

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral frente a la Renuncia Silenciosa

TUTOR: Aristóteles Nielsen
ALUMNO: Diego Gonzalez

TÍTULO A OBTENER: Magister en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

FECHA DE PRESENTACIÓN: Septiembre 2024

Resumen

El presente estudio se enfoca en investigar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y su influencia sobre la renuncia silenciosa en empleados de la sede central de un organismo estatal. Se emplea un enfoque cuantitativo de tipo correlacional y de diseño transversal. La investigación busca confirmar la hipótesis de que los empleados con intención de rotación laboral muestran niveles bajos de satisfacción laboral, independientemente de su grado de compromiso organizacional. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, permitiendo la participación voluntaria de los empleados mediante un cuestionario anónimo. Los resultados de este estudio proporcionarán una comprensión más profunda de las relaciones entre estos factores clave en el contexto laboral de la sede central del organismo estatal investigado.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, renuncia silenciosa, rotación laboral.

Abstract

This study focuses on investigating the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and their influence on silent quitting among employees at the central headquarters of a state agency. A quantitative, correlational, and cross-sectional approach is employed. The research aims to confirm the hypothesis that employees with job turnover intentions exhibit low job satisfaction levels, regardless of their degree of organizational commitment. A non-probability, purposive or convenience sampling method was used, allowing voluntary employee participation through an anonymous questionnaire. The results of this study will provide a deeper understanding of the relationships between these key factors in the work context of the central headquarters of the investigated state agency.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, silent quitting, job turnover intention

ÍNDICE

Resumen **2**
Abstract **2**
Introducción **4**
Objetivos e Hipótesis **6**
Objetivo General 6
Objetivos Específicos 6
Hipótesis 7
Marco Teórico **7**
Renuncia silenciosa 7
Compromiso Organizacional 11
Satisfacción laboral 14
Metodología **18**
Tipo de Investigación 18
Población y Muestra 18
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 18
Procedimiento 19
Consideraciones Éticas 19
Desarrollo de las Herramientas de Recolección de Datos **19**
Encuestas de Satisfacción laboral 19
Cuestionario sobre Compromiso organizacional 21
Análisis de Datos **21**
Conclusiones **30**
Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional 30
Relación entre Satisfacción Laboral e Intención de Rotación 30
Relación entre Compromiso Organizacional e Intención de Rotación 31
Compromiso Organizacional y Características Demográficas 31
Relación entre Nivel Educativo e Intención de Rotación 32
Conclusiones Específicas en Relación a los Objetivos del Estudio 32
Conclusión Final y Recomendaciones 33
Bibliografía **34**
Anexo Encuesta **39**
Encuesta 39
Cuestionario de satisfacción laboral 40
Escala de compromiso organizacional 42
Sección final 43

Introducción

En el ámbito de la psicología organizacional y los recursos humanos, la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación es crucial para comprender el comportamiento y la estabilidad del personal. La Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), representa un contexto único para el estudio de estas dinámicas debido a su misión técnica y la diversidad de perfiles profesionales que integra. Si bien la CNEA cuenta con colaboradores en todo el país, este estudio se centró en aquellos perfiles que se desempeñan en la Sede Central situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) oficializó el brote de una nueva enfermedad derivada del coronavirus, denominada COVID-19. A partir de entonces, esta patología fue categorizada como una emergencia de salud pública de alcance mundial, acarreando consigo una serie de repercusiones psicosociales inmediatas y heterogéneas. Desde entonces, las expectativas de los empleados respecto de las organizaciones donde se desempeñan han ido mutando (Tolsa & Malas, 2021).

La satisfacción laboral se conceptualiza como un estado emocional positivo y una valoración favorable de las vivencias laborales (Salessi, 2014). Por otro lado, el compromiso laboral se define como el nivel de identificación de las personas con sus organizaciones y su disposición a seguir trabajando en ellas (Omar, 2015).

