aunque la pertenencia a la organización puede ser motivada por la necesidad, no necesariamente siente un compromiso de continuidad.

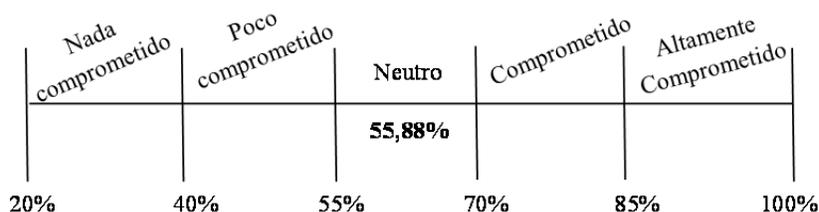
Según la escala de tendencia, el compromiso de continuidad se encuentra en un 47,25% está ubicado en poco comprometidos, lo que sugiere que los trabajadores de las organizaciones implicadas no sienten apego con su trabajo. Esta falta de compromiso puede ser causada por diversos factores, como la falta de esfuerzo o tiempo invertido en la organización, la ausencia de reconocimiento o recompensa por el trabajo realizado, o la percepción de que las oportunidades fuera de la empresa son más atractivas. Además, la falta de un ambiente laboral positivo, la ausencia de desarrollo profesional y la falta de comunicación efectiva también pueden contribuir a la falta de compromiso de los trabajadores.

**Tabla N° 10 Dimensión: Componente normativo**

Dimensión: Componente normativo												
N*	ÍTEMS	FRECUENCIA					PUNTUACIÓN					TOTAL
		TA	A	I	D	TD	TA(5)	A(4)	I(3)	D(2)	TD(1)	
13	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	3	7	6	11	7	15	28	18	22	7	90
14	No abandonaría a mi empresa en estos momentos.	7	15	5	4	3	35	60	15	8	3	121
15	Estoy en deuda con la organización.	1	1	1	12	19	5	4	3	24	19	55
16	Esta organización merece mi lealtad.	7	10	8	4	5	35	40	24	8	5	112
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejara mi organización.	2	7	9	4	12	10	28	27	8	12	85
18	No siento obligación alguna de permanecer.	8	6	10	3	7	40	24	30	6	7	107
		<b>TOTAL</b>					140	184	117	76	53	570
Cálculo de tendencia del indicador señalado combinando los datos obtenidos en cada uno de los ítems considerados.							<b>Puntuación Real</b>					<b>570.00</b>
Puntuación Real = Sumatoria de cada puntuación de los ítems. Índice Real = Puntuación Real / Total de sujetos.							<b>Índice Real</b>					<b>16.76</b>
Puntuación Ideal = Total de ítems x Total de sujetos x 5. Índice Ideal = Puntuación Ideal / Total de sujetos. Porcentaje de							<b>Puntuación Ideal</b>					<b>1,020.00</b>
Valoración = (Índice Real / Índice Ideal) x 100.							<b>Índice Ideal</b>					<b>30.00</b>
							<b>Porcentaje de Valoración</b>					<b>55.88</b>

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

**Figura N° 13. Escala de Tendencia compromiso organizacional**



**Fuente: Elaboración propia (2024)**

En la escala n° 10 se observa la dimensión del componente normativo, que está formado por los indicadores de "Obligación de permanencia en la organización", "Gratitud y Lealtad de los trabajadores con la organización".

En el ítem n°13, "Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora", se observa que 10 trabajadores (29,41%) estuvo de acuerdo, mientras que los otros 24 trabajadores (70,59%) estuvo en desacuerdo o indeciso, lo que indica que un porcentaje mayor no experimenta un sentimiento de culpabilidad en caso de dejar la organización. Este resultado apunta a una falta de apego emocional que podría influir en la disposición de los trabajadores a permanecer en la organización a largo plazo.

En el ítem n°14, "No abandonaré a mi empresa en estos momentos", se evidencia que 22 (64,71%) trabajadores estuvo de acuerdo, mientras que 12 de ellos (35,29%) estuvo indeciso o en desacuerdo. Aunque en el ítem n° 13 "no sentirían culpa de dejar la organización", la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que en estos momentos no abandonarían su trabajo. Esto sugiere que, si bien no experimentan un fuerte sentimiento de culpa por dejar la organización, encuentran razones para no abandonarla en el presente, lo que puede estar relacionado con factores como la estabilidad laboral o el entorno laboral.

