



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO CON MENCION EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

TEMA:

**Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector retail: Análisis
comparativo en una cadena de comisariatos ecuatoriana.**

Autores:

**ÁVILA TORRES ANGELICA ISAMAR
VERA RUIZ MARÍA ALEXANDRA**

Tutor:

Ms. FALCONI NOVILLO JOSÉ FRANCISCO

Milagro, 2025

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los empleados de los Comisariatos Super 1, Super 2 y Super 3 en el Cantón El Empalme, Ecuador, centrándose en investigaciones llevadas a cabo desde el año 2021. Se decidió utilizar un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental de naturaleza descriptiva y correlacional. El análisis previo confirmó la fiabilidad del instrumento mediante coeficientes Alfa de Cronbach sólidos (0.943 en Super 1, 0.756 en Super 2 y 0.947 en Super 3), corroborando así la consistencia interna de los datos para el estudio.

Las sucursales presentaron fluctuaciones notables en los niveles de satisfacción laboral y compromiso con la organización, siendo el Comisariato Super 3 el que continuamente evidenció las proporciones más altas de empleados contentos, entusiasmados y con un alto grado de compromiso emocional y normativo. Por otro lado, el Comisariato Super 2 mostró los niveles de satisfacción y entusiasmo más bajos, mostrando retos que se alinean con reportes de estrés y desmotivación en la región (Primicias, 2024; Cegid, 2022).

La investigación de correlación de Pearson confirmó un vínculo positivo y de relevancia estadística entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los tres comisariatos ($p < 0.001$ en todas las circunstancias), lo que apoya el Modelo Tridimensional de Compromiso de Meyer y Allen. Sin embargo, la fuerza de esta relación varió considerablemente: fue fuerte en Super 3 ($r=0.884$) y Super 1 ($r=0.694$), mientras que fue moderada en Super 2 ($r=0.448$).

Se deduce que, pese a que la satisfacción laboral es un marcador esencial del compromiso organizacional en la cadena de comisariatos, la magnitud de esta relación y los niveles de ambas variables difieren significativamente entre las filiales. Esto subraya la relevancia vital de implementar estrategias de gestión del talento humano personalizadas y adaptadas a las particularidades de cada comisariato con el fin de potenciar el bienestar, el desempeño y la relación de trabajo duradera de sus empleados, particularmente en un entorno de trabajo cambiante (MyHappyForce, 2025; Biwel, 2025).

PALABRAS CLAVES

Satisfacción laboral, compromiso organizacional, sector retail, análisis comparativo.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of job satisfaction on the organizational commitment of employees at the Super 1, Super 2, and Super 3 commissaries in El Empalme Canton, Ecuador, focusing on research conducted since 2021. A quantitative approach was used, employing a non-experimental design of a descriptive and correlational nature. Preliminary analysis confirmed the reliability of the instrument using solid Cronbach's alpha coefficients (0.943 in Super 1, 0.756 in Super 2, and 0.947 in Super 3), thus corroborating the internal consistency of the data for the study.

The branches showed notable fluctuations in job satisfaction and commitment to the organization, with the Super 3 commissary consistently showing the highest proportions of happy, enthusiastic employees with a high degree of emotional and normative commitment. On the other hand, the Super 2 commissary showed the lowest levels of satisfaction and enthusiasm, revealing challenges that align with reports of stress and demotivation in the region (Primicias, 2024; Cegid, 2022).

Pearson's correlation research confirmed a positive and statistically significant link between job satisfaction and organizational commitment in all three commissaries ($p < 0.001$ in all circumstances), supporting Meyer and Allen's Three-Dimensional Model of Commitment. However, the strength of this relationship varied considerably: it was strong in Super 3 ($r=0.884$) and Super 1 ($r=0.694$), while it was moderate in Super 2 ($r=0.448$).

It can be inferred that, although job satisfaction is an essential marker of organizational commitment in the commissary chain, the magnitude of this relationship and the levels of both variables differ significantly between subsidiaries. This underscores the vital importance of implementing customized human talent management strategies tailored to the particularities of each commissary in order to enhance the well-being, performance, and long-term working relationship of its employees, particularly in a changing work environment (MyHappyForce, 2025; Biwel, 2025).

KEYWORDS

Job satisfaction, organizational commitment, retail sector, comparative analysis.

1. INTRODUCCIÓN (OBJETIVO DEL ARTÍCULO)

En el entorno empresarial contemporáneo y rápido, marcado por una evolución continua y una creciente competitividad, la administración del capital humano se ha establecido como un elemento esencial para la sostenibilidad y el triunfo de la organización. En este escenario, dos estructuras psicológicas fundamentales que impactan directamente en la productividad, la permanencia del talento y el desempeño global de una organización son la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Se define la satisfacción laboral como sensación que experimenta el empleado en su entorno laboral Saavedra Meléndez & Delgado Bardales

(2020). En cambio, el compromiso organizacional se refiere al lazo que un individuo siente hacia la organización en la que trabaja, esforzándose por obtener los resultados esperados, mientras comparte la filosofía y valores institucionales Bernal González et al. (2021).

La importancia de estas variables se agudiza en el contexto del sector del comercio minorista en Ecuador, un contexto caracterizado por una constante interacción con el cliente, horarios laborales diversos y la constante demanda de mantener un equipo motivado y unido. Pese a la extensa bibliografía sobre la relación entre satisfacción y compromiso en el ámbito general, hay una significativa carencia en los estudios que indague en estas dinámicas a un nivel micro-organizativo, En otras palabras, analizando cómo estas variables interactúan y se vinculan de forma distinta en diferentes filiales o unidades de operación de una misma cadena. Pasar por alto estas características puede llevar a la puesta en marcha de estrategias de gestión del talento humano universales ("talla única") que no se ocupen de las necesidades y desafíos particulares de cada punto de venta, restringiendo de esta manera su eficacia y el efecto esperado en la fuerza laboral presente (Sarra, 2021).

Este análisis surge de la necesidad urgente de cerrar esta brecha, proporcionando una comprensión más profunda y contextual de la conexión entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización. El objetivo fundamental de este artículo es analizar la influencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores de la cadena de Comisariatos Super en el Cantón El Empalme, Ecuador, efectuando un análisis comparativo y detallado para sus sucursales Super 1, Super 2 y Super 3. El propósito es no solo establecer la existencia de una relación entre ambas variables, sino también la posible variabilidad en la intensidad de tal relación y en los niveles medios de satisfacción y compromiso entre los diferentes locales. Los resultados de este estudio aportarán información empírica de gran valor para la dirección de la cadena, favoreciendo la formulación y puesta

en marcha de estrategias de recursos humanos más enfocadas y eficientes, que consideren las situaciones y necesidades específicas de cada comisariato, optimizando así el ambiente laboral y el rendimiento global de la entidad.

Se fundamentan las siguientes hipótesis, basándose en la revisión teórica y las pruebas empíricas:

H1a: Se observa un vínculo estadísticamente relevante y positivo entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional en los trabajadores de la cadena de Comisariatos Super 1, Super 2 y Super 3.

H0a: Es imposible establecer un vínculo positivo entre la satisfacción en el trabajo y la dedicación organizacional en los trabajadores de la cadena de Comisariatos Super 1, Super 2 y Super 3.

H1b: La correlación de Pearson entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional fluctúa considerablemente entre los comisariatos Super 1, Super 2 y Super 3, lo que refleja las particularidades de cada filial.

H0b: La relación de Pearson entre la satisfacción en el trabajo y la dedicación a la organización no cambia de manera significativa entre los comisariatos Super 1, Super 2 y Super 3.

2. MARCO TEÓRICO

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es uno de los elementos más cruciales en el rendimiento, la motivación y el bienestar de los empleados en una organización.

De acuerdo con Gómez Sánchez et al., (2024) se puede definir la satisfacción en el trabajo como "un estado emocional favorable que surge de la percepción del empleado acerca

de su ambiente de trabajo, sus relaciones interpersonales y la satisfacción de sus expectativas laborales". Esta percepción tiene un impacto directo en su postura respecto a la organización.

Asimismo, Vargas Vélez, V. K et al, (2025) argumentan que la satisfacción en el trabajo se refiere al grado de aprecio o bienestar que los empleados sienten hacia la organización a la que pertenecen.

También, Hernández, B. G et al., (2024) mencionan que se considera que la satisfacción es un impulsor para que un empleado proporcione un desempeño laboral apropiado.

Numerosos autores definen la satisfacción en el trabajo de diferentes formas, dependiendo de su punto de vista; no obstante, están de acuerdo en que es un factor crucial para el bienestar de los trabajadores.

La satisfacción en el trabajo como el estado emocional positivo o gratificante que surge de la percepción personal del empleado sobre su propia experiencia en el trabajo, evidenciando el carácter personal y subjetivo de tal satisfacción, que se basa en la interpretación que el empleado haga de su labor y en cómo se cumplen sus expectativas laborales (Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025).

La teoría de los dos factores, en la que diferencia dos elementos cruciales que promueven y producen la satisfacción en el trabajo. Primero, establece que hay factores higiénicos, los cuales se relacionan con las condiciones externas del trabajo, tales como la carga de trabajo, el sueldo, las prestaciones extra, el trato a los gerentes, el cuidado de las necesidades de los superiores, el tipo de retiro, los recursos tecnológicos, las actividades de ocio y el trato del superior directo, todos estos elementos evitan la insatisfacción en el trabajo (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025).

En segundo lugar, reconoce los elementos motivadores, que son todos aquellos que generan satisfacción en los empleados, tales como la interacción con los colegas, la interacción con los integrantes del departamento, las posibilidades de superación, y formaciones laborales, la total satisfacción con el trabajo y la libertad para llevar a cabo el trabajo; estos elementos generan motivación. Esta teoría sostiene que, para lograr una verdadera satisfacción en el trabajo, es imprescindible que el empleado experimente un desarrollo personal y no solo una retribución monetaria por su labor.

En conclusión, el concepto de satisfacción en el trabajo es aquel conocimiento personal en el que el empleado aprecia y siente su propia experiencia en el trabajo. (Locke (1976) & Herzberg (1959), como se citó en Huamani & Tacza,2025) destacan elementos diferentes, pero coinciden en que la satisfacción en el trabajo ejerce un efecto beneficioso tanto en el empleado como en su organización. Por esta razón, lo interpretamos como ese balance que el empleado logra entre sus expectativas y la realidad que vive en su labor.

Teorías relacionadas con la satisfacción laboral

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959).

Esta teoría es el núcleo de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo, el autor categoriza los elementos que inciden en la satisfacción en el trabajo en aspectos higiénicos y en elementos motivadores.

- **Los factores higiénicos** abarcan todos aquellos vinculados con el entorno laboral, tales como la carga laboral, el sueldo y las prestaciones extra, el trato a los gerentes, el cuidado de las necesidades del superior, el tipo de retiro, los recursos tecnológicos, las actividades de ocio y el trato al superior directo. Actualmente, estos elementos por sí

mismos no producen satisfacción, pero previenen la insatisfacción en el entorno laboral.

- Los elementos motivadores están vinculados con el contenido laboral y son aquellos que producen satisfacción en el empleado. Entre estos elementos se incluyen la relación con los colegas, la relación con los integrantes del departamento y las oportunidades de superación, formación profesional, satisfacción total con la labor y la libertad para llevar a cabo el trabajo. Si estos elementos se encuentran el entorno laboral, los trabajadores experimentan altos grados de satisfacción que impacta en su motivación y su desempeño en el trabajo.