Existe evidencia de que la comunicación desempeña un rol central en la configuración del clima organizacional, impactando significativamente en la motivación y satisfacción de los empleados. Un estudio realizado por De La Rosa y Carmona en 2010 resalta las implicaciones de la comunicación en el ámbito laboral, señalando que una relación positiva entre líderes y empleados conlleva a una percepción más favorable del clima de comunicación y del bienestar organizacional, lo que resulta en un mayor compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

El compromiso laboral se describe como un estado mental positivo experimentado en el ámbito laboral, que se caracteriza por energía, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2004; mencionado en Bakker y Leiter, 2010). Los empleados altamente comprometidos son de gran valor para la empresa, ya que se ha observado que muestran niveles superiores de dedicación y sentido de pertenencia, además de tener una mayor motivación, iniciativa y proactividad. Sobrepasan las expectativas establecidas, contribuyen con mejoras y resultados de mayor calidad, y buscan activamente el reconocimiento positivo (Lorente y Vera, 2010). En este contexto, el compromiso laboral y la satisfacción laboral están estrechamente vinculados, dado que un empleado comprometido que produce resultados destacados tenderá a sentirse más satisfecho con su experiencia en la organización.

Littlewood Zimmerman (2006) afirma que en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuyen a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

A su vez, la rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones.

En cuanto a la desvinculación del personal, el autor destaca que la este proceso incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos

Aunque algún nivel de rotación resulta ser necesario en las organizaciones, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, p.117). De aquí que Staw (1980, p. 253) se refiera a la rotación de empleados como un índice de efectividad organizacional.

El índice de rotación de personal no solo debe verse como un indicador de Recursos Humanos, sino como un indicador gerencial, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con el personal. (Zimmerman, 2006)

Según Lord (2022), la tendencia de la renuncia silenciosa ha emergido en el contexto posterior a la pandemia de Covid-19, cuando las personas han reevaluado sus prioridades en la vida. Además, se ha intensificado debido a la inflación, que ha reducido el valor adquisitivo de los salarios, generando la percepción de que el esfuerzo laboral no se ve reflejado adecuadamente en la compensación recibida.

Por otra parte, este autor llega a la conclusión de que, como sugiere su nombre, la renuncia silenciosa es una forma de protesta silenciosa que los empleadores tendrán que resolver satisfaciendo las demandas de cada empleado o volviendo a comprometerse con los sindicatos para crear lugares de trabajo en los que la gente quiera participar (Lord, 2022).

Objetivos e Hipótesis

Objetivo General

Explorar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la renuncia silenciosa en el personal de la Sede Central de la Comisión Nacional de Energía Atómica en Buenos Aires, Argentina.

Objetivos Específicos

Conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Conocer el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.

Indagar acerca de la intención de rotación del personal.

Analizar si existe relación entre el nivel de satisfacción laboral y la intención de rotación.

Analizar si existe relación entre el nivel de compromiso laboral y la intención de rotación.

Analizar si existe relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de compromiso organizacional.

Hipótesis

Los empleados con intención de rotación laboral dentro de la Comisión Nacional de Energía Atómica (Sede Central) se caracterizan por mostrar un nivel bajo de satisfacción laboral, independientemente del grado de compromiso organizacional que posean.

Marco Teórico

Renuncia silenciosa

La "renuncia silenciosa" o quiet quitting es un fenómeno creciente que refleja un cambio en la forma en que los empleados perciben y manejan el equilibrio entre sus vidas laborales y personales. Según Klotz (2022), este fenómeno se manifiesta en una "redefinición de las fronteras entre el trabajo y la vida personal para beneficiarse a sí mismos". Los empleados están cada vez más inclinados a reducir el tiempo y la energía dedicados al trabajo, con el objetivo de hacer espacio para actividades personales y relaciones significativas, como la familia y los amigos.

Aunque proviene de una generación más joven y con un nuevo envoltorio, esta tendencia se ha estudiado con diferentes nombres durante décadas: desvinculación, negligencia, retirada. (Klotz, 2022). Este ajuste en las prioridades laborales no debe interpretarse únicamente como una disminución del compromiso o de la productividad. Más bien, representa un "momento de repriorización" en el que los individuos buscan un equilibrio más saludable entre sus responsabilidades profesionales y sus vidas personales (Klotz, 2022).