En el ítem n°15, solo 2 trabajadores (5,89%) afirmó estar en deuda con la organización y 32 de ellos (94,11%) estuvo en desacuerdo o indeciso". Este resultado indica que la gran mayoría de los trabajadores no perciben que tienen una deuda moral o emocional con la organización, lo que sugiere una falta de sentimiento de gratitud o lealtad hacia la misma. Igualmente en el ítem n°16, se observa que el 17 trabajadores (50%) estuvieron de acuerdo en que la organización merece su lealtad, y los otros 17 trabajadores (50%) estuvo en desacuerdo o indecisos. Estos resultados

reflejan una división equitativa en cuanto a la percepción de la lealtad hacia la organización, lo que sugiere un aspecto a evaluar por parte de las organizaciones implicadas.

En el ítem n° 17, "Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejara mi organización", 9 trabajadores (26,47%) estuvo de acuerdo, mientras que 15 de ellos (73,53%) sugieren que por su beneficio sí dejarían la organización. Igualmente en el ítem n° 18, "No siento obligación alguna de permanecer", 14 trabajadores (41,18%) estuvo de acuerdo, mientras que 20 de ellos (58,82%) estuvo en desacuerdo o indeciso. Este hallazgo indica que la mayoría de los trabajadores no experimenta un fuerte conflicto moral en caso de permanecer o dejar la organización por motivos personales, lo que puede reflejar una falta de compromiso normativo.

En la escala de tendencia en cuanto a este indicador, su valoración es de 55,88% se encuentra en la categoría de neutro, lo que significa que los trabajadores no experimentan un fuerte compromiso normativo, pero tampoco están nada comprometidos con las organizaciones implicadas.

Estos resultados sugieren una falta de moral hacia la organización por parte de los trabajadores, lo que puede estar relacionado con la ausencia de beneficios percibidos o una falta de identificación con los valores y la misión de la empresa. López (2017:31) define el "compromiso normativo como el deber moral o gratitud que siente el trabajador, traducido como respuesta recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos". En otras palabras, estos trabajadores de la muestra, dedicados al servicio de atención al cliente, no sienten haber obtenido beneficios por parte de la empresa para tener este tipo de compromiso, lo que puede estar influyendo en su falta de apego emocional y moral hacia la misma.

## CONCLUSIONES

La satisfacción laboral es de gran importancia en las organizaciones, ya que permite comprender la situación de los trabajadores en su entorno laboral y su percepción del mismo. En la actualidad, Venezuela atraviesa una situación económica inestable que impacta directamente a las organizaciones y al comercio. Esta problemática afecta a los trabajadores y, por ende, su satisfacción laboral, la cual no solo incide en el bienestar de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la productividad, el desempeño y el compromiso laboral.

La presente investigación se ha originado a raíz de esta situación, cuyo propósito principal de este estudio fue analizar la satisfacción laboral de los trabajadores en el área de servicio de atención al cliente de un centro comercial ubicado en el estado Carabobo, y el nivel de compromiso con respecto a su trabajo. Para dar cumplimiento a dicho objetivo se realizó una profunda revisión documental para conocer los factores que conforman la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y sus teorías.

Asimismo, para conocer la satisfacción y compromiso de los trabajadores del área de servicio al cliente de un centro comercial se aplicó un cuestionario en donde la información obtenida estuvo destinada a dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, cuyos resultados se reseñan a continuación.

Objetivo específico N° 1: Identificar los factores intrínsecos presentes en el contenido del trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

Para abordar este objetivo, se llevó a cabo una investigación basada en los factores de motivación o intrínsecos propuestos por Frederick Herzberg. Para identificar dichos factores, se establecieron las dimensiones de desarrollo personal y desempeño de las tareas.

En la dimensión de desarrollo personal, los trabajadores de atención al cliente muestran una satisfacción considerable en relación a los indicadores de felicidad en el trabajo y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la realización personal parece ser un área de mejora para las organizaciones involucradas.

En cuanto al desempeño de las tareas, los indicadores del trabajo en sí mismo y la responsabilidad, se observa que la mayoría de los trabajadores perciben su labor como importante, disfrutan las actividades que realizan y se sienten útiles con su trabajo.

En general, se identifica que el desempeño de las tareas y el desarrollo personal son factores presentes en el trabajo de los trabajadores objeto de estudio. Aun así es necesario mantener el enfoque en la identificación y abordaje de las áreas de insatisfacción, para elevar aún más la satisfacción laboral.