Hoy en día, una deficiente gestión o la falta de elementos higiénicos pueden generar condiciones de trabajo adversas, que impactan en la motivación y satisfacción de los empleados.

(Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025), propone que es crucial entender los factores higiénicos y los factores motivadores, para evitar la insatisfacción y fomentar la satisfacción en el trabajo. De igual forma, este conocimiento puede asistir a las organizaciones en potenciar la motivación y el compromiso de los empleados a través de la mejora del contenido laboral.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943).

(Maslow, A. 1943, como se citó en Huamani & Tacza,2025) sugirió que las necesidades humanas se encuentran estructuradas en una jerarquía de cinco niveles, que deben ser cubiertas de forma gradual, desde las más elementales hasta las más sofisticadas de autorrealización. En orden ascendente, estas necesidades son fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización.

En el ámbito laboral, estos estándares también se logran en las organizaciones, donde los trabajadores buscan primero satisfacer sus necesidades fundamentales, como un sueldo equitativo, para satisfacer sus requerimientos fisiológicos. Esto conducirá a que se satisfagan las necesidades de seguridad, como un entorno laboral apropiado, y posteriormente sus necesidades sociales, como la aceptación y el vínculo con los integrantes de la organización. Esto conducirá a las necesidades de estima, como el respeto.

Esta teoría permite comprender que la satisfacción de necesidades es un método gradual, que se extiende desde niveles elementales hasta los más avanzados. Cuando los trabajadores perciben cubiertas todas estas necesidades, comienzan a experimentar satisfacción y motivación en el trabajo, lo que resulta vital para el triunfo de la organización.

Teoría del Valor Percibido de Locke (1976).

(Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) sostiene que la satisfacción en el trabajo es personal y subjetivo para cada empleado. Esto depende de las circunstancias internas y externas al trabajo que cada colaborador dentro de una organización pueda experimentar. Si percibe que satisface sus expectativas, el empleado comienza a experimentar satisfacción, y si no se satisfacen, empieza a experimentar insatisfacción.

Hay varios elementos en el ámbito laboral, tales como el sueldo, el reconocimiento, las posibilidades de crecimiento, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas, donde cada empleado atribuye un valor diferente a cada elemento. Esto permite comprender que es un proceso personal, en el que cada persona elabora su apreciación en relación a los diferentes elementos que envuelven el trabajo, y consigue un resultado completamente distinto.

La contribución que este autor nos propone se fundamenta en una perspectiva cognitiva, en la que la visión de la realidad laboral es personal para el trabajador en relación con su

percepción de sus expectativas y valores cumplidos en su organización. Por ello, numerosas compañías han decidido adoptar un enfoque más individualizado en la administración del talento humano, adaptando sus políticas y procedimientos a las demandas particulares de cada empleado.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Gómez Sánchez et al., (2024) Según estos escritores, las dimensiones fundamentales de la satisfacción en el trabajo comprenden:

- **Supervisión:** excelencia en el liderazgo y el respaldo proporcionado por los superiores directos.
- **Entorno físico de trabajo:** aspectos materiales tales como luz, higiene, ventilación y organización del lugar.
- **Beneficios perceptibles:** conocimiento acerca de las ventajas económicas y sociales que brinda la compañía.

Además, Sánchez Hidalgo (2025), en un estudio llevado a cabo para El País, resalta la importancia de las condiciones no materiales en la satisfacción de los empleados. El escritor indica que numerosos trabajadores estarían dispuestos a sacrificar una porción de su sueldo para prevenir entornos estresantes o perjudiciales para la salud, lo que demuestra que el bienestar emocional y el reconocimiento son tan relevantes como la compensación económica.

La satisfacción laboral es un constructo complejo formado por diversas dimensiones, que en su totalidad establecen el grado de satisfacción de los empleados en ninguna organización específica.

Autores como (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025), segmentan la satisfacción laboral en dos dimensiones principales: los factores higiénicos que incluyen elementos extrínsecos o externos al trabajo, tales como la carga laboral, el sueldo, las prestaciones extra, el trato a los administradores, el cuidado de las necesidades del superior, el tipo de retiro, recursos tecnológicos, actividades de ocio y el trato al superior directo, así como los factores motivadores o factores internos. Estas dimensiones y sus elementos son cruciales para comprender la satisfacción en el trabajo y establecer el grado de satisfacción que los empleados sienten en su entorno laboral.

Dimensión 1. Factores Higiénicos.

Estos elementos también se denominan factores extrínsecos, al referirse a todo lo que los empleados experimentan de manera externa. Según (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025), Solos no producen satisfacción en el trabajo, pero cuando están ausentes causan insatisfacción. Estos elementos están más vinculados con todo lo que engloba el trabajo, tales como la carga laboral, el sueldo, las prestaciones extra, la atención a los gerentes, el tipo de retiro, recursos tecnológicos, actividades de ocio y la atención al superior.

(Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025), afirman que la existencia de estos elementos en niveles apropiados tiene el objetivo de evitar la insatisfacción en la organización, manteniendo a los trabajadores en un estado de insatisfacción. No obstante, estos elementos no incentivan ni brindan altos grados de satisfacción, pero contribuyen a evitar el malestar que podría surgir debido a su falta en los empleados.

De acuerdo con (Robbins, S & Judge, T. 2013, como se citó en Huamani & Tacza,2025), argumentan que estos elementos son cruciales para garantizar las condiciones

laborales requeridas. Su incorrecta gestión genera en los trabajadores niveles de insatisfacción, lo que se traduce en un incremento de la rotación y una reducción del rendimiento laboral debido a la falta de estos elementos.

Los factores higiénicos son:

- a. **Cargo del trabajador.** De acuerdo con (Robbins, S & Judge, T. 2013, como se citó en Huamani & Tacza,2025) es un elemento que previene la sobrecarga y el desgaste laboral, la percepción de los trabajadores de que la carga de trabajo es equitativa y apropiada, y sostiene un alto ánimo de los empleados en su organización. (Karasek, R. 1979, como se citó en Huamani & Tacza.2025) propone que cuando la carga de trabajo es elevada, se presentan niveles de control bajos, lo que provoca estrés en los trabajadores, impactando la satisfacción que sienten.
- b. **Salario.** Es la suma de dinero que un trabajador obtiene por su labor, este elemento, en contraposición a otros, es esencial para establecer el bienestar de los empleados. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirman que los sueldos insuficientes son un motivo de insatisfacción para los trabajadores. (Adams, J., 1965, como se citó en Huamani & Tacza,2025) propone que, si los trabajadores de una organización comparan sus sueldos con los de otros parecidos y sienten que no son equitativos, esto representa un motivo de insatisfacción sin importar el nivel total de todos sus ingresos.
- c. **Prestaciones adicionales.** De acuerdo con (Vroom, V.H, 1964, como se citó en Huamani & Tacza,2025) se refiere a todos los estímulos que una entidad proporciona a sus empleados para mantenerlos contentos y satisfechos, tales como seguros médicos, bonificaciones y otros incentivos. Si se consideran apropiadas, contribuirán a evitar la insatisfacción, y si en cambio son injustas, se transformarán en un motivo

de insatisfacción para los empleados. (Spector, P, 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirma que estas prestaciones favorecen el bienestar integral de los trabajadores en las organizaciones, y aunque no son fuentes directas de satisfacción en el trabajo, contribuyen a preservar un ambiente de trabajo estable dentro de la entidad.

d. Trato de los administradores. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirma que es la interacción que se sostiene con los líderes de la organización, esta interacción impacta en la visión que los trabajadores tienen acerca de su ambiente laboral. (Mintzberg, H., 1973, como se citó en Huamani & Tacza,2025) propone que un trato respetuoso, justo y comunicativo contribuye a evitar la insatisfacción en la organización y genera un entorno de trabajo ideal.

e. Atención a necesidades del jefe. (Blau, P., 1964, como se citó en Huamani & Tacza,2025) propone que cuando los jefes directos están interesados en sus subordinados y demuestran interés, esta interacción genera una relación mutua entre ambos. Si el trabajador posee esta visión sobre sus superiores, estará dispuesto a involucrarse más en la organización y se sentirá incentivado a cooperar con ella. (Graen, G & Uhl, M 1995, como se citó en Huamani & Tacza,2025) discuten la relevancia de las relaciones de calidad entre el superior y el empleado, estas relaciones favorecen la reducción de la rotación y el incremento de la satisfacción en una organización.

f. Tipo de jubilación. Conforme avanza la interacción en la organización, los trabajadores comienzan a mantener inquietudes legítimas acerca de su porvenir financiero, como la jubilación que experimentarán en el futuro. Esta percepción, ya sea positiva o negativa, impactará en la satisfacción en el trabajo que el empleado

experimentará. (Robbins, S & Judge, T. 2013, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirman que los planes de retiro apropiados generan una sensación de seguridad en los trabajadores, previniendo la insatisfacción en el trabajo.

- g. Recursos Tecnológicos.** (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirman que son todas las tecnologías que facilitan a los trabajadores la mejora de su labor. Las organizaciones en las que los empleados no cuentan con recursos tecnológicos, muestran frustración y, por ende, descontento. (Davis, F, 1989, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirma que los trabajadores perciben la relevancia y utilidad de estos recursos, su utilización impacta directamente en la satisfacción que sienten dentro de su entidad.
- h. Actividades Recreativas.** (Maslow, A. 1943, como se citó en Huamani & Tacza,2025) contribuyen a que los trabajadores se sientan como miembros de un colectivo. Además, potencian su salud emocional, robustecen las relaciones entre los colegas y contribuyen a mejorar el clima laboral. (Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) añade que el clima laboral social, que incluye actividades fuera del horario de trabajo, influye positivamente en el bienestar global y en la satisfacción de los trabajadores.
- i. Trato del jefe inmediato.** La interacción con el superior directo es un elemento crucial para la satisfacción laboral. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirma que un trato equitativo y considerado por el superior, es esencial para evitar la insatisfacción. (Gerstner, C & Day, D 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) en su investigación acerca de las relaciones entre líder y subordinado, hallaron que un liderazgo que fomente la

comunicación y la confianza, incrementa significativamente la satisfacción en el trabajo.

Dimensión 2. Factores Motivacionales.

Los factores motivadores, también conocidos como factores intrínsecos, son aquellos componentes que tienen una relación directa con el contenido laboral y que producen satisfacción al cumplirse. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) Detectaron que los elementos motivadores están relacionados con la satisfacción personal y profesional en el ambiente de trabajo, y son los auténticos promotores de la motivación y la satisfacción en el trabajo.

En contraposición a los factores higiénicos, los factores motivadores están vinculados con el desarrollo y el crecimiento personal de los trabajadores. Estos abarcan el sentimiento de éxito, la apreciación por el trabajo bien realizado, la responsabilidad, las posibilidades de desarrollo y la autorrealización. De acuerdo con Herzberg, los elementos motivadores son cruciales para que los trabajadores sientan satisfacción en el trabajo, dado que les brindan la sensación de ser recompensados y apreciados en sus roles laborales.

(Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) Añade que los elementos motivadores son aquellos que asisten a los trabajadores en la búsqueda de un propósito en su labor, pues cuando se satisfacen, posibilitan que los empleados logren un sentimiento de satisfacción personal y profesional.

