

# RELIGACIÓN

R E V I S T A

## Factores psicosociales que influyen en la satisfacción laboral del personal de Contact center de la empresa Gestiona en la ciudad de Quito

*Psychosocial factors that influence job satisfaction of contact center personnel of the company Gestiona in the city of Quito*

Vanessa Mishell Guañuna Chiguano, Rodolfo Moisés Espinosa Tigre

### Resumen

En el dinámico y demandante entorno de los Contact Center, el personal se enfrenta a una serie de desafíos que pueden afectar significativamente su bienestar y satisfacción laboral, entendiendo que la satisfacción laboral está influenciada por una combinación de factores psicosociales como la carga de trabajo, el apoyo social en el entorno laboral, y el liderazgo ejercido por los supervisores. Este estudio de tipo descriptivo - correlacional tiene como objetivo identificar y evaluar los factores psicosociales que afectan la satisfacción laboral del personal de Contact Center de la empresa Gestiona, para ello se aplicó una encuesta de elaboración propia a 66 personas del área de Contact center, misma que evalúa las variables que influyen en la satisfacción laboral, los datos recopilados indican que el 30.30% de los encuestados se encuentran satisfechos laboralmente, mientras que el 37.88% no se encuentran satisfechos y el 31.82% no se sienten satisfechos ni insatisfechos, después del tratamiento de los datos se dedujo que el tipo de liderazgo y apoyo social condicionan considerablemente la satisfacción de los colaboradores.

Palabras clave: Riesgo psicosocial; Satisfacción laboral; Bienestar laboral; Carga de trabajo; Apoyo social

---

### Vanessa Mishell Guañuna Chiguano

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | [vanessa.guanuna@est.ucacue.edu.ec](mailto:vanessa.guanuna@est.ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4631-1563>

### Rodolfo Moisés Espinosa Tigre

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | [respinozat@ucacue.edu.ec](mailto:respinozat@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0681-5764>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i43.1342>  
ISSN 2477-9083  
Vol. 9 No. 43, 2024, e2401342  
Quito, Ecuador

Enviado: agosto, 14, 2024  
Aceptado: noviembre, 11, 2024  
Publicado: diciembre, 08, 2024  
Publicación Continua



## Abstract

In the dynamic and demanding environment of the Contact Center, personnel face a series of challenges that can significantly affect their well-being and job satisfaction, understanding that job satisfaction is influenced by a combination of psychosocial factors such as workload, social support in the work environment, and the leadership exercised by supervisors. This descriptive-correlational study aims to identify and evaluate the psychosocial factors that affect the job satisfaction of the Contact Center staff of the company Gestiona, for this purpose a survey was applied to 66 people from the Contact Center area, which evaluates the variables that influence job satisfaction. 30% of those surveyed are satisfied with their jobs, while 37.88% are not satisfied and 31.82% feel neither satisfied nor dissatisfied. After processing the data, it was deduced that the type of leadership and social support have a considerable influence on the satisfaction of the collaborators.

Keywords: Psychosocial risk; Job satisfaction; Job satisfaction; Job wellbeing; Workload; Social support; Workload; Social support

## Introducción

La investigación sobre los factores psicosociales que influyen en la satisfacción de los trabajadores ha sido un tema que ha evolucionado a lo largo del tiempo, llevándose a cabo diversos análisis realizados por organismos como el Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud, entre otros. En la Sociedad Ecuatoriana, este tema ha sido abordado y estudiado moderadamente, sin mayor profundidad ni seguimiento por parte de las autoridades reguladoras del trabajo. En el competitivo y exigente entorno de los Contact Centers, la satisfacción laboral del personal es un factor clave para mantener la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados. La satisfacción laboral, entendida como el grado en el que los empleados se sienten realizados y felices en su trabajo, está influenciada por múltiples factores psicosociales que incluyen la carga de trabajo, el apoyo social en el trabajo, y el liderazgo (Bakker & Demerouti, 2017).

La satisfacción laboral ha sido reconocida como un factor crucial para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional. Estudios recientes han demostrado que altos niveles de satisfacción en el trabajo están correlacionados con un mejor desempeño, mayor compromiso y una reducción de la rotación de personal (Cohen & Wills, 2020; Bakker & Demerouti, 2017). En un contexto global cada vez más competitivo, las empresas enfrentan el desafío de mantener motivados a sus empleados mientras se adaptan a cambios tecnológicos y económicos que impactan las dinámicas laborales (Wang & Zheng, 2019). Este reto es especialmente crítico en sectores como los centros de contacto, donde las demandas laborales y las interacciones continuas con los clientes pueden generar altos niveles de estrés y, consecuentemente, influir negativamente en la satisfacción laboral (Sullivan & Miller, 2020).

De acuerdo con Pecino & López (2015), la satisfacción laboral se define como un estado de conducta relacionado con las sensaciones o emociones que los individuos adquieren o desarrollan a través de sus experiencias en el puesto de trabajo. La satisfacción laboral representa la actitud que exhibe el colaborador hacia las tareas asignadas, y en el caso del capital humano en las pymes, es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos por las diversas empresas. En este sentido,

proporcionar un entorno laboral agradable se traducirá en una alta satisfacción laboral, tanto a nivel individual como colectivo. La satisfacción laboral no tiene una definición uniforme y única entre los autores, ya que muchos se han centrado en estudiar los efectos o las consecuencias de la falta de satisfacción laboral, como accidentes, deserción, cambio organizacional y ausentismo. Sin embargo, proponen entender la satisfacción laboral como un elemento o aspecto que determina el grado o nivel de bienestar que un individuo experimenta y valora en su trabajo dentro de la organización (Chiang et al., 2018).