Objetivo específico N° 2: Describir los factores extrínsecos presentes en el ambiente de trabajo de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

Las dimensiones establecidas para describir los factores extrínsecos de higiene fueron las siguientes: Condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales y relación con la autoridad.

En las condiciones físicas, se tiene como indicador la comodidad dentro del trabajo, el ambiente físico y la distribución física. En el ambiente laboral, se evidencia que la distribución del ambiente físico facilita la realización de las labores y proporciona un entorno confortable, con la presencia de aire acondicionado, buena iluminación y espacios de trabajo adecuados. Aunque la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos y perciben las comodidades para el buen desempeño de sus tareas diarias, hay ciertos aspectos, como la percepción de la inigualable de la comodidad del ambiente y la falta de ciertas facilidades en algunas tiendas, que podrían ser áreas de mejora para prevenir aún más la insatisfacción laboral.

En cuanto a los beneficios laborales, la remuneración, se observa que la percepción de los trabajadores es variada. Existe indecisión o desacuerdo significativos en cuanto a si el sueldo es aceptable y si permite cubrir las expectativas económicas. Es necesario considerar una mejor remuneración para evitar la insatisfacción.

En las políticas administrativas, se tienen los indicadores de mal trato, falta de reconocimiento y horario inadecuado. Los resultados sugieren que las políticas administrativas, especialmente en relación con los horarios y el reconocimiento del esfuerzo adicional, son consideradas como inadecuadas. Es importante considerar implementar políticas administrativas que promuevan un entorno laboral más e insatisfactorio productivo.

En relación con las relaciones sociales, se conoció que las relaciones interpersonales en el entorno laboral son percibidas de manera positiva por la mayoría de los trabajadores encuestados, lo que influye positivamente en la confianza y evita la insatisfacción en el trabajo.

Y el último indicador fue de la relación con los jefes, que habla de la autoridad refleja que, aunque la mayoría de los trabajadores no sienten insatisfacción con estas relaciones, existen áreas de mejora, como el reconocimiento del esfuerzo de los empleados, que podrían contribuir a un ambiente laboral aún más positivo.

A partir de esta evidencia, se describió que algunos factores extrínsecos, como las condiciones físicas, las relaciones sociales y la relación con la autoridad, parecen estar mayormente presentes para evitar la insatisfacción laboral. Sin embargo, los beneficios laborales y las políticas administrativas requieren una mayor atención y mejora para promover un mejor ambiente laboral.

Objetivo específico N°3: Determinar el nivel de compromiso que poseen los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial.

Para el tercer objetivo se determinaron tres componentes de compromiso organizacional, los cuales fueron los siguientes: Componente afectivo, componente de continuidad y componente normativo.

En el componente afectivo se evidenció que aunque la mayoría de los trabajadores experimentan un sentimiento hacia la organización, existe cierta ambigüedad en las respuestas que puede reflejar una falta de identificación con el trabajo o de un compromiso afectivo. Esto sugiere que los trabajadores pueden no estar seguros de

sus sentimientos y vínculo emocional hacia la organización, lo que puede deberse a distintos factores, como debilidades en aspectos de la cultura organizacional que conlleva a fallas en procesos de identificación con la organización a la cual pertenece.

En el componente de continuidad los resultados revelan que un porcentaje significativo de los trabajadores no siente un fuerte deseo de permanencia en la organización, motivado por el tiempo, la energía y el trabajo invertido en ella. Además, la falta de un vínculo fuerte con la organización se refleja en la percepción de que abandonarla no representaría un cambio significativo en sus vidas. Estos hallazgos indican una falta de compromiso de continuidad, posiblemente influenciada por la ausencia de reconocimiento, la percepción de oportunidades más atractivas fuera de la empresa y la falta de mecanismos que favorezcan la auto-realización personal y profesional.

La dimensión relativa al componente normativo, revelan debilidades en cuanto al apego moral hacia la organización por parte de los trabajadores, aunque la mayoría de los encuestados no experimenta un fuerte conflicto moral, en caso de permanecer o dejar la organización por motivos personales, también indican debilidades en cuanto al sentimiento de gratitud, lealtad y obligación hacia la empresa.