Los factores motivacionales son:

- a. **Relación con compañeros.** La calidad de las relaciones laborales interpersonales es un elemento motivacional esencial. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) Detectó que las relaciones constructivas entre colegas promueven la satisfacción. De acuerdo (Spector, P, 1997,

como se citó en Huamani & Tacza,2025) las relaciones laborales equilibradas favorecen el bienestar mental y potencian el sentimiento de pertenencia del trabajador.

- b. Relación con miembros del área.** (Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) indica que la excelencia de las relaciones en un equipo o departamento es esencial para la satisfacción en el trabajo. Los trabajadores que establecen vínculos fuertes con sus compañeros de trabajo, son más propensos a sentir satisfacción laboral, dado que dichas relaciones fomentan la cooperación y el sentimiento de pertenencia.
- c. Oportunidades de superación.** (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025) el acceso a formación y crecimiento constante en el trabajo es un motivador potente, dado que posibilita a los trabajadores potenciar sus capacidades y progresar en su carrera profesional. Las empresas que destinan recursos a la formación de sus trabajadores, no solo potencian su rendimiento, sino que también incrementan su satisfacción y dedicación.
- d. Capacitaciones profesionales.** (Robbins, S & Judge, T. 2013, como se citó en Huamani & Tacza,2025) El acceso a formación y crecimiento constante en el trabajo es un motivador potente, dado que posibilita a los trabajadores perfeccionar sus capacidades y progresar en su carrera profesional. Las empresas que destinan recursos a la formación de sus trabajadores, no solo potencian su rendimiento, sino que también incrementan su satisfacción y dedicación.
- e. Satisfacción general con el trabajador.** (Locke, E,1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) estipuló la satisfacción general laboral, como la valoración que los trabajadores realizan de su experiencia de trabajo en general. Esta valoración se basa

en la sensación de equidad, reconocimiento y posibilidad de crecimiento. Los trabajadores que se perciben apreciados y que piensan que su labor tiene un objetivo son más propensos a sentir satisfacción en el trabajo.

- f. **Libertad para realizar el trabajo.** La independencia y la habilidad para tomar decisiones en el ámbito laboral son elementos motivadores fundamentales. (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, como se citó en Huamani & Tacza,2025); (Hackman, J & Oldham, 1976, como se citó en Huamani & Tacza,2025) en su esquema de los atributos laborales, indicaron que la autonomía es uno de los elementos clave que inciden en la motivación, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Los trabajadores que poseen libertad para determinar cómo llevar a cabo su labor, sienten un mayor grado de control y satisfacción.

Compromiso organizacional.

Se ha descrito el compromiso organizacional como aquel nivel de conexión emocional y psicológica de los trabajadores con su entidad.

Por sus partes, Gómez Sánchez et al., (2024) señalan que el compromiso organizacional hace referencia al lazo emocional y psicológico que el empleado establece con la compañía. Este compromiso no solo muestra el deseo de mantenerse en la organización, sino también el nivel al que el trabajador está preparado para aportar a sus metas.

Asimismo, Carrasco Luzarraga, G. L (2024) afirma que hay un sin fin de definiciones sobre el compromiso organizacional, pero en esencia todas destacan la relación entre las personas y la organización. Así pues, el compromiso organizacional se refiere al lazo que el colaborador establece con la organización.

(Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) esta variable fue concebida como una estructura de diversas dimensiones, en particular el compromiso

emocional, el compromiso con la continuidad y el compromiso con las normas. El primero de estos hace referencia a una relación emocional entre el empleado y su entidad. El segundo, al identificar los costos de dejar una organización, el trabajador es consciente de los costos de concluir la relación con la entidad y toma decisiones. El tercero hace referencia al sentimiento de compromiso que un trabajador siente hacia su entidad, ya que ha sufrido inversiones de la organización hacia él y, en consecuencia, se genera una responsabilidad por parte del empleado.

Teorías relacionadas con el compromiso organizacional.

variable posee diversas perspectivas teóricas que no solo detallan la relación entre los empleados y una organización, sino también el motivo por el cual optan por permanecer en ella durante un periodo específico. Las siguientes son las más relevantes para entender este concepto:

Teoría de los tres componentes

Es el modelo teórico predominante para analizar esta variable, fue sugerido por (Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025). Las tres dimensiones clave de esta variable son las siguientes:

- **Compromiso afectivo.** Se refiere al lazo emocional que los empleados mantienen hacia su entidad. Cuando esta relación alcanza un nivel elevado, los empleados se mantienen en su organización debido a su deseo de hacerlo, se vinculan con la organización y buscan mantenerse en ella. Estos empleados se perciben contentos y dedicados al triunfo de la organización, demostrando así un mayor esfuerzo y fidelidad hacia ella.
- **Compromiso de continuidad.** Se refiere a la evaluación consciente que realizan los empleados al decidir abandonar su empresa, considerando las pérdidas económicas,

laborales o personales que pueden experimentar si deciden hacerlo. Entre estas se incluyen beneficios que pueden perder, el desafío para buscar un nuevo empleo similar o el cese de su carrera profesional. Por lo tanto, muestran un mayor compromiso de continuidad al tener que dejar su actual empleo.

- **Compromiso normativo.** Se refiere a la responsabilidad moral que los trabajadores tienen hacia su entidad, debido a que esta ha invertido en el crecimiento del empleado, como por ejemplo en información o ventajas extra, por lo que optan por mantenerse en su entidad, asumiendo que es lo correcto y lo que se debería hacer en tales situaciones, demostrando así su compromiso con la normativa.

Esta teoría propone elementos fundamentales de naturaleza emocional (afectivo), así como de naturaleza racional (continuidad) y moral (normativo). (Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025), proponen que los empleados en una organización pueden experimentar mezclas de estos elementos, lo que puede afectar su conducta en su espacio laboral y su elección de mantenerse en su entidad.

Teoría del intercambio social.

(Blau, P 1964, como se citó en Huamani & Tacza,2025) Se considera que las personas se relacionan bajo principios de reciprocidad. En el entorno laboral, también se produce el compromiso organizacional cuando los empleados sienten que la empresa para la que laboran, cumple con las necesidades individuales del colaborador. Esto puede manifestarse a través de premios tangibles como el sueldo o recompensas intangibles, como el reconocimiento dentro de la organización.

(Blau, P 1964, como se citó en Huamani & Tacza,2025) afirma que las relaciones dentro de una organización se producen de forma mutua, donde una entidad proporciona

respaldo y ventajas a sus empleados, y esto, sin remuneración, genera un sentimiento de responsabilidad para remunerar a su entidad, de la misma manera que la institución lo realiza.

Esta teoría explica el motivo por el cual un empleado en una organización específica experimenta un compromiso normativo, que a menudo supera un compromiso emocional. Los empleados crean una sensación de que son tratados de forma justa y equitativa en su labor, ya que perciben que la institución les proporciona oportunidades y respaldo. Esto genera un deber por mantenerse en la organización y contribuir a su éxito.

Teoría de vinculación.

(Becker, H 1960, como se citó en Huamani & Tacza,2025) se enfoca en aclarar que, en la dinámica humana, las acciones son impulsadas por una evaluación de inversiones que se llevan a cabo cada día. Los empleados de una organización también realizan evaluaciones de las inversiones que han hecho dentro de la misma a lo largo del tiempo, y concentran todos sus esfuerzos en centrarse en los costos asociados a la decisión de dejar su labor. Si los gastos son excesivamente elevados, su relación con la compañía se fortalecerá. Esto sugiere que los trabajadores en una organización no necesariamente mantienen un vínculo emocional o sientan fidelidad hacia su entidad, sino que la valoración de los costos vinculados a abandonar su entidad es más sólida y, por ende, su conexión con la organización se transforma en un compromiso de permanencia.

Se puede ilustrar cuando un trabajador de una organización analiza los costos vinculados a desvincularse de ella y determina que una elección de tal envergadura conllevaría la pérdida de beneficios, estabilidad financiera o vínculos profesionales que ha forjado durante su labor profesional, este empleado seguirá en su entidad a pesar de no tener un fuerte vínculo con ella. Este escritor indica que el compromiso con la continuidad se relaciona con motivos más prácticos y lógicos que con motivos emocionales.

Dimensiones del compromiso organizacional.

La dedicación organizacional es un constructo multidimensional que, de acuerdo con (Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) detallan tres dimensiones fundamentales: la dedicación emocional, la dedicación a la continuidad y la dedicación a las regulaciones. Cada dimensión detalla diversas situaciones en las que los trabajadores optan por mantenerse en sus entidades y las interacciones dentro de sus compañías se rigen por elementos variados como los emocionales, los racionales y los morales. Detallaremos cada una de las siguientes:

Dimensión 1: Compromiso Afectivo.

De acuerdo con (Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) se refiere a aquel vínculo emocional que los empleados forjan hacia sus empresas. Este vínculo consigue vincular al empleado con la organización, compartir sus valores y objetivos, y sentirse parte de ella. Estos trabajadores se mantienen en la organización debido a su deseo, experimentando un vínculo emocional positivo con el ambiente de trabajo.

Este compromiso está vinculado a comportamientos positivos en la organización, tales como el esfuerzo individual, la fidelidad y la aspiración de aportar al triunfo de su compañía. Los trabajadores que sienten este tipo de dedicación experimentan satisfacción con el trabajo que desarrollan y mejoran su desempeño, y muestran menos predisposición a dejar su entidad.

Según varios estudios, el compromiso emocional es el más anhelado por las organizaciones, dado que genera varias ventajas, como incrementar la productividad y el trabajo en equipo. (Mowday, R et al. (1997), como se citó en Huamani & Tacza,2025),

proponen que esta dimensión posee una elevada vinculación con la organización, lo que lleva a los empleados a asumir los valores de la organización como propios.

Dimensión 2. Compromiso de Continuidad.

Este compromiso se fundamenta en la percepción que los empleados tienen sobre los gastos que conllevaría abandonar su entidad. (Becker, H 1960, como se citó en Huamani & Tacza,2025) propone que los trabajadores realizan un análisis de todas las inversiones realizadas en una organización, incluyendo el tiempo, el esfuerzo, las ventajas que han obtenido en ella y sus relaciones interpersonales con sus colegas, estableciendo un balance, concluyen que el costo de dejar su entidad es excesivamente elevado.

Cuando este compromiso de continuidad se manifiesta en los empleados, se mantienen vinculados a su entidad debido a la necesidad de mantenerse en ella para cubrir sus necesidades primordiales. Se genera una sensación de que el abandono hacia su entidad representaría una considerable pérdida, tanto en aspectos financieros, ventajas laborales, posibilidades de crecimiento profesional o incluso vínculos profesionales que se han forjado a lo largo del tiempo.

Un trabajador con una lógica muy pragmática, asocia este compromiso con el aspecto económico y de seguridad. Sin embargo, se puede notar que, a pesar de que este compromiso se encuentra en un nivel elevado, y los empleados opten por permanecer en su organización, no necesariamente se sienten contentos en ella. Se podría pensar que este compromiso está vinculado a grados más bajos de satisfacción en el trabajo, ya que representaría obstáculos que un trabajador tendría para abandonar su empresa, principalmente, en términos financieros y de seguridad que experimenta dentro de ella, a pesar de no estar contento.

(Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) plantean el concepto de que el compromiso de continuidad puede proporcionar a una organización cierta

seguridad en la permanencia de sus empleados. Sin embargo, no se puede garantizar niveles ideales de comportamientos positivos en una organización, como sería en el caso de un compromiso emocional, cultivado de forma óptima. Estos trabajadores pueden percibir que tienen una mayor necesidad de permanecer en su entidad, por lo que no tienen la obligación de abandonar su entidad.