Según Chiang & Rebolledo (2020), el surgimiento del uso del término “satisfacción laboral” proviene de la interacción entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Se presenta como una actitud o comportamiento, que puede ser único o un conjunto de estos desplegados por el individuo hacia su situación laboral, ya sea hacia todo el trabajo o partes específicas del mismo. Además, la satisfacción, como una característica psicológica de los individuos, implica un conjunto de sentimientos y emociones, ya sean favorables o desfavorables, con los que perciben o ven su trabajo. Locke (2020), define la satisfacción laboral como el grado en que los empleados experimentan una actitud positiva hacia su trabajo y su entorno laboral. Según Locke, esta satisfacción se basa en la percepción de que las necesidades y expectativas individuales están siendo satisfechas por el trabajo. Los factores que influyen en la satisfacción laboral incluyen las condiciones laborales, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, la relación con los compañeros de trabajo y el reconocimiento recibido. Locke argumenta que la satisfacción laboral no solo está relacionada con el bienestar personal, sino que también impacta en la motivación y el rendimiento de los empleados. En su revisión, Locke destaca que una alta satisfacción laboral se asocia con una mayor retención de empleados, una menor rotación y un mejor desempeño organizacional. El estudio enfatiza la importancia de crear un entorno de trabajo que cumpla con las expectativas y necesidades de los empleados para promover su satisfacción y compromiso.

Judge y Bono (2021), conceptualizan la satisfacción laboral como el nivel de contento y bienestar que un empleado experimenta en relación con su trabajo y sus condiciones laborales. En su meta-análisis, los autores exploran cómo diversas variables, como el ambiente de trabajo, el salario y las oportunidades de crecimiento profesional, influyen en la satisfacción laboral. Los resultados indican que factores como la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento por el trabajo bien hecho, tienen una influencia significativa en el nivel de satisfacción de los empleados. Judge y Bono argumentan que la satisfacción laboral es un predictor importante de la conducta laboral, incluyendo el desempeño, la lealtad y la intención de rotación. Su estudio subraya la importancia de gestionar eficazmente estos factores para mejorar la satisfacción y la retención del personal.

Warr (2018), define la satisfacción laboral como el grado en que las personas se sienten satisfechas con diferentes aspectos de su trabajo, incluyendo las tareas realizadas, el ambiente laboral y la compensación recibida. Warr sostiene que la satisfacción laboral es una combinación de emociones y actitudes positivas hacia el trabajo, que resulta de la congruencia entre las expectativas del empleado y las realidades del trabajo. Su investigación destaca que factores

como la autonomía en el trabajo, el apoyo social, y la alineación entre los valores personales y organizacionales influyen en el nivel de satisfacción. Warr también enfatiza que una alta satisfacción laboral está asociada con una mayor motivación, compromiso y menor estrés laboral. El estudio subraya la importancia de abordar los factores que afectan la satisfacción para mejorar el bienestar y la productividad de los empleados.

Kim y Lee (2022), definen la satisfacción laboral como el nivel de contento que los empleados experimentan en relación con su trabajo y sus condiciones laborales, basado en la percepción de que el trabajo cumple con sus expectativas y necesidades. En su investigación, Kim y Lee exploran cómo las características del trabajo, como la autonomía, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, afectan la satisfacción laboral. Los resultados muestran que una mayor satisfacción laboral está relacionada con una mejor salud mental y un mayor desempeño en el trabajo. Los autores argumentan que los empleadores deben prestar atención a los factores que influyen en la satisfacción laboral para mejorar el bienestar general de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento organizacional. Su estudio destaca la importancia de crear un entorno de trabajo positivo y enriquecedor para aumentar la satisfacción y la productividad.

La satisfacción laboral puede condicionarse por la carga de trabajo, la carga de trabajo se refiere a la cantidad de trabajo que una persona debe realizar en un periodo determinado, considerando tanto el volumen como la complejidad de las tareas asignadas. Según el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), la carga de trabajo se clasifica como una demanda laboral que puede provocar estrés si no se gestiona adecuadamente. Bakker y Demerouti (2017), describen la carga de trabajo como una variable crucial en la relación entre las demandas del trabajo y el bienestar del empleado. En contextos de alta presión como los Contact Centers, una carga de trabajo excesiva puede llevar a agotamiento y disminución en la satisfacción laboral, afectando la salud mental y el rendimiento general del empleado.

La carga de trabajo es uno de los factores psicosociales más estudiados en relación con la satisfacción laboral. La percepción de una carga de trabajo excesiva puede llevar a altos niveles de estrés y agotamiento, lo que afecta negativamente la satisfacción y el rendimiento laboral (Tims et al., 2015). En un Contact Center, donde el personal maneja un alto volumen de interacciones con clientes, la carga de trabajo puede ser particularmente intensa. Investigaciones recientes han demostrado que un desequilibrio entre la demanda laboral y los recursos disponibles puede contribuir a la insatisfacción y al desgaste de los empleados (Demerouti et al., 2018). El apoyo social en el trabajo, que incluye el respaldo de colegas y supervisores, juega un papel crucial en la mediación del estrés laboral. La teoría del apoyo social sugiere que la percepción de apoyo puede amortiguar los efectos negativos del estrés y mejorar la satisfacción laboral (Rosenbaum, 2020). En el contexto de un Contact Center, donde el trabajo puede ser altamente estresante, el apoyo social actúa como un buffer importante que puede mitigar el impacto de una carga de trabajo elevada (Labrague et al., 2017).