Daniel Colombo (2023) indica que “lo que sucede es que se ha roto el contrato psicológico entre el empleador y el empleado, y así, aparecen reacciones y comportamientos

que toma un individuo que lo llevan a la evitación de sus tareas, compromisos y responsabilidades. Así se convierte en una persona complicada que entorpece la gestión diaria.”

El concepto de "contrato psicológico" en el contexto laboral se refiere a las expectativas implícitas y no escritas entre empleados y empleadores acerca de lo que ambas partes deben ofrecer y recibir a cambio en su relación laboral. Este concepto fue inicialmente desarrollado por Denise Rousseau, quien definió el contrato psicológico como "las creencias individuales sobre los términos y condiciones de un acuerdo recíproco entre ellos y sus empleadores". A diferencia de un contrato formal, el contrato psicológico no está documentado, pero influye profundamente en la percepción de justicia, lealtad, compromiso y satisfacción laboral de los empleados.

Según la encuesta global de actitudes de beneficios de América Latina de la consultora WTW realizada entre 2021 y 2022, los empleadores se enfrentan a un riesgo considerable de pérdida de talento. La encuesta arrojó que un 45% está buscando activamente nuevas oportunidades o en riesgo de marcharse (28% planean irse de su empresa actual y 17% planean quedarse, pero están abiertos a ofertas). Por otra parte, 56% planean quedarse, y no se cambiarían de trabajo si pudieran. La encuesta abarcó la opinión de 5028 personas de grandes y medianas empresas privadas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México.
En cualquier caso, la renuncia silenciosa y psicológica son temas preocupantes para las empresas. Incluso se combinan hoy con el llamado “ghosting laboral”, cuando un trabajador pasa a ser un ‘fantasma’ porque desaparece y se esfuma de sus compromisos asumidos sin dejar señal alguna, y sin motivo aparente. Puede ser alguien recién llegado o con años en la empresa.

Una de las primeras aproximaciones que explora los procesos psicológicos complejos relacionados con la salida de empleados de una organización, y que ha sido fundamental para el desarrollo de numerosas investigaciones posteriores, es la teoría propuesta por March y

Simon en 1958. En su modelo se sugiere que la decisión de abandonar voluntariamente la empresa es el resultado de una elección racional del individuo. Esta elección está influenciada por dos factores principales: en primer lugar, las percepciones del trabajador acerca de los beneficios de dejar la empresa y, en segundo lugar, las percepciones sobre la facilidad para hacerlo.

A diferencia de otros modelos anteriores que se han centrado en identificar los determinantes de las actitudes laborales, consideradas como los principales antecedentes de la rotación voluntaria, el modelo propuesto por Mobley (1977) se enfoca principalmente en las consecuencias que estas actitudes tienen en el proceso que lleva a la decisión de rotar. Es el primer intento que busca mejorar la comprensión del proceso mediante el cual la insatisfacción en el trabajo puede o no resultar en comportamientos de rotación voluntaria. Este modelo reconoce una secuencia de procesos cognitivos y de comportamiento que median entre la insatisfacción laboral y el abandono voluntario efectivo de la empresa.

Mobley (1977), quien es considerado pionero en el estudio de esta temática, postula que las actitudes hacia el trabajo están relacionadas con la intención de renunciar y, de manera indirecta, con la propia renuncia, y que los pasos intermedios forman parte de una secuencia causal que va desde la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, argumenta que las intenciones de buscar otro empleo y de renunciar son el resultado de la evaluación comparativa que realiza el individuo entre su trabajo actual y otras alternativas laborales.

Un estudio posterior (Mobley y otros, 1979) agrega que la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.
Price y Mueller (1981), introducen factores como el sueldo, la integración, la comunicación y la centralización en el análisis que los trabajadores hacen cuando ponderan satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que puede influir directamente en la rotación.

Zimmerman (2006), considera como antecedentes de rotación voluntaria los factores denominados como apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia. Según este autor la rotación voluntaria de personal se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización.