Dimensión 3. Compromiso Normativo.

Este compromiso está vinculado a un sentimiento de responsabilidad que los trabajadores sienten dentro de una organización, lo que los impulsa a mantenerse en ella, ya que sienten la certeza de que deben hacerlo. Factores como la lealtad personal hacia su empresa, las normas sociales o la reciprocidad que experimenta el empleado al considerar que su empresa ha invertido en su crecimiento, capacitación y bienestar como miembro de una organización.

(Meyer, J & Allen, N 1997, como se citó en Huamani & Tacza,2025) Este compromiso se define como la percepción que un empleado tiene dentro de una organización, a causa de un trato equitativo o que se haya sentido respaldado por su entidad en momentos cruciales de su trayectoria laboral o su vida personal. Este agradecimiento provoca una sensación de deuda en el empleado, lo que lo conduce a sentirse éticamente vinculado con su entidad.

Asimismo, las normas culturales pueden tener un impacto en el compromiso con las normas. En sociedades donde los valores convencionales, tales como la fidelidad y la responsabilidad hacia la entidad, son relevantes, los trabajadores pueden sentir una mayor presión para permanecer en la organización debido a las expectativas sociales.

Aunque es verdad, este compromiso puede incentivar al empleado a mantenerse en su

entidad, al igual que el compromiso de continuidad no significa que el trabajador se sienta contento en su espacio laboral. Los trabajadores pueden sentirse éticamente vinculados a mantenerse en su entidad, pero pueden no sentir algún nivel de vinculación o vínculo emocional con su entidad.

Relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional

Estudios recientes han demostrado que existe una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Gómez Sánchez et al. (2024) encontraron que cuando los empleados perciben un entorno laboral favorable, con liderazgo efectivo y prestaciones justas, su compromiso con la organización aumenta, especialmente el de tipo afectivo.

Sánchez Hidalgo (2025) enfatiza que las circunstancias no materiales, tales como la disminución del estrés, el reconocimiento, el balance entre vida y trabajo y el respeto, potencian tanto la satisfacción como la aspiración de permanecer en la compañía. Esta relación es particularmente relevante en entornos organizativos como el del Comisariato Super 1,2 y 3 donde la permanencia del personal y el ambiente laboral son elementos esenciales para asegurar un servicio de alta calidad y una cultura de trabajo estable.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación optó por un método cuantitativo, enfocándose en la recopilación y examen de datos numéricos con el objetivo de determinar patrones y verificar vínculos entre variables. La metodología del estudio fue de tipo no experimental, descriptiva y correlacional, con un enfoque exploratorio. Esto significa que no se alteraron las variables y se intentó determinar la correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en su entorno natural.

El grupo de interés de esta investigación estuvo compuesto por el personal operativo del Comisariato Super 1,2 y 3, situado en el Cantón El Empalme, Ecuador. Se empleó un muestreo no aleatorio por conveniencia, escogiendo a los participantes que estaban disponibles y estaban al alcance del investigador. La muestra se conformó por 100 personas. Es crucial destacar que, debido al tamaño de la muestra y la modalidad de muestreo, los resultados de este estudio deben ser analizados con prudencia y no se pueden generalizar directamente a todos los empleados del Comisariato Super 1,2 y 3 o a otras entidades del sector. Para futuros estudios, es aconsejable incrementar la muestra para potenciar la representatividad.

La información fundamental se obtuvo de los participantes directamente a través de una encuesta estructurada creada en Google Forms, empleando una escala de Likert de 5 puntos (1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 representa "Totalmente de acuerdo"). El formulario se segmentó para evaluar las dos variables fundamentales del estudio:

Satisfacción Laboral: Se utilizaron 3 ítems adaptados de la escala propuesta por Judge, Bono y Locke (2000), la cual ha demostrado alta fiabilidad en estudios previos (Alfa de Cronbach de 0.89 en contextos latinoamericanos según Alarcón-Parco y Caffio-Reyes, 2023).

Compromiso Organizacional: Se empleó una versión reducida de la escala tridimensional de Allen y Meyer (1990), compuesta por 6 ítems (2 ítems para compromiso afectivo, 2 para compromiso de continuidad y 2 para compromiso normativo). Esta escala también ha sido validada en diversos contextos, incluyendo Latinoamérica (Cernas Ortiz, 2018).

Los participantes recibieron la encuesta por medio de plataformas digitales como el correo electrónico y mensajes de WhatsApp. Se proporcionó un mensaje de explicación que detallaba el objetivo del estudio y garantizaba la privacidad de las respuestas. La obtención

de información primaria se llevó a cabo directamente de la situación real del Comisariato Super 1,2 y 3.

Antes del estudio final, se realizó una prueba piloto para valorar la confiabilidad del instrumento de recopilación de datos. Mediante la utilización del coeficiente Alfa de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.798, indicando una alta consistencia interna y confiabilidad de las escalas utilizadas en la evaluación inicial. Se exportó a Jamovi los datos recabados de la encuesta principal para su procesamiento y estudio. Se realizaron investigaciones detalladas para cada variable (frecuencias, porcentajes) y análisis de correlación como el coeficiente de correlación de Pearson. Es crucial resaltar que estos estudios se llevaron a cabo de manera individual para cada uno de los tres comisariatos (Super 1, Super 2 y Super 3), con la finalidad de determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, además de entender las especificidades de cada institución.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente estudio tuvo como objetivo explorar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en una muestra de 100 trabajadores operativo del Comisariato Super 1,2 y 3. Los hallazgos se muestran de manera descriptiva y correlacional, acorde con los propósitos propuestos por la investigación.

Esta sección expone los descubrimientos derivados de la información recogida, presentada de manera individual para cada uno de los comisariatos involucrados: Super 1,2, y 3. Se muestran la confiabilidad de los instrumentos (Alfa de Cronbach), los resultados descriptivos (medias y porcentajes de las principales categorías de respuesta) y las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y la dedicación organizacional para cada institución.

El coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó para evaluar la confiabilidad interna de los instrumentos de medición en cada comisariato.

Los resultados evidencian que la escala de Satisfacción Laboral presenta una excelente fiabilidad interna en el Comisariato Super 1 (0.943) y Super 3 (0.947), mientras que en el Comisariato Super 2 (0.756) su fiabilidad es aceptable. Estos valores aseguran la consistencia y estabilidad de las mediciones de satisfacción en cada uno de los establecimientos analizados.

El estudio de los tipos de respuesta respecto a la satisfacción labora y el compromiso organizacional mostró patrones particulares en cada comisariato. A continuación, se describen los porcentajes de trabajadores que manifestaron estar 'Satisfechos' o 'Muy Satisfechos' con su labor, y que mostraron un alto 'Compromiso' o 'Muy alto' con la organización.

Resultados de Satisfacción laboral:

Tabla 1

Pregunta 1

¿Me siento satisfecho(a) con mi trabajo actual?

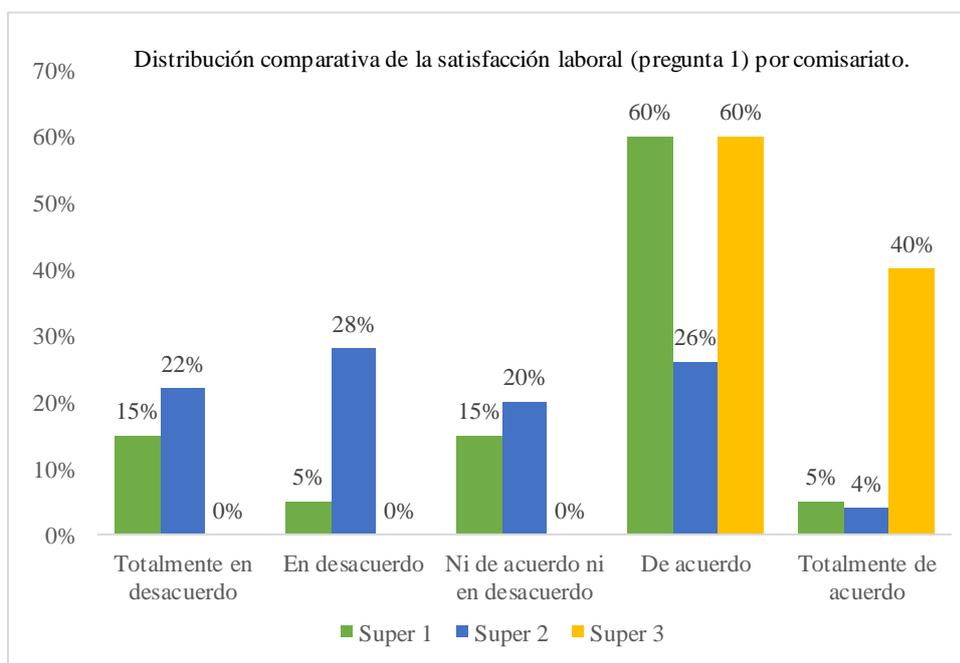
ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en desacuerdo	3	15%	11	22%	0	0%
En desacuerdo	1	5%	14	28%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%	10	20%	0	0%

De acuerdo	12	60%	13	26%	18	60%
Totalmente de acuerdo	1	5%	2	4%	12	40%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 1:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, un 60% de los empleados se siente "Conforme" y un 5% se siente "En absoluto acuerdo" con su labor actual, lo que resulta en un 65% de satisfacción. En contraposición, un 15% indica "Totalmente en desacuerdo" y un 5% "En desacuerdo", mientras que un 15% indica "Ni en acuerdo ni en desacuerdo". Este índice de satisfacción, pese a ser el más alto, indica zonas para mejorar. Una investigación realizada en Ecuador en 2023 acerca del compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, aunque no particular al sector del retail, enfatiza que la satisfacción impacta directamente en el

rendimiento del personal y la sostenibilidad de la organización (INNOVA Research Journal, 2023). Esto subraya la relevancia de tratar la neutralidad y el conflicto para mejorar el desempeño.

Análisis Super 2:

Por otro lado, en el Comisariato Super 2, únicamente el 26% de los empleados expresa "De acuerdo" y un 4% "Totalmente de acuerdo", lo que representa un 30% de satisfacción. Un significativo 28% está "En desacuerdo" y un 22% "En total desacuerdo", mientras que un 20% se encuentra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Este grado de satisfacción es alarmante reducido. Estudios actuales señalan que elementos como la inflexibilidad, el sueldo y la falta de un objetivo laboral pueden conducir a la insatisfacción y a la "Gran Renuncia" (Foro Económico Mundial, 2022). Una investigación de 2022 en América Latina también alerta que "las razones de la insatisfacción en el trabajo son reales y abundantes, además pueden representar un peligro para la dedicación laboral de los trabajadores" (Cegid, 2022). Esto indica que Super 2 se encuentra ante un reto crucial en términos de satisfacción de su personal.

Análisis Super 3:

El Comisariato Super 3 exhibe los niveles de satisfacción más elevados, con un 60% de los trabajadores "Conuerdo" y un 40% "Totalmente conforme" con su labor, lo que conlleva a un 100% de satisfacción en esta cuestión. Ningún trabajador manifestó descontento o indiferencia. Este hallazgo es extraordinario y concuerda con la bibliografía que resalta la relevancia de un entorno laboral positivo para el bienestar y la productividad. Las tendencias de salud en el trabajo para 2025 subrayan la construcción de ambientes donde "la felicidad y la productividad se complementen" y donde el bienestar "comprende salud mental,

estabilidad personal y laboral, e incluso un sentido de propósito" (MyHappyForce, 2025; Biwel, 2025). Parece que Super 3 ha conseguido un balance superior en estos aspectos.