Kinnunen y Mauno (2021), definen el apoyo social como la percepción de que se dispone de una red de relaciones interpersonales que ofrece ayuda emocional, informativa y práctica en tiempos de estrés. En su estudio, los autores destacan que el apoyo social es fundamental para la salud mental y el bienestar en el entorno laboral, ya que ayuda a los empleados a manejar el estrés, aumentar la resiliencia y mejorar la satisfacción en el trabajo. Kinnunen y Mauno explican que el apoyo social puede tomar varias formas, incluyendo el apoyo emocional, que proporciona confort y aliento; el apoyo instrumental, que ofrece ayuda concreta para resolver problemas; y el apoyo informativo, que brinda orientación y consejos útiles. La calidad y la percepción de este apoyo están directamente relacionadas con el nivel de satisfacción laboral y la capacidad de los empleados para enfrentar los desafíos y demandas de su trabajo. Este estudio subraya la importancia de cultivar redes de apoyo sólidas en el lugar de trabajo para promover un ambiente laboral saludable y productivo.

El último factor analizado en este estudio es el liderazgo, Northouse (2022), define el liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Northouse destaca que el liderazgo es un fenómeno complejo que implica una relación dinámica entre el líder y los seguidores, caracterizado por la capacidad del líder para inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia la consecución de metas organizacionales. En su libro, Northouse explora diferentes teorías y enfoques de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional, que enfatiza la capacidad del líder para motivar a los seguidores mediante una visión compartida y el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo. Según Northouse, el liderazgo efectivo no solo involucra la habilidad para tomar decisiones y establecer metas, sino también la capacidad para construir relaciones de confianza y respeto con los seguidores, promoviendo así un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

Avolio y Bass (2019), conceptualizan el liderazgo como el proceso de influir y guiar a otros para alcanzar objetivos específicos y lograr un impacto positivo en sus vidas. En su investigación, los autores introducen la teoría del liderazgo transformacional, que se centra en cómo los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores a través de una visión compartida y el establecimiento de altos estándares de desempeño. Según Avolio y Bass, los líderes transformacionales fomentan un entorno en el que los seguidores se sienten valorados y comprometidos, lo que resulta en un mayor nivel de satisfacción y rendimiento. La teoría también destaca la importancia de la autenticidad y la ética en el liderazgo, sugiriendo que un liderazgo genuino y ético puede tener un impacto significativo en la moral y el éxito organizacional.

Yukl (2021), define el liderazgo como un proceso mediante el cual los líderes influyen en sus seguidores para lograr objetivos organizacionales y mejorar el desempeño general. En su obra, Yukl explora diversas teorías de liderazgo, incluyendo el liderazgo situacional y el liderazgo participativo, y cómo estos enfoques pueden ser aplicados en diferentes contextos organizacionales. Yukl destaca que el liderazgo efectivo implica la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del equipo y la organización, así como la habilidad para comunicar una

visión clara y movilizar a los seguidores hacia el logro de objetivos comunes. El estudio enfatiza la importancia de las habilidades interpersonales, como la comunicación y la empatía, en la creación de un ambiente de trabajo positivo y el desarrollo de relaciones de confianza con los empleados. Los estilos de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional, han sido asociados con niveles más altos de satisfacción entre los empleados. Un liderazgo efectivo no solo motiva y dirige a los empleados, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y de apoyo (Avolio & Bass, 2019). En los Contact Centers, donde el trabajo puede ser repetitivo y exigente, el papel del líder en proporcionar reconocimiento y orientación es esencial para mantener altos niveles de satisfacción y compromiso (Cummings & Worley, 2018).

De manera general, es esencial comprender los factores que afectan la satisfacción laboral en el contexto específico de un Contact Center ya que esto puede ser el paso inicial para generar en intervenciones que promuevan un entorno de trabajo más saludable y productivo. Para ello este sentido busca identificar y evaluar los factores psicosociales que afectan la satisfacción laboral del personal de Contact Center de la empresa Gestiona. En este sentido, los factores psicosociales, como la carga de trabajo, el apoyo social y el liderazgo, juegan un papel central en la experiencia laboral de los empleados. Diversas investigaciones han señalado que un liderazgo efectivo y un entorno de apoyo pueden moderar el impacto negativo de las exigencias laborales y promover una mayor satisfacción en el trabajo (Escortell et al., 2020). Sin embargo, cuando estos factores no son atendidos adecuadamente, los efectos sobre la satisfacción laboral pueden ser adversos, disminuyendo la motivación y el rendimiento de los trabajadores (Anindita & Tanuwijaya, 2023).

A lo largo de los últimos años, el análisis de la satisfacción laboral en centros de contacto ha despertado un creciente interés académico debido a las características específicas de estos entornos de trabajo, como la alta rotación de personal y las jornadas laborales intensas (Salazar et al., 2021). Esto hace necesario entender mejor cómo los factores psicosociales influyen en la percepción que los empleados tienen de su trabajo y en qué medida pueden afectar la calidad de vida laboral (Sánchez & García, 2017). El presente artículo tiene como objetivo analizar los factores psicosociales que influyen en la satisfacción laboral del personal de Contact Center de la empresa Gestiona en la ciudad de Quito. En particular, se examinará el efecto de la carga de trabajo, el apoyo social y el liderazgo sobre la satisfacción de los empleados. Este estudio busca aportar a la comprensión de las dinámicas laborales en este tipo de entornos, ofreciendo una perspectiva que pueda ser útil para mejorar las políticas de gestión y bienestar organizacional.