Jaya Dass, Directora General para Singapur y Malasia en Randstad, señala que: "Lo que solía ser un desafío pasivo-agresivo del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ahora se está convirtiendo en una solicitud muy directa. Ya no es una solicitud. Es una demanda" (Dass, 2022).

Para Jaya Dass (2022), la renuncia silenciosa es un “impacto residual” de la pandemia Covid-19 y la Gran Renuncia, donde los empleados se sintieron empoderados para tomar el control de su vida laboral y personal.

El problema con la Gran Renuncia es que asume que todos tienen otro lugar adonde ir”, añade Dass. “Pero para los individuos que sienten que no tienen trabajos alternativos a los que ir y necesitan permanecer empleados, la renuncia silenciosa se ha convertido en la opción disponible” (Dass, 2022).

Adam Grant, un reconocido psicólogo organizacional, destaca que la "renuncia silenciosa" no debe ser interpretada como pereza. Según Grant (2022), "La ‘renuncia silenciosa’ no es pereza. Hacer lo mínimo es una respuesta común a trabajos sin sentido, jefes abusivos y bajos salarios. Cuando las personas no se sienten valoradas, eventualmente dejan de preocuparse.

El término “the great resignation” o “big quit” (la gran renuncia) fue acuñado por Anthony Klotz, profesor de la Escuela de Negocios de la University College London, para referirse al éxodo laboral masivo en muchas empresas tras la el fin de las restricciones por COVID-19.

Ahora, nuevos datos muestran que esta tendencia no es sólo estadounidense, unos 523.000 franceses renunciaron a sus trabajos en el primer trimestre de 2022, según difundió la Dirección de Estudios del Ministerio de Trabajo de Francia (DARES, por sus siglas en francés). Niveles similares a los actuales sólo se alcanzaron en el primer trimestre de 2008, durante la crisis financiera mundial, con 510.000 renuncias.

Este fenómeno también se visualiza en América Latina, aunque de manera incipiente, pues las economías de la región se vieron muy golpedas por la pandemia. En el caso de México, en el primer trimestre de este año, más de 770.000 personas abandonaron su trabajo, según estadísticas de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional puede entenderse como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (Robbins, 2010, p. 79). Es importante destacar la diferencia entre compromiso organizacional e involucramiento en el trabajo, ya que este último se refiere a la identificación del empleado con su trabajo específico, mientras que el primero se relaciona con la organización en su totalidad.

El compromiso organizacional, según Robbins, puede desglosarse en tres componentes principales que ayudan a entender el vínculo entre los empleados y la organización. El compromiso afectivo se refiere a la conexión emocional de los empleados con la organización y su alineación con los valores de la misma, mientras que el compromiso de continuación se basa en una evaluación económica, donde los empleados perciben que los beneficios de quedarse superan los de marcharse. Finalmente, el compromiso normativo está relacionado con el sentido de obligación moral o ética que tienen los empleados para permanecer en la organización. Robbins y Judge (2010) afirman que estos tres componentes ayudan a

comprender mejor las motivaciones que impulsan la permanencia de los empleados en una organización.

En el estudio del compromiso organizacional, Porter (1974) inicialmente identificó tres componentes psicológicos fundamentales: identificación, involucramiento y lealtad. Según Porter, la identificación se refiere a la medida en que los empleados se sienten parte de la organización y sus valores, el involucramiento se relaciona con el grado de participación y dedicación a las tareas organizacionales, y la lealtad implica la fidelidad y el deseo de permanecer en la organización.

Posteriormente, Meyer y Allen (1997) ampliaron y replantearon estos componentes, desarrollando un modelo más detallado del compromiso organizacional. Ellos propusieron tres dimensiones principales: el compromiso afectivo, que refleja el vínculo emocional y el deseo de pertenencia a la organización; el compromiso de continuidad, que está relacionado con la percepción de costos asociados a dejar la organización; y el compromiso normativo, que se refiere a la obligación percibida de permanecer en la organización debido a valores internos o sociales. Este modelo ofrece una visión más matizada del compromiso, permitiendo una comprensión profunda de cómo los empleados se relacionan con su lugar de trabajo.