Cuadro 2

Pregunta 2

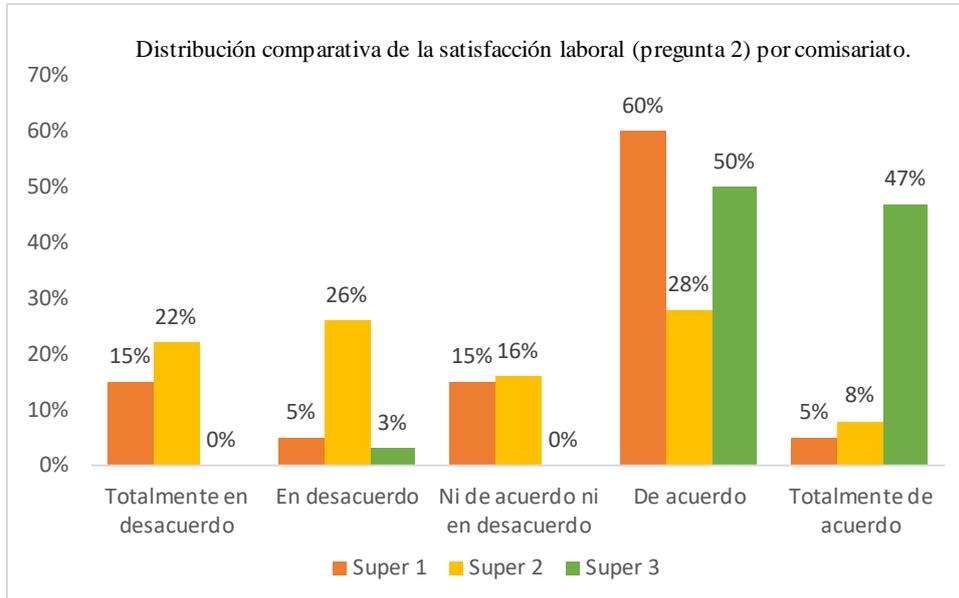
¿Estoy entusiasmado(a) con mi trabajo?

ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en desacuerdo	3	15%	11	22%	0	0%
En desacuerdo	1	5%	13	26%	1	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%	8	16%	0	0%
De acuerdo	12	60%	14	28%	15	50%
Totalmente de acuerdo	1	5%	4	8%	14	47%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 2:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, se percibe un 60% de los trabajadores como "De acuerdo" y un 5% como "Totalmente de acuerdo", lo que resulta en un 65% de entusiasmo. Un 15% indica estar "En total desacuerdo" y un 5% "En desacuerdo", mientras que un 15% indica estar "Ni de acuerdo ni en desacuerdo." Este grado de entusiasmo es positivo. Investigaciones actuales en el ámbito del comercio minorista proponen que "el reconocimiento y las gratificaciones personalizadas" y las "oportunidades concretas para expandirse y evolucionar" son esenciales para potenciar la motivación y el entusiasmo (Combo, 2024).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, el 28% de los empleados expresa "Conuerdo" y un 8% "Conuerdo totalmente" con su entusiasmo por su labor, lo que añade un 36% de entusiasmo. Resulta alarmante que un 22% se encuentre "En total desacuerdo" y un 26% "En desacuerdo", además de un 16% que esté "Ni en acuerdo ni en desacuerdo". Este nivel de

entusiasmo reducido es una muestra de la escasa satisfacción detectada en la Pregunta 1 y indica una notable desmotivación. Una investigación realizada en 2024 en Ecuador mostró que "ocho de cada 10 empleados en Ecuador afirman sentirse agotados" y el 75% sufre de estrés, lo cual afecta la productividad y el compromiso (Primicias, 2024). Esto concuerda con la circunstancia en Super 2.

Análisis Super 3:

El Comisariato Super 3 vuelve a exhibir elevados niveles, con un 50% de los trabajadores "Conuerdo" y un 47% "Totalmente conuerdo" con su entusiasmo por su labor, logrando un 97% de entusiasmo. Solo un 3% expresó "En desacuerdo" y nadie informó "Totalmente en desacuerdo" o "No están de acuerdo ni en desacuerdo." Este gran entusiasmo fortalece la noción de que Super 3 ha conseguido promover un entorno de trabajo positivo y estimulante. Las tendencias de bienestar en el trabajo para 2025 indican que "integrar a individuos de todos los niveles, tomar en cuenta sus ideas, incluirlos en el diseño y la implementación" de iniciativas de bienestar son fundamentales para "estimular el entusiasmo" (Wellhub, 2025).

Cuadro 3

Pregunta 3

¿Realmente disfruto mi trabajo?

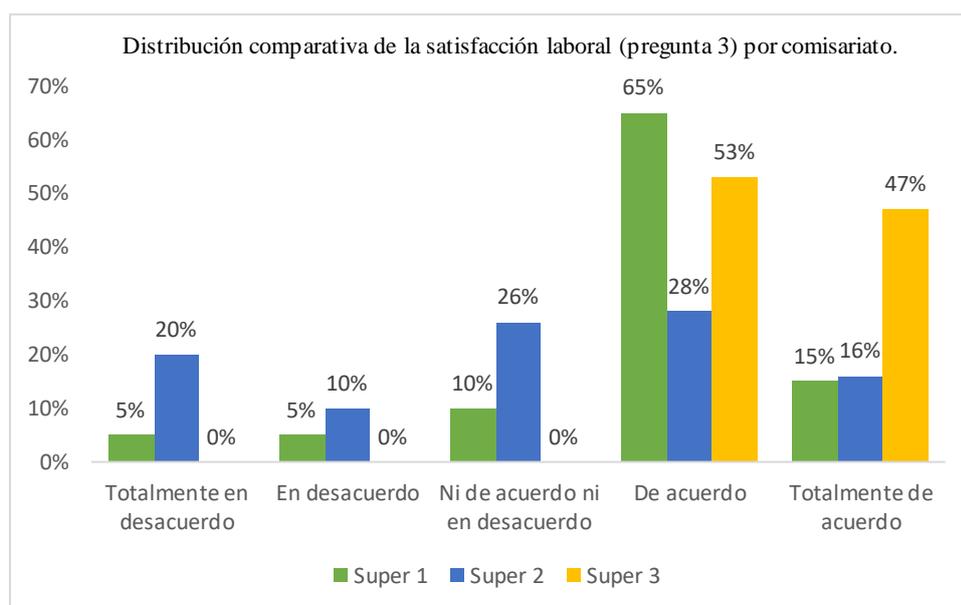
ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%	10	20%	0	0%
En desacuerdo	1	5%	5	10%	0	0%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%	13	26%	0	0%
De acuerdo	13	65%	14	28%	16	53%
Totalmente de acuerdo	3	15%	8	16%	14	47%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 3:



Análisis Super 1:

Un 65% de los trabajadores del Comisariato Super 1 expresa "De acuerdo" y un 15% "Totalmente de acuerdo" en cómo disfrutaban su labor, lo que equivale a un 80% de satisfacción. Solo un 5% se encuentra "En total desacuerdo" y otro 5% "En desacuerdo", con un 10% que se encuentra "Ni en acuerdo ni en desacuerdo". Este elevado grado de satisfacción es una señal positiva de bienestar en el trabajo. Las investigaciones más recientes

sobre el bienestar laboral para 2025 se centran en generar "ambientes donde la felicidad y la productividad se complementen" y que el bienestar no solo incluya el sueldo, sino también la salud mental y el balance personal (MyHappyForce, 2025).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, un 28% de los empleados está "Concuerso" y un 16% "Concuerso totalmente" en cómo disfrutan de su labor, lo que suma un 44% de satisfacción. No obstante, un 20% expresa "Total desacuerdo", un 10% "En desacuerdo" y un 26% "Ni concuerdo ni con desacuerdo". Este porcentaje es notablemente inferior al de otros centros de policía. El estrés y la falta de motivación son motivos habituales de ausentismo y baja productividad en el sector de tiendas al por menor (Combo, 2024; Primicias, 2024).

Análisis Super 3:

En el Comisariato Super 3, un 53% de los trabajadores "De acuerdo" y un 47% "Totalmente de acuerdo" expresan su placer en su labor, logrando un 100% de satisfacción. No se observaron reacciones de disconformidad o neutralidad. Este hallazgo corrobora la inclinación de Super 3 a poseer los niveles más elevados de satisfacción y entusiasmo, lo que resulta en un disfrute prácticamente universal del trabajo. Es fundamental generar un entorno en el que los trabajadores disfrutan de su trabajo para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, particularmente en un sector de alta rotación como el comercio al por menor (MyHappyForce, 2025).

Resultados de Satisfacción laboral:

Cuadro 4

Pregunta 4

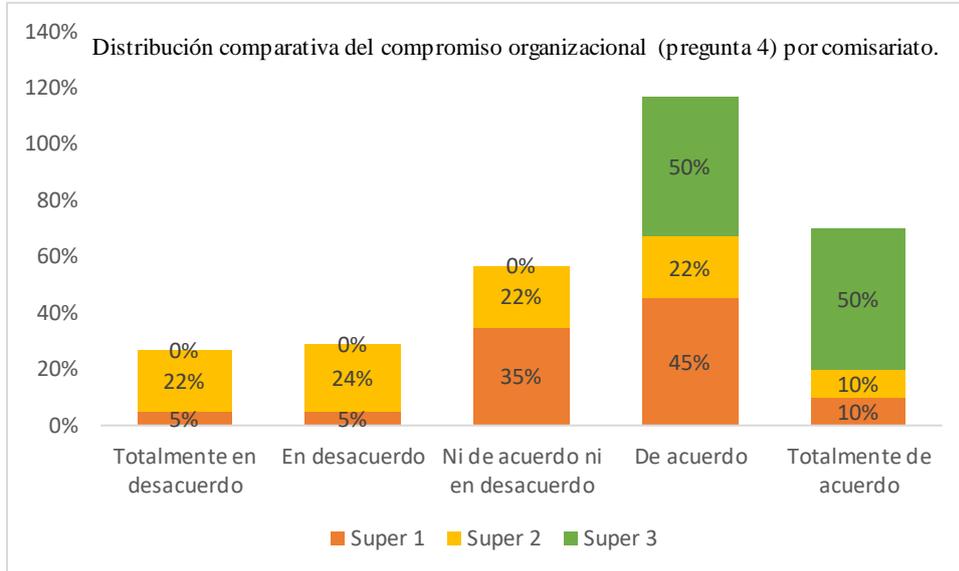
¿Me siento emocionalmente apegado (a) a esta organización?

ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en	1	5%	11	22%	0	0%
desacuerdo						
En desacuerdo	1	5%	12	24%	0	0%
Ni de acuerdo ni en	7	35%	11	22%	0	0%
desacuerdo						
De acuerdo	9	45%	11	22%	15	50%
Totalmente de	2	10%	5	10%	15	50%
acuerdo						
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 4:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, un 45% de los empleados se muestra "Conforme" y un 10% "Totalmente conforme" con mantener un vínculo emocional con la organización, lo que añade un 55% de vinculación emocional. En contraposición, un 35% expresó "Ni concuerdo ni en desacuerdo", seguido por un 5% que expresó "Totalmente en desacuerdo" y otro 5% que expresó "En desacuerdo". Este grado de apego, pese a que la mayoría coincide, refleja un porcentaje significativo de neutralidad y discrepancia. Una investigación de 2023 en Ecuador acerca del compromiso organizacional resalta que el compromiso emocional (vinculación emocional) es esencial para el rendimiento del personal, la reputación de la empresa y el crecimiento institucional (INNOVA Research Journal, 2023).