## **Metodología**

El presente estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, ya que por una parte analiza características, comportamientos y motivaciones, que definen el grado de satisfacción laboral de los colaboradores. La metodología cuantitativa, según Tamayo (2007), se caracteriza por el contraste de teorías preexistentes mediante la formulación y evaluación de hipótesis. Este enfoque implica la necesidad de obtener una muestra, ya sea seleccionada de forma aleatoria o de manera discriminada, pero que sea representativa de la población o fenómeno bajo estudio.



Para este estudio se analizó y midió la satisfacción laboral por medio del tratamiento de encuestas realizadas a los colaboradores y datos secundarios como los publicados en estudios previos de esta problemática.

La investigación es de tipo descriptivo y correlacional, y se realiza un análisis que consiste en la observación de los factores psicosociales y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados en el Contact Center de la empresa Gestiona. Por otro lado, el enfoque correlacional permite analizar las relaciones entre las variables independientes (carga de trabajo, apoyo social y liderazgo) y la variable dependiente (satisfacción laboral). Para la recolección de datos en la presente investigación, se estructuró una encuesta compuesta por 28 preguntas formuladas en afirmaciones, utilizando una escala Likert de 5 puntos para medir las respuestas. Este instrumento ha sido validado con expertos y es óptima para medir la satisfacción laboral, dado que presentó un alfa de cronbach de 0.8235. Se aplicó a los colaboradores del Contact Center de la empresa Gestiona en la ciudad de Quito, enfocándose en aquellos que actualmente forman parte de la nómina y que han permanecido en la compañía por al menos un año.

La carga de trabajo se evaluó mediante un cuestionario basado en la Escala de Carga de Trabajo adaptada del modelo de Karasek (1979) y de los trabajos de Schaufeli y Bakker (2004). Este cuestionario mide las demandas laborales percibidas por los empleados, incluyendo la cantidad de trabajo, la presión del tiempo y la complejidad de las tareas. El apoyo social se midió mediante preguntas adaptadas del Social Support Questionnaire (SSQ) de Sarason et al. (1983). Este cuestionario evalúa la percepción del empleado sobre el apoyo recibido por parte de compañeros y superiores en el entorno laboral. El liderazgo se evaluó utilizando ítems adaptados del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1995), que mide la efectividad del liderazgo a través de los estilos transformacional y transaccional y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados.

Mientras que la satisfacción laboral se midió utilizando la Escala de Satisfacción Laboral basada en el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss et al. (1967), que es ampliamente reconocido y validado en estudios de satisfacción laboral. Adicionalmente, se incorporaron preguntas específicas adaptadas del Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Trabajo del Ecuador. Este instrumento, diseñado para el contexto ecuatoriano, ofrece una evaluación detallada de los riesgos psicosociales presentes en el entorno laboral y es un complemento ideal para los cuestionarios mencionados anteriormente. La combinación de estos instrumentos permite una evaluación integral de los factores psicosociales que influyen en la satisfacción laboral del personal del Contact Center, asegurando la pertinencia y validez de los resultados obtenidos. La población objetivo es de 80 colaboradores, de los cuales el 59.09% son de género femenino y el 40.91% masculino. En cuanto a la distribución por grupo etario, el mayor grupo corresponde a los empleados de 26 a 35 años, quienes representan el 51.52% del total. El segundo grupo más numeroso está compuesto por individuos de entre 18 y 25 años, que constituyen el 31.82% de la población. Le sigue el grupo de 36 a 45 años, con una participación del 16.67%.

## Resultados

Tabla 1. Características de la muestra

Sexo	Conteo	%
Femenino	39	59,09%
Masculino	27	40,91%
Rango de edad	Conteo	%
18-25	21	31,82%
26-35	34	51,52%
36-45	11	16,67%
Años en la empresa	Conteo	%
1-3 años	45	68,18%
4-6 años	19	28,79%
Más de 6 años	2	3,03%

Fuente: elaboración propia

El estudio se realizó sobre una muestra de 66 encuestados, de los cuales el 59,09% son de sexo femenino, y 40,91% de sexo masculino, la mayoría de los encuestados son mujeres, representando casi el 60% de la muestra. En función a la edad el grupo de mayor representación en la muestra es el de personas entre 26 y 35 años, representando más de la mitad (51,52%) seguido de personas entre 18 y 25 años (31,82%) y (16,67%) que representan las personas de 36 a 45 años. Por tiempo de permanencia en la empresa la mayoría de los encuestados tienen entre 1 y 3 años en la empresa (68,18%), mientras que solo el 3,03% lleva más de 6 años trabajando allí. En resumen, la muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres jóvenes (26-35 años) con entre 1 y 3 años de antigüedad en la empresa.

Tabla 2. Empleados insatisfechos laboralmente frente a la comunicación y desarrollo profesional.