Estos resultados sugieren que el nivel de compromiso de los trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente en el centro comercial que fueron objeto de estudio se presenta como variable y puede estar influenciado por diversos factores que afectan su relación con la organización a la cual pertenece cada uno de los encuestados, ya que es de hacer notar que los mismos sí bien son parte del centro comercial, son empleados de diferentes tiendas, lo que puede hacer la diferencia al respecto.

En conclusión puede decirse que en base a los análisis realizados sobre la satisfacción laboral de trabajadores dedicados al servicio de atención al cliente de un centro comercial, se han identificado una combinación de aspectos positivos que los motivan y generan satisfacción, así como áreas de mejora que requieren atención para evitar la insatisfacción.

Los aspectos positivos reflejan el reconocimiento de ciertos elementos en el contenido del trabajo que contribuyen al bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, las áreas de mejora sugieren la presencia de desafíos o deficiencias que podrían impactar negativamente en la satisfacción y compromiso laboral.

En cuanto al compromiso organizacional de estos trabajadores, los resultados de esta investigación permiten concluir que se sugieren aspectos que se presentan como áreas de mejora, producto del hecho de que se encontró un nivel compromiso neutro y pocos comprometidos con las organizaciones implicadas. Este nivel de compromiso, revelan un margen de gestión para propiciar y mejorar la relación entre los trabajadores y sus organizaciones con el fin de promover un compromiso más sólido y duradero.

## RECOMENDACIONES

- Brindar oportunidades concretas para el desarrollo personal de los trabajadores, así como para la realización personal en el entorno laboral.
- Proponer estrategias para evitar las actividades repetitivas en el trabajo.
- Realizar evaluaciones exhaustivas de las condiciones físicas en el lugar de trabajo, asegurando que se promueva un ambiente cómodo y propicio para el desempeño laboral.
- Proponer estrategias para mejorar la remuneración, así como la implementación de bonificaciones adicionales que reconozcan el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores.
- Emplear horarios rotativos para no sobrepasar las 8 horas de trabajo establecidas en la ley.
- Proponer estrategias para fomentar un liderazgo empático, comunicativo y colaborativo entre jefes y trabajadores.
- Promover un ambiente de trabajo donde la comunicación sea abierta y se fomente la retroalimentación constructiva entre los empleados y sus superiores.
- Brindar estrategias para promover el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales.
- Implementar pautas para promover un ambiente de trabajo que fomente la autonomía, la creatividad y la responsabilidad individual .
- Se debe mantener un enfoque constante en la identificación y abordaje de las áreas de insatisfacción, con el objetivo de evitar la insatisfacción y elevar aún más la satisfacción laboral. Esto puede lograrse a través de encuestas periódicas, sesiones de retroalimentación y programas de mejora continua.

## LISTA DE REFERENCIAS

Andres, Jhoara y Rojas, Ivan (2023). **Felicidad laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la unidad de salubridad y áreas verdes de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.** Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad nacional Daniel Alcides Carrión. Perú.

Arce, Valentina y Escobar, David (2021). **Nivel de satisfacción laboral en trabajadores de atención al cliente en una IPS de Tuluá por trabajo en casa.** Tesis para optar el título de administración en salud ocupacional. Corporación Universitaria Minuto De Dios. Bogotá.

Arias, Fidias. (2006). **El proyecto de investigación.** Editorial Episteme, quinta edición, Venezuela.

Blohm, Carlos. (2022). *Impuestos, sueldos bajos, pérdida de talentos y trajines políticos: los desafíos de la economía venezolana en 2023.* <https://cedice.org.ve/impuestos-sueldos-bajos-perdida-de-talentos-y-trajines-politicos-los-desafios-de-la-economia-venezolana-en-2023/>

Cabezas, Edison. Andrade, Diego y Torres Johana (2018). **Introducción a la metodología de la investigación científica.** Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.

Canal circuito éxitos (2023). *Reportan caída considerable de consumo en centros comerciales venezolanos.* <https://www.youtube.com/watch?v=z-QmD20I5pg&t=81s>

Cantera, Francisco. (1988). Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. **Ministerio de trabajo e asuntos sociales.** (212) España.

Carvajal Proaño, Andrea. (2022). **Satisfacción laboral y la productividad en la empresa confecciones “D’ MISHEL’S” de la ciudad de Ambato.** Trabajo de investigación para optar por el título de ingeniería de empresas. Universidad técnica de Ambato. Ecuador.