Análisis Super 2:

El Comisariato Super 2 muestra un escenario más fragmentado, con un 22% "Concuerdo" y un 10% "Concuerdo totalmente", lo que suma un 32% de vínculo emocional. Es significativo

que un 22% exprese "Totalmente en desacuerdo" y un 24% "En desacuerdo", mientras que un 22% exprese "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Esto indica una escasa conexión emocional. El estudio "La Gran Renuncia" en Latinoamérica (2022) indica que la insatisfacción puede representar un "riesgo en la dedicación laboral de los trabajadores", provocando faltas y rotación. Una reducida satisfacción en el trabajo, tal como la detectada en Super 2, impacta de manera adversa en el compromiso (Cegid, 2022).

Análisis Super 3:

En el Comisariato Super 3, el 50% de los trabajadores se percibe como "Concuerso" y otro 50% como "Totalmente concuerso" con el vínculo emocional, lo que se traduce en un apego emocional total hacia la entidad. Este hallazgo es sobresaliente y coincide con una sólida identificación, que es un elemento esencial del compromiso de la organización. Las entidades que alcanzan elevados grados de dedicación emocional suelen presentar un "desarrollo institucional sustentable" (INNOVA Research Journal, 2023).

Cuadro 5

Pregunta 5

¿Esta organización tiene gran significado personal para mí?

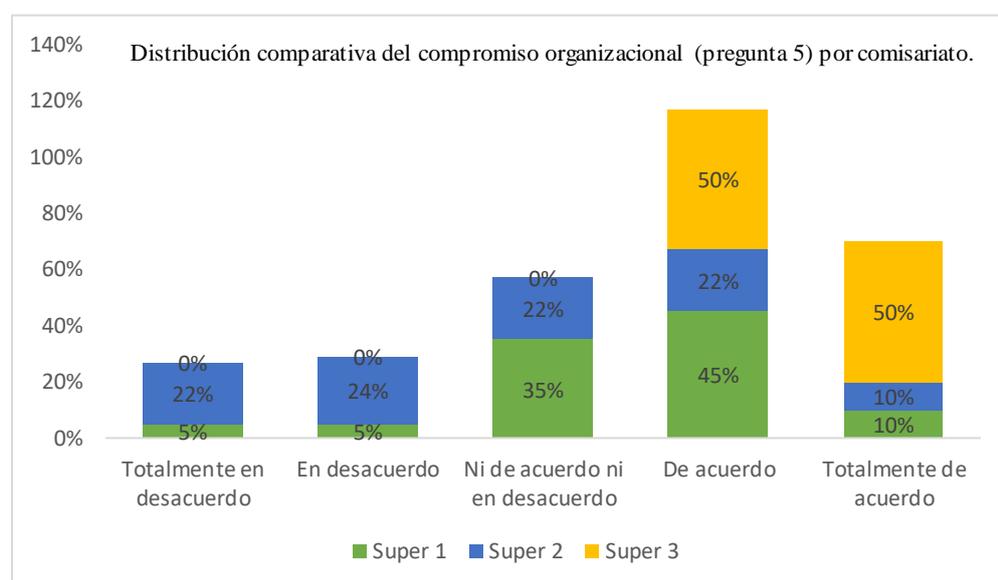
ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%	8	16%	0	0%
En desacuerdo	1	5%	13	26%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%	10	20%	1	3%

De acuerdo	10	50%	13	26%	14	47%
Totalmente de acuerdo	1	5%	6	12%	15	50%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 5



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, el 50% de los empleados percibe la organización como una "enorme importancia personal" y un 5% "Totalmente conforme", lo que representa un 55% en total. Un 35% se manifestó imparcial, mientras que un 5% expresó "Totalmente en desacuerdo" y otro 5% "En desacuerdo significativo". Este grado es aceptable, sin embargo, la significativa cantidad de empleados imparciales indica que todavía existen posibilidades para consolidar el vínculo personal con la misión y los principios de la compañía. Es esencial identificar los valores de la organización para establecer una "cultura fuerte y en sintonía con

los objetivos estratégicos", lo cual influye directamente en la interacción entre los trabajadores y los clientes (Runa HR, n.d.).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, los resultados son más segmentados: un 26% se encuentra "En consonancia" y un 12% "En total consonancia", lo que suma un 38% de relevancia personal. No obstante, un 16% expresa "Total desacuerdo" y un 26% "En desacuerdo", y un 20% se mantiene neutral. Esta ausencia de un sentido personal definido para un segmento importante de la plantilla puede ser un elemento que ayude a reducir la satisfacción y el entusiasmo. Cuando los trabajadores no perciben un sentido o propósito en su labor, es más probable que sufran de desmotivación (Team Insights, 2021). Un reporte de 2022 acerca de "La Gran Renuncia" enfatiza que "más de dos tercios [de los empleados] afirman que buscan mayor satisfacción laboral", lo cual comprende un sentido de propósito (Foro Económico Mundial, 2022).

Análisis Super 3:

En el Comisariato Super 3, un asombroso 47% "Concuerso" y un 50% "Concuerso totalmente" indican que la organización posee un alto valor personal, llegando a un 97%. Solo un 3% expresó "Ni concuerso ni en desacuerdo", y no existieron discrepancias. Este porcentaje altísimo sugiere que los trabajadores de Super 3 no solo mantienen una conexión emocional, sino que también sienten un valor inherente y personal en su vinculación con la organización. Este profundo entendimiento del significado es un potente impulsor para el compromiso y la fidelidad a largo plazo, aportando a una cultura organizacional robusta (Sesame HR, n.d.).

Cuadro 6

Pregunta 6

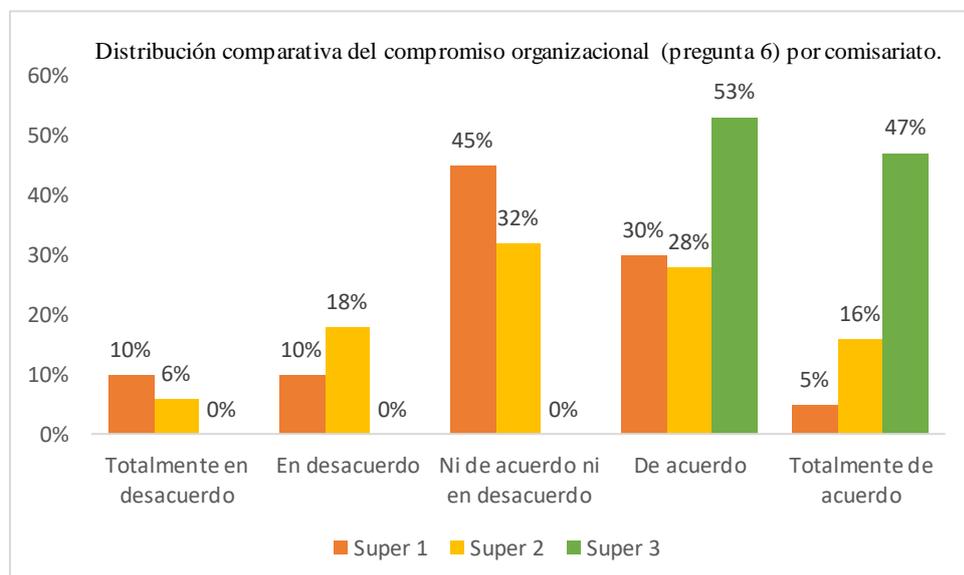
¿Sería difícil dejar esta organización ahora?

ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE
Totalmente en desacuerdo	2	10%	3	6%	0	0%
En desacuerdo	2	10%	9	18%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45%	16	32%	0	0%
De acuerdo	6	30%	14	28%	16	53%
Totalmente de acuerdo	1	5%	8	16%	14	47%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 6:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, el 30% de los trabajadores expresó su postura como "De acuerdo" y un 5% como "Totalmente de acuerdo", lo que representa un 35%. No obstante, un 45% expresó "Ni en consonancia ni en desacuerdo", mientras que un 10% expresó "Totalmente en desacuerdo" y otro 10% "En desacuerdo". La elevada tasa de neutralidad sugiere que una porción significativa de los trabajadores no tiene una sólida percepción de obstáculos para abandonar la compañía, lo que podría señalar un peligro de rotación si emergen oportunidades más favorables. El sector del comercio minorista es susceptible a elevadas tasas de rotación, con investigaciones recientes (2022) que señalan que "al menos la mitad de los trabajadores de comercio minorista están considerando abandonar sus puestos de trabajo" (Niikiis.com, 2022).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, un 28% de los empleados expresó "Concuerto" y un 16% "Totalmente concuerdo" con el desafío de abandonar la entidad, lo que totalizó un 44%. No obstante, el 32% se situó en la categoría de "No concuerdo ni en desacuerdo", con un 6% "Totalmente en desacuerdo" y un 18% "En desacuerdo". Al igual que Super 1, el elevado porcentaje de respuestas neutrales sugiere que muchos trabajadores no perciben que abandonar la empresa sea especialmente complicado, lo que subraya la importancia de implementar estrategias de retención. La "escasez de flexibilidad" es uno de los principales motivos por los que los trabajadores de comercio minorista piensan en abandonar sus puestos de trabajo (Niikiis.com, 2022), lo cual puede aportar a esta percepción de sencillez para abandonar.

Análisis Super 3:

El Comisariato Super 3 muestra un 53% de empleados "De acuerdo" y un 47% "Totalmente de acuerdo" con la dificultad de dejar la organización, sumando un 100%. No hubo

respuestas en desacuerdo o neutralidad. Este resultado tan elevado sugiere un fuerte compromiso de continuidad, donde los empleados perciben altos costos asociados a dejar la organización, ya sean personales, profesionales o financieros. Este tipo de compromiso contribuye significativamente a la estabilidad de la plantilla, lo cual es altamente beneficioso para la productividad y la cultura organizacional (Hirint, n.d.b).

Cuadro 7

Pregunta 7

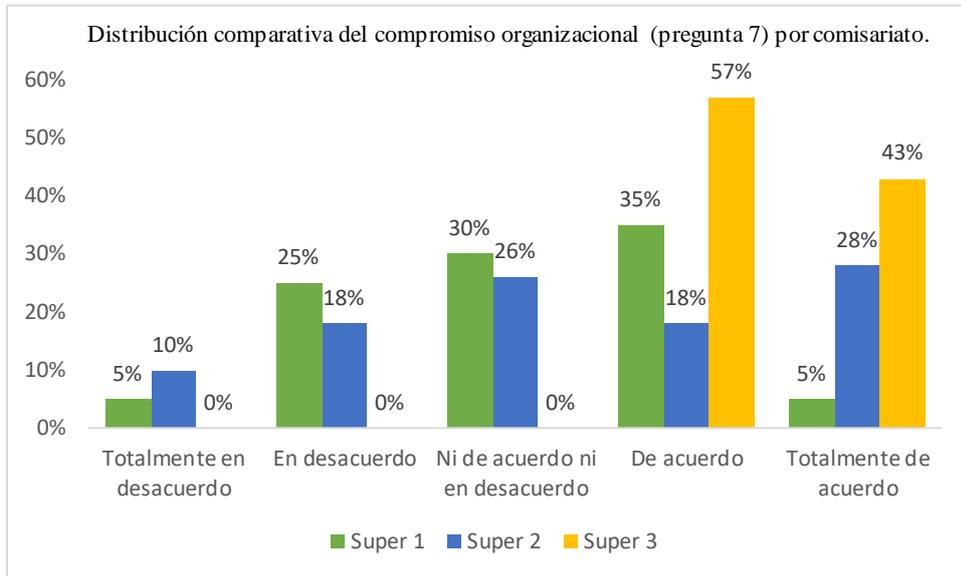
¿Tengo pocas opciones si considero dejar esta organización?