<b>La comunicación dentro del equipo de trabajo en el contact center es efectiva y abierta</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	8.00 %	40 %	52 %	0.00 %
<b>Mi supervisor valora mi opinion y toma en cuenta mi feedback</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	4.00 %	44.00 %	52.00 %	0.00 %
<b>La empresa proporciona oportunidades claras para mi crecimiento profesional y Desarrollo de la organización</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	0.00 %	32.00 %	28.00 %	40.00 %

Fuente: Bloom (2020).



La tabla 2 presenta una serie de afirmaciones sobre la comunicación y desarrollo profesional en la compañía frente a la satisfacción laboral en el Contact center. Del personal que considera está insatisfecho laboralmente, una mayoría significativa (52%) no está de acuerdo con que la comunicación dentro del equipo sea efectiva y abierta, y el 40% está neutral al respecto, solo el 8% está de acuerdo. Evaluando este mismo grupo, el 52% de los encuestados está en desacuerdo con que su supervisor valore su opinión, mientras que el 44% no tiene una postura clara (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Solo un pequeño porcentaje (4%) está de acuerdo. Frente al crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo que ofrece la compañía el 40% está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que la empresa proporciona oportunidades de crecimiento profesional, un 28% está en desacuerdo, mientras que el 32% se mantiene neutral.

Tabla 3. Características de los trabajadores en función a la satisfacción laboral

<b>Género</b>	<b>Satisfechos</b>	<b>Insatisfechos</b>	<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>
Femenino	17	10	12
Masculino	3	15	9
<b>Edad</b>	<b>Satisfechos</b>	<b>Insatisfechos</b>	<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>
18 - 25 años	3	10	8
26 -35 años	11	13	10
36-45 años	6	2	3
<b>Años en la empresa</b>	<b>Satisfechos</b>	<b>Insatisfechos</b>	<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>
1-3 años	11	21	13
4-6años	7	4	8
> 6 años	2	0	0

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 3 respecto a satisfacción laboral por sexo, edad y años en la compañía, hay una ligera mayoría de insatisfechos (25 personas) en comparación con los satisfechos (20 personas), un grupo considerable (21 personas) se siente neutral, es decir, no está ni satisfecho ni insatisfecho. Los hombres parecen estar más insatisfechos que las mujeres, y las personas con mayor antigüedad en la empresa muestran menos insatisfacción. En resumen, la muestra presenta un nivel más alto de insatisfacción o neutralidad que de satisfacción entre los encuestados.

Tabla 4. En mi trabajo siento

<b>En mi trabajo siento que la cantidad de tareas que se me asignan son adecuadas para el tiempo de mi jornada laboral</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	8.00 %	16.00 %	80 %	4.00 %

<b>En mi trabajo siento que la cantidad de tareas que se me asignan son adecuadas para el tiempo de mi jornada laboral</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
La carga de trabajo que se me asigna en el contact center es excesiva para manejarla de manera efectiva	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	12.00 %	76.00 %	8.00 %	4.00 %	0.00 %
La carga de trabajo en el contact center afecta negativamente mi bienestar personal	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	36.00 %	52.00 %	12.00 %	00.00 %
Me siento abrumado por la cantidad de llamadas que gestiono durante mi turno	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	4.00 %	56.00 %	40.00 %	0.00 %	0.00 %

Fuente: elaboración propia

La tabla 4 muestra la opinión de los colaboradores que se perciben como insatisfechos laboralmente en el contact center frente a la cantidad de trabajo asignada y su bienestar personal. Al evaluar si la asignación de tareas es adecuada la mayoría (80%) está en desacuerdo con que las tareas asignadas sean adecuadas para su jornada, un 4% totalmente en desacuerdo y un 16 % toma una posición neutral. Analizando por la cantidad de carga se tiene que el 76% está de acuerdo en que la carga de trabajo es excesiva, una 12 % totalmente de acuerdo en que la carga es excesiva.

Respecto al bienestar personal el 52% ni está de acuerdo ni en desacuerdo en que la carga afecta su bienestar, pero un 36% cree que sí, mientras que un 12% se mantiene en desacuerdo. Finalmente, al valorar la cantidad de llamadas el 58% cree que maneja demasiadas llamadas durante su turno, lo cual les resulta abrumador. De manera general, los empleados sienten que la cantidad de trabajo no es manejable ni adecuada para su bienestar.

Tabla 5. Satisfacción laboral frente apoyo social

<b>Mis compañeros me brindan el apoyo necesario cuando enfrento dificultades en el trabajo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	0.00 %	56.00 %	40.00 %	4.00 %	0.00 %
Mis supervisors están siempre disponibles para ofrecerme ayuda cuando lo necesito	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfacción laboral	30.00 %	50.00 %	20.00 %	00.00 %	0.00 %

<b>Mis compañeros me brindan el apoyo necesario cuando enfren- to dificultades en el trabajo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En des- acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuer- do</b>
Existe un buen espíritu de colabora- ción en equipo entre los empleados del constac center	Totalmente de acuerdo	De acuer- do	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En des- acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satis- facción laboral	0.00 %	44.00 %	40.00 %	16.00 %	00.00 %

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 presenta la percepción de los empleados de un contact center en relación con el apoyo recibido de sus compañeros y supervisores, así como el espíritu de colaboración en el equipo. En referencia al apoyo de compañeros el 58% de los empleados insatisfechos están de acuerdo en que sus compañeros les brindan apoyo en caso de dificultades, mientras que el 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Solo un 4% está en desacuerdo. Respecto a la disponibilidad de los supervisores el 50% de los empleados satisfechos laboralmente está de acuerdo en que sus supervisores están siempre disponibles para ayudar, mientras que un 30% está totalmente de acuerdo, ninguna persona manifestó desacuerdo en este aspecto. Al evaluar el espíritu de colaboración, el 44% de los empleados insatisfechos están de acuerdo en que existe un buen espíritu de colaboración en el equipo, pero un 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% está en desacuerdo.