Cepeda, Saury. Salguero, Angarita y Sánchez, Yuri. (2017). **Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de tnm limited.** Trabajo de Investigación para obtener los títulos de Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Piloto de Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2011). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas.** Dirección de Medios y publicaciones Universidad de Carabobo, Valencia.

Durán, Sonia. García, Jesús. Paz, Annherys y Boscán, Marby. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. **Revista Venezolana de Gerencia**, 26(Especial6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>

Escudero Vigo, Tesodio. (2021). **Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.** Tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión de la educación. Pontificia universidad católica del Perú.

Fermini, Lydia. (2017). **Liderazgo y comportamiento organizacional.** Editorial: ALFAOMEGA ESAN. España.

Fonseca Puentes, Claudia Patricia. (2021). **Crecimiento laboral del talento humano en una organización mediante la gestión por competencias.** Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: administrador de empresas. Universidad militar nueva granada. Bogotá, Colombia.

Gasperi, María y Rodríguez, Vicmary. (2016). **Satisfacción laboral de trabajadores con discapacidad en una empresa de servicios del estado Lara**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo.

Gómez, Antonio. Benítez, Carlos. Guillen, Carlos. Gala, Francisco y Lupiani, Mercedes. (2000). **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

Grimolizzi Jensen, Conrado (2017). Cambios organizacionales: Efecto de la entrevista motivacional para la preparación del cambio. **Revista gestión de cambios Londres**, (17), 54-69.

Guerrero, Pedro Antonio (2018). **Compromiso organizacional basado en el modelo de meyer y allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018**. Tesis para optar el título de: licenciado en administración de empresas. Universidad católica santo toribio de mogrovejo. Perú.

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). **Recimundo**, 4 (3), 163-173.

Guillén, Carlos. Guil, Roció. (2000). **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. Mc Graw Hill, Madrid.

Hernández Rodríguez, Oscar. (2012). **Estadística Elemental para Ciencias Sociales**. Tercera edición, editorial Universidad de Costa Rica.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1999). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill Interamericana, México.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta edición McGraw-Hill. México.

Herzberg, Frederick. (1954). **El trabajo de la naturaleza del hombre: El mundo de las publicaciones**. Editorial Limusa, México.

Hurtado, María. (2017). **Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura**. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Piura. Perú.

López, Elizabeth. (2017). **Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las contralorías municipales del estado Carabobo**. Tesis de magister en Administración de Empresas. Universidad de Carabobo. Venezuela,

López, Julio. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. **Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM Lima**. (15), 25-36. <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>

Madero, Sergio. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. **Acta Universitaria 29**, e2153. doi. Disponible <http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>

Manjarrez, Nelly, Boza, Jhon y Mendoza, Emma. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. **Universidad Y Sociedad**, 12(1),359-365.

Manso Pinto, Juan. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. **Revista universidad EAFIT** . (128), 79-86.

Menchaca Díaz, Rufino. (2012). El elusivo valor de p: una aproximación intuitiva para el no-estadístico. **Revista Acta Médica Grupo Ángeles**. Volumen 10, No. 1. 53- 57.

Meyer, John. y Allen, Natalie. (1991). Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional. **Revista revisión de gestión de recursos humanos** . Vol.1, n° 1.

Miranda, Antuaned. (2021). **Satisfacción laboral en trabajadores de una empresa operadora en lima durante la pandemia**. Tesis para optar el título profesional de licenciada en psicología. Universidad Ricardo Palma. Perú.

Montoya, Elizabeth. (2014). **Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center**. Tesis para optar por el título licenciado en psicología. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada. Perú.

Mora Villegas, Alexandra. (2021). **Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021**. Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico Gestión y Administración Empresarial. Costa Rica.

Mora, Endira y Mora, María. (2020). Desarrollo de la Motivación Laboral. Estrategias cognitivo conductuales, basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg. **Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento**. (22), 64-96.

Moreno, Andrea (2009). **Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda**. Trabajo de Grado. Administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario. Colombia.

Newstrom, John. (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. McGraw-Hill Interamericana, México.

Oviedo, Heidi y Campo, Adalberto. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. **Revista Colombiana de Psiquiatría**,

34(4). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003474502005000400009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003474502005000400009)

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.

Parra, Javier. (2003). Guía de Muestreo. Colección XLV Aniversario FCES. Universidad del Zulia.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. Editorial Pearson educación. México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). **Administración**. Décima edición, Editorial Pearson educación, México.

Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento organizacional**. Editorial Pearson educación, México.

Sabino, Carlos. (2009). **El proyecto de investigación**. Panapo, cuarta edición, Caracas.

The Adecco group. (2022). *El futuro de la fuerza del trabajo mundial 2022. Descubriendo los enigmas del talento*. [https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2022/10/TAG-HQ-whitepaper-09-2022-Reset-Normal-ES-2\\_compressed.pdf](https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2022/10/TAG-HQ-whitepaper-09-2022-Reset-Normal-ES-2_compressed.pdf)

Universidad Católica Andrés Bello. (2023). *Tendencias de gestión de talento* <https://www.bancaynegocios.com/trabajadores-venezolanos-tigres-salarios/>.

**Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021**. Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Nacional. Punta Arenas, Costa Rica.

Velásquez Huerta, Selene. (2022). **Satisfacción laboral del área de producción, almacén y recursos humanos de una empresa del sector pesquero del distrito de Chancay en el año 2021.** Tesis para optar al título profesional de Licenciada en Administración. Universidad privada del norte. Perú.

Vizcaino, Reymar y Pérez, Pahola (2020) **Análisis del ausentismo y la satisfacción laboral de los empleados del instituto de salud pública las manaoas tipo III.** Trabajo de gradopresentado para optar al título de: Licenciado en relaciones industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Werther, William y Davis, Keith (1991). **Administración de personal y recursos humanos.** McGraw-Hill. Madrid.

## **ANEXOS**

## Anexo A

### ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

#### I. FICHA TECNICA

- a. Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- b. Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c. Particularidad : Instrumento de exploración Psicológica.
- d. Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.
- e. Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales  
Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos  
Factor III: Políticas Administrativas  
Factor IV: Relaciones Sociales  
Factor V: Desarrollo Personal  
Factor VI: Desempeño de Tareas  
Factor VII: Relación con la Autoridad

#### II. CARACTERISTICAS DEL INVENTARIO

- a. Escala tipo Lickert.
- b. Consta de 36 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 20 minutos.
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 17 en adelante.
- g. Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (952 empleados), expresados en percentiles.

#### III. CALIFICACIÓN:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo".

## Anexo B

### **FICHA TÉCNICA**

**NOMBRE:** Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO)

**AUTOR Y AÑO:** Meyer, Allen y Smith (1993)

**CONSTRUCTO QUE EVALUA:** Compromiso Organizacional que presentan los individuos con su organización.

**TIEMPO DE APLICACIÓN:** 15 minutos aproximadamente

**EDADES DE APLICACIÓN:** 18 años en adelante

**FORMA DE APLICACIÓN:** se puede aplicar de manera individual o colectiva

**LUGAR DE BAREMACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN:** Estados Unidos

**VARIABLES EN LAS QUE SUBDIVIDEN LOS BAREMOS:**

Sexo, edad

### **SUSUTENTO TEÓRICO**

**CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONSTRUCTO A EVALUAR.**

<b>Compromiso Organizacional:</b>
Por su parte, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual influye en la decisión para continuar en la organización o dejarla.
Según Mowday (1999), el compromiso organizacional es una fuerza de identificación que proviene de la participación activa de un individuo en una empresa. Su potencia origina que las personas comprometidas terminen por creer y aceptar las metas y valores de la organización; como también, contar con su disposición de trabajo para lograrlo, y su sentido de pertenencia con la institución.
También, Chiavenato (como se citó en De la Puente, 2017) la menciona como un elemento volitivo que posee el trabajador hacia su organización y conduce su empeño para el logro de las metas y/u objetivos planteados.

**En el caso de ser un instrumento que evalúa un constructo, que se divide en factores, elaborar un cuadro explicativo de cada uno de los factores que evalúa el test con sus conceptualizaciones desde diferentes autores, mínimo tres**



Anexo E

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la entidad mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					

20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Anexo F

N°	ÍTEMS	TA	DA	I	ED	TD
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.					
2	Me siento ligado emocionalmente a mi organización.					
3	No me siento plenamente integrado a mi organización.					
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos.					
5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.					
6	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización.					
7	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa.					
8	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo.					
9	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.					
10	Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera.					
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización.					
12	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
13	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.					
14	No abandonaría a mi empresa en estos momentos.					
15	Estoy en deuda con la organización.					
16	Esta organización merece mi lealtad.					
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejara mi organización.					
18	No siento obligación alguna de permanecer.					