ACTIVIDADES	Supe	PORCENT	Supe	PORCENT	Supe	PORCENT
	r 1	AJE	r 2	AJE	r 3	AJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%	5	10%	0	0%
En desacuerdo	5	25%	9	18%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%	13	26%	0	0%
De acuerdo	7	35%	9	18%	17	57%
Totalmente de acuerdo	1	5%	14	28%	13	43%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 7:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, el 35% de los trabajadores expresó "Concuero" y un 5% "Totalmente concuerdo" en que cuentan con escasas alternativas si deciden abandonar la entidad, lo que equivale al 40%. Un 30% expresó "No están de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 5% expresó "Totalmente en desacuerdo" y un 25% "En desacuerdo". Esto señala que una proporción considerable no experimenta falta de opciones, lo que fortalece la noción de que la retención podría no estar fundamentada en la escasez de alternativas. Las tendencias laborales en América Latina para 2025 señalan la "escasez y la brecha de habilidades" y la "incompatibilidad entre las habilidades que posee la mayoría de la fuerza laboral y las requeridas por las empresas actuales", lo que podría influir en la percepción de opciones limitadas para ciertos perfiles (CXC Global, 2025).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, un 18% de los empleados expresa "Concuerso" y un 28% "Totalmente concuerso" al tener escasas alternativas, lo que equivale a un 46%. Sin embargo, un 10% expresó "En total desacuerdo", un 18% "En desacuerdo" y un 26% "No están de acuerdo ni en desacuerdo". A pesar de que un porcentaje significativo experimenta escasas alternativas, la distribución de respuestas indica que no es una emoción universal. Las compañías en América Latina "demandan profesionales competentes en campos en auge como la Inteligencia Artificial, computación en la nube y seguridad cibernética", lo que puede provocar que los individuos sin estas competencias se sientan con menos alternativas (CXC Global, 2025).

Análisis Super 3:

En el Comisariato Super 3, el 57% de los empleados se siente "De acuerdo" y un 43% "Totalmente de acuerdo" con tener pocas opciones si consideran dejar la organización, lo que suma un 100%. No hubo respuestas de desacuerdo o neutralidad. Este resultado sugiere un compromiso de continuidad muy fuerte, posiblemente debido a beneficios únicos, un ambiente laboral inmejorable, o una percepción de falta de equivalencia en el mercado laboral externo. Este alto porcentaje de percepción de "pocas opciones" contribuye a la estabilidad de la fuerza laboral en Super 3.

Cuadro 8

Pregunta 8

¿Le debo mucho a esta organización?

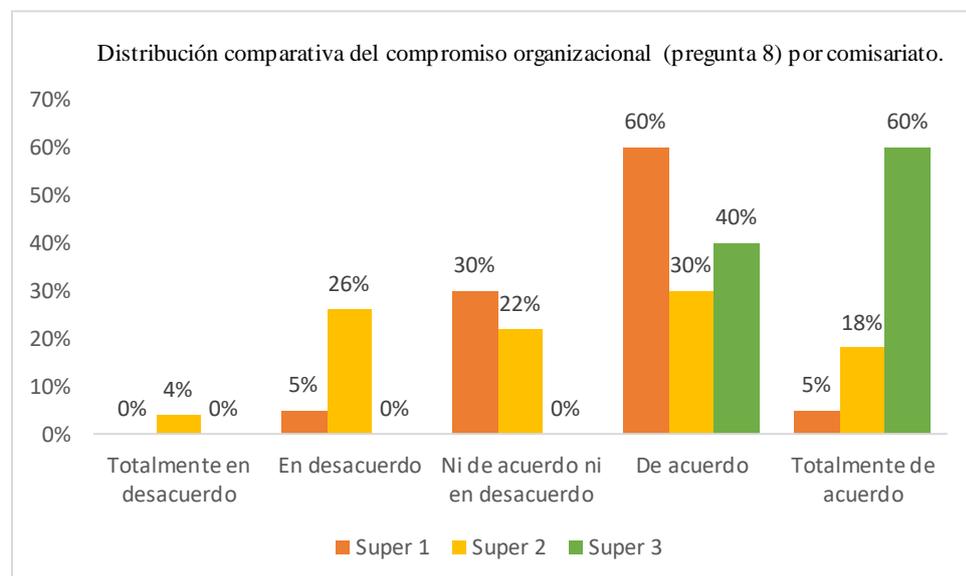
ACTIVIDADES	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN	Supe	PORCEN
	r 1	TAJE	r 2	TAJE	r 3	TAJE

Totalmente en desacuerdo	0	0%	2	4%	0	0%
En desacuerdo	1	5%	13	26%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%	11	22%	0	0%
De acuerdo	12	60%	15	30%	12	40%
Totalmente de acuerdo	1	5%	9	18%	18	60%
TOTAL	20	100%	50	100%	30	100%

Formulario Google forms

Realizado por: Autores

Gráfico 8:



Análisis Super 1:

En el Comisariato Super 1, el 60% de los empleados expresó que "Concuerso" y un 5%

"Totalmente concuerso" en que tienen un gran deber hacia la organización, lo cual representa

un 65%. Un 30% se situó en la categoría "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y un 5% en la categoría "En desacuerdo", sin respuestas en la categoría "Totalmente en desacuerdo". Este elevado grado de compromiso con las normas es positivo, señalando que los trabajadores sienten un deber de mantenerse en la compañía debido a lo que han obtenido. El reconocimiento y las premiaciones a medida son esenciales para preservar la motivación y la percepción de valor de los trabajadores (Combo, 2024; Edenred México, 2025; FasterCapital, 2025).

Análisis Super 2:

En el Comisariato Super 2, el 30% de los empleados expresa su conformidad con la declaración y un 18% expresa su total conformidad con ella, lo que equivale al 48%. No obstante, el 26% manifestó "En desacuerdo", el 22% "Ni concuerdo ni con desacuerdo" y el 4% "En total desacuerdo". A pesar de que la mayoría percibe una obligación, el alto grado de desacuerdo y neutralidad indica que la compañía podría progresar en el establecimiento de un sentido de reciprocidad y fidelidad hacia sus trabajadores. La "ausencia de reconocimiento" y las "expectativas incumplidas" son factores de desmotivación en el trabajo que pueden influir en este sentimiento de deuda (Team Insights, 2021).

Análisis Super 3:

En el Comisariato Super 3, el 60% de los trabajadores "Concuerdo" y un 40% "Totalmente concuerdo" en que tienen un gran deber hacia la entidad, llegando a un 100%. No se presentaron reacciones de discrepancia o neutralidad. Este logro sobresaliente en el cumplimiento de las normas concuerda con los elevados grados de satisfacción y apego detectados en este comisariato. Los trabajadores experimentan un fuerte deber moral de mantenerse en la empresa, lo que podría atribuirse a un ambiente laboral que aprecia y premia

su aporte, además de un crecimiento profesional que les hace sentir apreciados y vinculados con la compañía (Combo, 2024; FasterCapital, 2025; Latinpyme, 2025).

5. DISCUSIÓN

Esta discusión se adentra en las conclusiones alcanzadas, estudiando los hallazgos vinculados a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y evaluando sus efectos específicos para cada uno de los comisariatos (Super 1, Super 2 y Super 3). Esta separación permite una comprensión más detallada de las dinámicas internas en cada rama de la cadena y las vincula con la literatura más reciente (2021 a partir).

Primero, los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos en la escala de Satisfacción Laboral de los tres comisariatos (0.943 en Super 1, 0.756 en Super 2 y 0.947 en Super 3) confirman la solidez y homogeneidad interna del instrumento de medición en cada circunstancia específica. A pesar de que el Comisariato Super 2 presenta un valor aceptable, los Comisariatos Super 1 y Super 3 muestran una confiabilidad sobresaliente, lo que confirma la consistencia de las respuestas de los empleados y la robustez de los datos para el análisis futuro en cada grupo. Esto subraya la capacidad del instrumento para recolectar de manera confiable las percepciones de los trabajadores, incluso en entornos laborales que pueden ser ligeramente diferentes.

La evaluación minuciosa de los resultados revela variaciones en los niveles de satisfacción y compromiso entre los comisariatos. El Comisariato Super 3 se distingue por poseer las mayores proporciones de empleados en las categorías de "Muy Satisfechos" y "Compromiso muy alto", lo que señala un ambiente laboral sumamente positivo y una fuerte vinculación emocional de su personal con la institución. Sus grados de satisfacción y entusiasmo son

extraordinarios (100% en satisfacción y gozo, 97% en entusiasmo). Estos hallazgos concuerdan con la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que sostiene que satisfacer las necesidades de estima y autorrealización puede generar un apego más profundo, además de las tendencias contemporáneas que subrayan el bienestar integral y el propósito laboral para incrementar la felicidad y la productividad (MyHappyForce, 2025; Biwel, 2025).

En contraposición, aunque el Comisariato Super 2 cuenta con un significativo número de empleados con 'Compromiso alto' en ciertas dimensiones, presenta una proporción inferior de "Muy satisfechos" (30%) y entusiasmados (36%) en comparación con Super 1 y Super 3. Esto podría indicar que, a pesar de que existe un fundamento de fidelidad, hay oportunidades de mejora en aspectos que promueven una satisfacción más intensa, como las condiciones de trabajo inherentes, el reconocimiento o la eliminación de factores de estrés, a la manera en que la Teoría de los Dos Factores de Herzberg sugiere, donde la falta de estos "factores motivadores" puede conducir al descontento. Este panorama coincide con descubrimientos recientes que señalan elevados grados de fatiga y tensión en empleados de Ecuador, impactando su dedicación y rendimiento (Primicias, 2024; Cegid, 2022).

El Comisariato Super 1 se sitúa en una posición intermedia, exhibiendo altos niveles de satisfacción (65%) y compromiso (65% en normativa, 55% en emocional), aunque ligeramente inferior a Super 3 en las categorías superiores. Esto indica un entorno laboral positivo, aunque existe potencial para incrementar aún más el disfrute y el vínculo emocional (Combo, 2024).

Los resultados del análisis de correlación de Pearson confirman que existe una relación positiva y de relevancia estadística entre la satisfacción laboral y el compromiso

organizacional en todos los comisariatos, corroborando la hipótesis principal del estudio para cada circunstancia individual. Esto apoya el fundamento del Modelo Tridimensional de Compromiso propuesto por Meyer y Allen, donde un aumento en la satisfacción con la experiencia laboral fomenta la formación de una relación emocional (compromiso emocional), de continuidad (compromiso de continuidad) o de regulación (compromiso normativo) con la organización.

No obstante, la fuerza de esta correlación varía considerablemente entre las filiales:

El Comisariato Super 3 presenta la correlación más fuerte ($r = 0.884$, $p < 0.001$), lo que indica que, en esta filial, el aumento en la satisfacción en el trabajo incidirá directamente y determinante en la consolidación del compromiso de los empleados. La inversión en condiciones laborales y bienestar que generen satisfacción conduciría casi de manera directa a un aumento del vínculo con la organización, fortaleciendo la sostenibilidad y el rendimiento del personal (INNOVA Research Journal, 2023).