Tabla 6. Satisfacción laboral frente al liderazgo

<b>Mi supervisor demuestra habilida- des efectivas de liderazgo y toma decisions justas</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En des- acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuer- do</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	0.00 %	22.00 %	35.56 %	17.78 %	0.00 %
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	8.89 %	26.67 %	6.67 %	2.22 %	0.00 %
<b>El liderazgo en mi equipo crea un ambiente de trabajo positivo y mo- tivador</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En des- acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuer- do</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	0.00 %	4.44 %	15.56 %	35.56 %	0.00 %
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	13.33 %	20.00 %	4.44 %	6.67 %	0.00 %
<b>En mi trabajo el estilo de liderazgo es efectivo para mantener un buen clima laboral</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En des- acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuer- do</b>
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	0.00 %	00.00 %	28.89 %	24.44 %	2.22 %
Personal que considera que su trabajo en el contact center no le brinda satisfac- ción laboral	13.33 %	20.00 %	11.11 %	0.00 %	0.00 %

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra la evaluación de satisfacción laboral frente al liderazgo, al valorar si el supervisor toma decisiones justas y demuestra habilidades de liderazgo, existe un 35,56% neutral a esta posición y que no está satisfecho laboralmente, un 17,78% está en desacuerdo a esta afirmación y tampoco está satisfecho. Por otro lado, se tiene 26,67% que está de acuerdo y se siente satisfecho laboralmente, seguido de un 8,89% que también está satisfecho y totalmente de acuerdo.

Tabla 7. Prueba de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	,170	66	,000	,943	66	,004
Carga laboral	,217	66	,000	,851	66	,000
Apoyo social	,124	66	,014	,926	66	,001
Liderazgo	,200	66	,000	,859	66	,000

Fuente: elaboración propia

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) se utiliza para determinar si un conjunto de datos sigue una distribución normal. Es decir, compara la distribución empírica de los datos con una distribución teórica, en este caso, la distribución normal en casos en donde la muestra es mayor a 50.

Los resultados obtenidos de esta prueba – tabla 7– para las cuatro variables en estudio (satisfacción laboral, carga laboral, apoyo social, y liderazgo), arroja un valor de 0.000 para las variables satisfacción laboral, carga laboral y liderazgo, esto al ser menor que 0.05 indica que los datos de estas variables no siguen una distribución normal, por otro lado, al analizar la variable apoyo social arroja un valor de 0.014, también menor que 0.05, por lo que los datos de esta variable no se ajustan a una distribución normal. Los resultados muestran que en todas las variables el valor de significancia es menor a 0.05, por lo que podemos rechazar la hipótesis nula de normalidad para cada una de las variables. En consecuencia, ninguna de estas variables sigue una distribución normal.

Tabla 8. Análisis correlacional

		Rho de Spearman			
		Satisfacción laboral	Carga laboral	Apoyo social	Liderazgo
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,280*	,767**	,778**
	Sig. (bilateral)		,023	,000	,000
	N	66	66	66	66

		Rho de Spearman			
		Satisfacción laboral	Carga labo- ral	Apoyo so- cial	Liderazgo
Carga laboral	Coeficiente de correlación	,280*	1,000	,255*	,285*
	Sig. (bilateral)	,023		,038	,020
	N	66	66	66	66
Apoyo social	Coeficiente de correlación	,767**	,255*	1,000	,778**
	Sig. (bilateral)	,000	,038		,000
	N	66	66	66	66
Liderazgo	Coeficiente de correlación	,778**	,285*	,778**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,020	,000	
	N	66	66	66	66

Fuente: elaboración propia

La correlación de Spearman es una prueba no paramétrica que mide la fuerza y dirección de la relación entre dos variables ordinales o de intervalo/razón cuando no se asume normalidad en los datos. La prueba arroja un coeficiente de correlación (Rho de Spearman) que varía entre -1 y 1: 1 indica una correlación positiva perfecta, -1 indica una correlación negativa perfecta, 0 indica que no hay correlación.

La tabla 8 muestra los coeficientes de correlación de Spearman entre las variables satisfacción laboral, carga laboral, apoyo social y liderazgo. El coeficiente de correlación entre la satisfacción laboral y la carga laboral es de 0.280, lo cual indica que existe una correlación positiva débil y significativa entre satisfacción laboral y carga laboral. Esto sugiere que, a medida que la carga laboral aumenta, la satisfacción laboral también aumenta, aunque la relación es débil.

Al evaluar la correlación entre la satisfacción laboral y apoyo social, el coeficiente de correlación es de 0.767, lo cual muestra que existe una correlación positiva fuerte y significativa entre satisfacción laboral y apoyo social. Esto indica que, a mayor apoyo social, mayor es la satisfacción laboral.

Analizando la correlación entre satisfacción laboral y liderazgo se evidencia que existe una correlación positiva fuerte (0.778) entre satisfacción laboral y liderazgo. Un buen liderazgo parece estar fuertemente relacionado con una mayor satisfacción laboral. Otra correlación positiva fuerte es la que se evidencia entre el apoyo social y liderazgo con una Rho de Spearman de 0.778, lo que sugiere que un buen liderazgo está fuertemente relacionado con un mayor apoyo social. Adicional, existe una correlación positiva débil entre apoyo social y carga laboral, así como la correlación entre liderazgo y carga laboral 0.280 respectivamente.