El Comisariato Super 1 también exhibe una correlación robusta ($r = 0.694$, $p < 0.001$), lo que indica que, al igual que en Super 3, la satisfacción es una señal significativa de la dedicación. Las estrategias para aumentar la satisfacción son esenciales para conservar y motivar a estos trabajadores, pese a que hay una mayor cantidad de empleados indiferentes respecto al desafío de abandonar la organización, lo que sugiere un potencial riesgo de rotación si las oportunidades externas resultan atractivas (Niikiis.com, 2022).

En cambio, el Comisariato Super 2 presenta una correlación moderada ($r = 0.448$, $p < 0.001$). A pesar de que la relación sigue siendo significativa, su menor intensidad sugiere que, aunque

la satisfacción influye en la dedicación, podrían existir otros factores más predominantes o complejos que afecten la relación entre los trabajadores y la organización en este comisariato particular. Esto podría implicar que, además de la satisfacción, elementos como la cultura organizacional, la comunicación interna, las percepciones de oportunidades de crecimiento o la administración del estrés y el agotamiento (Primicias, 2024; Team Insights, 2021) desempeñen un papel diferente en la construcción del compromiso en Super 2. La sensación de tener escasas alternativas externas, a pesar de estar presente en un segmento, no se refleja en un profundo compromiso emocional, lo que sugiere una potencial "lealtad obligada" o basada en conveniencia más que en un verdadero amor (CXC Global, 2025).

Estas diferencias notables entre las sucursales, tanto en los grados de satisfacción y compromiso como en la intensidad de su correlación, resaltan la relevancia de considerar las particularidades de cada filial al diseñar estrategias de gestión del talento humano. No se puede aplicar una estrategia "talla única" para aumentar la dedicación; las medidas deben adaptarse a las especificidades de cada comisariato. Por ejemplo, a pesar de que en Super 3 y Super 1 las acciones dirigidas a aumentar directamente la satisfacción podrían tener un impacto muy anticipado en el compromiso, en Super 2 podría ser esencial analizar y tomar acciones sobre otras variables que controlan tal relación, como los estilos de liderazgo específicos de cada lugar, las dinámicas de equipo, la carga laboral percibida, el reconocimiento efectivo o incluso la implementación local de normativas. La "Gran Renuncia" en Latinoamérica (Foro Económico Mundial, 2022) y el peligro de desmotivación (Cegid, 2022) subrayan la importancia de entender estas sutilezas para garantizar la permanencia y el bienestar de los empleados.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue examinar el impacto de la satisfacción en el trabajo en el compromiso organizacional en una cadena de comisariatos ecuatorianos, concretamente en las filiales Super 1, Super 2 y Super 3 ubicadas en el Cantón El Empalme. Los hallazgos, examinados en base a la literatura reciente (2021 en adelante), confirman la hipótesis de una correlación positiva y significativa entre las dos variables y ofrecen conclusiones adecuadas para la gestión estratégica del talento humano en el ámbito del comercio minorista.

Primero, se demostró con firmeza la fiabilidad de los instrumentos de medición mediante los coeficientes Alfa de Cronbach alcanzados en los tres comisariatos (0.943 en Super 1, 0.756 en Super 2 y 0.947 en Super 3), lo que confirma la solidez y uniformidad interna de los datos obtenidos en cada filial. Esto permitió establecer que los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional varían considerablemente entre las sucursales, siendo el Comisariato Super 3 el que habitualmente reporta proporciones superiores de empleados altamente felices, entusiasmados y con un alto grado de dedicación. Este hallazgo subraya la existencia de componentes internos específicos en Super 3 que fomentan un ambiente laboral ideal, en el que se satisfacen las necesidades de autovaloración y autorrealización, tal como propone la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, lo que parece estar totalmente satisfecho, generando un auténtico apego y un bienestar que concuerda con las tendencias laborales más actuales (MyHappyForce, 2025; Biwel, 2025).

En segundo lugar, se corrobora que la satisfacción laboral es un marcador significativo del compromiso organizacional en todos los contextos analizados, lo que coincide con la teoría actual sobre el comportamiento organizacional, especialmente con el Modelo Tridimensional de Compromiso de Meyer y Allen. Sin embargo, la fuerza de esta correlación fluctúa

significativamente entre los diferentes comisariatos. A pesar de que la relación es considerablemente fuerte en Super 3 ($r=0.884$) y Super 1 ($r=0.694$), lo que indica que las estrategias enfocadas en aumentar la satisfacción laboral tendrán un impacto directo y relevante en la dedicación de los empleados; en el Comisariato Super 2 ($r=0.448$), pese a su importancia estadística, la correlación es moderada. Esto significa que, a pesar de que la satisfacción es significativa, aún no es relevante, en Super 2 otros elementos o variables de contexto, como factores higiénicos o motivacionales no abordados por la satisfacción, estilos de liderazgo, comunicación interna o la gestión de fenómenos como el estrés y el agotamiento (Primicias, 2024; Cegid, 2022), pueden desempeñar un papel más destacado o interactuar de manera más complicada en la formación del compromiso organizacional, tal como sugiere la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

En conclusión, este estudio establece que, a pesar de que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional es universal en la cadena de comisariatos, la magnitud de esta relación y los niveles predominantes de ambas variables no son universales. Para incrementar la dedicación y la permanencia del talento, la dirección de la cadena debe aplicar un enfoque de gestión humana único, que considere las particularidades y dinámicas de cada filial. Las medidas para fomentar la satisfacción y la dedicación deben ser personalizadas, abordando los aspectos específicos que son más habituales o retadores en cada comisariato. Esto facilitará la reducción de riesgos como la "Gran Renuncia" y garantizará la permanencia y el crecimiento de una mano de obra dedicada al dinámico sector del comercio minorista (Foro Económico Mundial, 2022; Niikiis.com, 2022).

7. BIBLIOGRAFÍA

Alarcón-Parco, D., & Caffio-Reyes, M. (2023). Propiedades psicométricas de una escala de satisfacción laboral en una empresa transnacional. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 29(1), e681. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2023.v29n1.681>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Bernal González, I., Ruíz Mezquiti, L. A., & Pastrana Zúñiga, J. L. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 194-204.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-194.pdf>

Biwel. (2025). *Tendencias de Bienestar Laboral para 2025*. Recuperado de

<https://biwel.com/tendencias-de-bienestar-laboral-para-2025/>

Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo C., & Valencia Chica, V. C., Ricardo (2022).

Satisfacción laboral como determinante

de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-403.pdf>

Carrasco Luzarraga, G. L. (2024). Factores que inciden en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, octubre – noviembre 2022 [Tesis de posgrado, Politécnica Salesiana]. Repositorio de la universidad Politecnica Salesiana sede Guayaquil. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27916>

Cegid. (2022). El riesgo de la gran renuncia en Latino América. Recuperado de <https://www.cegid.com/lat/mx/blog/la-gran-renuncia-latino-america/>

Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Contaduría y Administración, 63(2), e986. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>

Combo. (2024). ¿Cómo mejorar la motivación de los empleados del sector retail? Recuperado de <https://combohr.com/es/blog/motivacion-empleados-retail>

Combo. (2024). Estudio sobre el absentismo laboral en el retail. Recuperado de <https://combohr.com/es/blog/absentismo-laboral-retail>

CXC Global. (2025). Tendencias laborales en América Latina para 2025. Recuperado de <https://www.cxcglobal.com/es/blog/industry-resources-and-trends/tendencias-laborales-america-latina-2025/>

Edenred México. (2025). Reconocimiento laboral: cómo ponerlo en práctica en tu empresa. Recuperado de <https://www.edenred.mx/blog/reconocimiento-laboral-como-ponerlo-en-practica-en-tu-empresa>

FasterCapital. (2025). Recompensas corporativas: El impacto de las recompensas corporativas en el compromiso y la retención de los empleados. Recuperado de

<https://fastercapital.com/es/contenido/Recompensas-corporativas-El-impacto-de-las-recompensas-corporativas-en-el-compromiso-y-la-retencion-de-los-empleados.html>

Foro Económico Mundial. (2022). La Gran Renuncia no ha terminado: Esto es lo que los empleados dicen que importa más en el lugar de trabajo. Recuperado de

<https://es.weforum.org/stories/2022/08/la-gran-renuncia-no-ha-terminado-una-quinta-parte-de-los-trabajadores-tiene-previsto-dimitir-en-2022/>

Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G., & Avalos Sékeres, M. F. (2024). Satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional en los empleados de la ciudad de Rioverde, S.L.P. *Revista Vértice Universitario*, 15(60), 35–42. Recuperado a partir de <https://revistavertice.unison.mx/index.php/rvu/article/view/257>

Hernández, B. G., Guerrero, P., Gómez, H., y Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1144-1158
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.10>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hirint. (n.d.b). Estrategias de contratación en el retail: cómo encontrar y retener el mejor talento. Recuperado de <https://hirint.io/estrategias-de-contratacion-en-el-retail-como-encontrar-y-retener-el-mejor-talento/>

Huamani Aydee & Tacza Stven(2025). Relación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de la empresa Elisur Organic S.A.C., Pichanaqui-2021 [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. Repositorio Continental.

<https://hdl.handle.net/20.500.12394/16559>

INNOVA Research Journal. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. Recuperado de

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2219/2063>

Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Sánchez Hidalgo, E. (2025, 30 de abril). ¿Cuánto importan las condiciones no materiales?

Los trabajadores renunciarían a una quinta parte del salario para no estar estresados.

El País. <https://elpais.com/economia/2025-04-30/cuanto-importan-las-condiciones-no-materiales-los-trabajadores-renunciarian-a-una-quinta-parte-del-salario-para-no-estar-estresados.html>

Sarra, F. J. (2021). *La desmotivación laboral como factor predominante en una agencia nacional del empleo público* (Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín). Escuela de Economía y Negocios.

<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1859>

Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

Vargas Vélez, V. K., Chango Pallo, W. R., Prado Uriarte, A. L., Enríquez Martínez, J. Y.,
Cedeño Espinoza, A. M., & Velásquez Tite, K. G. (2025). Impacto de la satisfacción
laboral en la productividad de una empresa de Santo Domingo de los Tsáchilas.
Revista Científica Multidisciplinaria Ogma, 4(1), 67-79.

<https://doi.org/10.69516/01srb269>



Ciencia Latina
Revista Multidisciplinar

Fecha: 18/08/2025

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar

ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea)

Asociación Latinoamericana para el Avance de las Ciencias, ALAC

Editorial

Ciudad de México, México

Código postal 06000

CERTIFICADO DE APROBACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Por la presente se certifica que el artículo titulado:

Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector retail: Análisis comparativo en una cadena de comisarías ecuatoriana y corresponde a la autoría de:

**Vera Ruiz Marta Alexandra
Ávila Torres Angelica Isamar
José Francisco Falconi Novillo**

Ha sido

Arbitrado por pares Académicos mediante el sistema doble ciego y aprobado para su publicación.

El artículo será publicado en la edición julio-agosto, 2025,
Volumen 9, Número 4.

Verificable en nuestra plataforma: <http://ciencialatina.org/>

Dr. Francisco Hernández García,
Editor en Jefe

Para consultas puede contactar directamente al editor de la revista editor@ciencialatina.org
o al correo: postulaciones@ciencialatina.org

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