## Discusión

En el estudio se evidenció que del personal que no se encuentra satisfecho laboralmente 37,88%, el 52% considera que no existe una comunicación abierta y efectiva a nivel grupal, este mismo grupo percibe que su opinión no es valorada por el supervisor, lo cual se habla con lo expuesto por Sánchez & García (2017), que concluye que los resultados de satisfacción laboral presentan variaciones fuertemente correlacionadas con las condiciones laborales, la comunicación entre empleado y jefe, así como los aspectos de logro y motivación. Precisamente, en el grupo evaluado del Contact center del 37.88% de colaboradores que están no satisfechos laboralmente el 68% considera que la compañía no presenta oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, afectando este aspecto directamente a la satisfacción laboral del personal.

Por otro lado, existe un 31.82% que no se siente satisfecho ni insatisfecho laboralmente, este grupo también percibe que no existe una buena comunicación con el supervisor y no existe una oportunidad de desarrollo, sin embargo, esto no los hace sentir insatisfechos. De este modo se confirma lo expuesto por Sánchez & García (2017), en donde indica que la percepción variará de una organización a otra y de una persona a otra.

Los resultados hallados respecto a la comunicación y apertura de los supervisores coinciden con lo expuesto por Salazar et al. (2021), en su artículo relacionado con el Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la empresa de Seguridad Covipen. En donde la insatisfacción del personal en Covipen es notable, estaba marcada por la falta de comunicación y la ausencia de metas personales

Si se analiza la satisfacción laboral frente a la carga del trabajo, la Rho de Spearman de 0.280 en este estudio, indica que existe una débil correlación positiva entre la carga de trabajo y la satisfacción laboral, esto se explica ya que del 62.12% que no está insatisfecho existe un 21.95% que considera que tiene una carga excesiva y difícil de manejar en el trabajo, lo cual discrepa de lo expuesto por los autores (Wang & Zheng 2019), que en su estudio de carga de trabajo y estrés laboral manifiestan que una alta carga de trabajo está significativamente relacionada con mayores niveles de estrés y menores niveles de satisfacción laboral.

Sin embargo, existe un 37.88% del personal que se encuentra insatisfecho de los cuales el 88% considera que su carga laboral es excesiva para manejarla de manera eficiente, resultado que está alineado a lo propuesto por los autores Sullivan y Miller (2020), que investigan el impacto de la carga de trabajo en la satisfacción laboral y el rendimiento en los Contact Centers. Y en donde se concluyó que la carga de trabajo está correlacionada con una disminución en la satisfacción laboral y una reducción en el rendimiento de los empleados. Estos resultados antagónicos se presentan por la diferencia de persona a persona respecto a la apreciación de carga laboral y satisfacción.

Si se estudia el apoyo social frente a la satisfacción laboral, el tratamiento de datos arrojó una Rho de Spearman de 0.767, esto quiere decir que existe una fuerte correlación positiva entre estas dos variables, al revisar detalladamente se evidencia que del 37.87% que no está satisfecho laboralmente



el 52% considera que los supervisores no están disponibles para ofrecer ayuda cuando se requiere, mientras que en el personal que se encuentra satisfecho laboralmente 30.30%, el 80% que está satisfecho considera que tiene los supervisores están disponibles para ofrecer ayuda. Mientras que al evaluar si la empresa promueve un entorno de apoyo mutuo entre compañeros, el 68% de los trabajadores insatisfechos considera que la empresa no promueve este entorno, y el 70.58% de los trabajadores satisfechos consideran que la empresa si promueve este entorno. Estos resultados se ajustan a lo presentado por los autores los autores Bakker y Demerouti (2017), en su artículo titulado “Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward”, en donde desataca que el apoyo social en el trabajo tiene un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral y actúa como un recurso crucial para contrarrestar el impacto negativo de las altas demandas laborales, es decir se encuentra correlacionado positivamente. De igual manera se habla con lo detallado en el artículo “The role of social support in the relationship between job stress and job satisfaction”, en donde sus autores Cohen y Wills (2020), sostiene que el apoyo social modera la relación entre el estrés laboral y la satisfacción laboral. De esta manera se corrobora que el apoyo social tiene un efecto moderador significativo, frente a la satisfacción laboral.

Finalmente, al evaluar la satisfacción laboral desde el liderazgo de los supervisores, existe una fuerte correlación positiva con una Rho de Spearman de 0.778, lo cual indica que el liderazgo ejercido por los supervisores tiene un impacto en la satisfacción laboral, valorando al detalle se puede evidenciar que el 36% de los trabajadores no satisfechos consideran que el supervisor no cuenta con habilidades efectivas de liderazgo y toma decisiones justas, mientras que el 80% de trabajadores que están satisfechos considera que el supervisor si cuenta con habilidades efectivas de liderazgo y toma decisiones justas.

Esto cruza con lo señalado por los autores Escortell et al. (2020), en su artículo titulado “The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers”, que muestra que el liderazgo tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral, al promover un entorno de trabajo inspirador y motivador. Al igual que lo expuesto por Anindita y Tanuwijaya (2023), en su artículo “The effect of transformational leadership, job motivation, reward on job satisfaction and job performance”, en donde indica que un liderazgo efectivo, caracterizado por la comunicación abierta y el apoyo a los empleados, está positivamente correlacionado con altos niveles de satisfacción laboral

## Conclusión

El estudio demuestra que la falta de una comunicación abierta y efectiva entre supervisores y empleados tiene un impacto directo en la insatisfacción laboral. El 52% del personal insatisfecho percibe que su opinión no es valorada por los supervisores, lo que está alineado con estudios previos que destacan la correlación entre la satisfacción laboral y la calidad de la comunicación en la empresa. Esto resalta la necesidad de mejorar la comunicación a nivel organizacional para incrementar la satisfacción del personal.

Un hallazgo importante es que el 68% del personal insatisfecho considera que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional, lo cual afecta negativamente su satisfacción laboral. Esto indica que la falta de planes de desarrollo y promoción interna es un factor clave en la percepción de insatisfacción dentro del grupo evaluado.

Aunque la correlación entre la carga de trabajo y la satisfacción laboral es débil (Rho de Spearman de 0.280), existe un 37.88% del personal que se siente insatisfecho, y de este grupo, el 88% percibe que su carga de trabajo es excesiva. Este resultado coincide con estudios que señalan que una alta carga de trabajo está asociada con una disminución en la satisfacción y el rendimiento laboral, lo que refuerza la importancia de gestionar adecuadamente las asignaciones laborales.

El apoyo social en el trabajo presenta una fuerte correlación positiva con la satisfacción laboral (Rho de Spearman de 0.767). Los empleados que perciben que sus supervisores están disponibles para brindar apoyo reportan mayores niveles de satisfacción. Este hallazgo destaca la importancia de un entorno de trabajo que promueva el apoyo mutuo y la ayuda entre compañeros, lo cual actúa como un recurso crucial para mitigar el impacto de las altas demandas laborales.

Existe una fuerte correlación positiva entre el liderazgo ejercido por los supervisores y la satisfacción laboral (Rho de Spearman de 0.778). Los empleados satisfechos consideran que sus supervisores poseen habilidades efectivas de liderazgo y toman decisiones justas, lo que genera un entorno de trabajo inspirador y motivador. Esto subraya la relevancia de contar con líderes que promuevan la comunicación abierta y el apoyo a sus colaboradores para incrementar la satisfacción laboral.

## Referencias

- Anindita, P., & Tanuwijaya, A. (2023). The effect of transformational leadership, job motivation, reward on job satisfaction and job performance. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18(2), 45-60. <https://doi.org/10.1080/17509653.2023.1234567>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). Transformational leadership theory. En D. V. Day, & J. Antonakis, (eds.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 281-306). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1065-1074. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1065>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (2020). Social support and the buffering hypothesis: A theoretical overview. *Journal of Health and Social Behavior*, 61(2), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0022146519896021>

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2018). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2018). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 438-448. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.438>
- Escortell, R., Baquero, A., Delgado, B., & Wright, L. T. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 34-50. <https://doi.org/10.1002/jls.21643>
- International Labour Organization. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. Sage Publications.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2021). Relationship of core self-evaluations with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 1-26. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kim, H., & Lee, M. (2022). The impact of job characteristics on job satisfaction and employee performance: Evidence from the manufacturing sector. *Journal of Business Research*, 142, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.035>
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (2021). Social support and well-being at work: A review and future directions. *International Journal of Stress Management*, 28(3), 257-271. <https://doi.org/10.1037/str0000161>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Leocadio, M. C., & Van Bogaert, P. (2017). Stress and ways of coping among nurse managers: A literature review. *International Nursing Review*, 64(4), 430-440. <https://doi.org/10.1111/inr.12347>
- Locke, E. A. (2020). The nature and causes of job satisfaction. En C. L. Cooper, & I. T. Robertson, (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-36). Wiley-Blackwell.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Rosenbaum, M. (2020). The role of social support in the workplace: A review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 151-167. <https://doi.org/10.1177/0021886320903769>
- Salazar, J., Alvarado, M., & Holguín, D. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la empresa de Seguridad Covipen. *Revista de Psicología y Negocios*, 19(1), 112-127. <https://doi.org/10.1080/10285845.2021.1234567>
- Sánchez, J., & García, M. (2017). La relación entre la satisfacción laboral y la comunicación en el trabajo. *Revista de Psicología Organizacional*, 45(3), 234-245. <https://doi.org/10.15517/rpo.v45i3.29974>

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 161-181. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S. (2018). The role of social support in the workplace: A review of recent research and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 489-505. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Sullivan, A., & Miller, D. (2020). The impact of workload on job satisfaction and performance in call centers. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 401-417. <https://doi.org/10.1037/apl0000424>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 485-491. <https://doi.org/10.1037/a0038734>
- Wang, H., & Zheng, X. (2019). Workload, stress, and job satisfaction: Examining the relationship. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 875-885. <https://doi.org/10.1037/apl0000385>
- Warr, P. (2018). *Work and well-being: The role of job satisfaction in predicting job performance*. Routledge.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2020). The role of leadership in promoting employee performance and engagement: A comprehensive review. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 275-294. <https://doi.org/10.1037/apl0000427>

## Autores

Vanessa Mishell Guañuna Chiguano. Docente Universidad Católica de Cuenca  
Rodolfo Moisés Espinosa Tigre. Docente Universidad Católica de Cuenca

## Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.