Además, otras investigaciones han complementado estas perspectivas. Por ejemplo, Meyer y Herscovitch (2001) ampliaron la teoría al considerar cómo el compromiso organizacional puede influir en el comportamiento laboral y la retención del personal. La literatura sugiere que un alto nivel de compromiso afectivo está asociado con una mayor satisfacción laboral y menores tasas de rotación (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Meyer y Allen (1991) sostienen que el individuo puede experimentar de manera simultánea varios tipos de compromiso hacia la organización, fundamentándose en el apego emocional (compromiso afectivo), la obligación sentida hacia la organización (compromiso

normativo) y la percepción de que los costos económicos y sociales por dejar a una organización son demasiado altos (compromiso de continuación).

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) argumentan que el compromiso de los empleados con la organización es un activo crucial para la gestión organizacional. Según su perspectiva, el compromiso organizacional no solo refleja la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización, sino que también sirve como una herramienta valiosa para el análisis de estas dimensiones por parte del departamento de recursos humanos. Los autores destacan la importancia de que las organizaciones comprendan tanto el tipo como el grado de compromiso de sus miembros, ya que esta comprensión puede influir en la implementación de estrategias de retención y en la mejora del clima laboral.

Investigaciones adicionales apoyan esta visión, indicando que un fuerte compromiso organizacional puede tener efectos positivos en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados (Meyer & Allen, 1997). La capacidad de medir y gestionar el compromiso organizacional permite a las empresas identificar áreas de mejora y desarrollar iniciativas que fomenten un mayor sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010).

Se concibe como el nexo espiritual y emocional de correlación entre el colaborador y la organización, expresado en la medida en que el empleado se identifica con las intenciones y valores de su lugar de trabajo y su anhelo de continuidad en la organización. (Peng et al., 2014, citado en Herrera, 2018). Otra definición que percibe al compromiso organizativo como el nivel de identificación de un trabajador con una entidad laboral específica en función de sus metas y aspiraciones, con el objetivo de seguir perteneciendo o no a la organización (Robbins y Coulter, 2010).

El compromiso organizacional percibido está ligado a las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados que contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la

organización. Por ejemplo, un alto nivel de apoyo organizacional percibido puede satisfacer la necesidad de un individuo por estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa (Zimmerman, 2006).

La relación persona-organización se concibe como la afinidad entre un trabajador y la entidad empleadora que se genera cuando las características de los dos organismos están perfectamente ajustadas. (Subramanian et al., 2022).

Satisfacción laboral

En relación a este concepto, Robbins (2010) lo define como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (p. 72).

Locke es ampliamente reconocido por ser pionero en la investigación de la satisfacción laboral. En su estudio seminal de 1976, definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo y placentero que surge de la valoración personal que hace un individuo sobre su trabajo y la experiencia obtenida en él. Según Locke, esta valoración se basa en la percepción del individuo respecto a cómo su trabajo cumple con sus expectativas y necesidades, lo que influye directamente en su bienestar general y en su actitud hacia el entorno laboral.

A lo largo de los años, esta definición ha sido ampliada por otros investigadores que han examinado los factores que contribuyen a la satisfacción laboral y su impacto en diversos aspectos del desempeño y la retención de los empleados. Por ejemplo, Diener (2000) ha destacado que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el bienestar general y la calidad de vida, sugiriendo que un mayor nivel de satisfacción laboral puede llevar a un mayor compromiso organizacional y menor rotación (Locke, 1976; Diener, 2000).

La satisfacción y la insatisfacción laboral están estrechamente vinculadas a una amplia gama de indicadores organizacionales, tales como la calidad del desempeño, las tasas de ausentismo, la rotación de personal y el rendimiento general. Chiang, Salazar, Gómez y Martín (2014) sostienen que estos aspectos del comportamiento organizacional son profundamente afectados por el nivel de satisfacción de los empleados. Un alto nivel de satisfacción laboral suele correlacionarse con una mejor calidad en el desempeño, menor ausentismo y menor rotación, mientras que la insatisfacción puede llevar a un rendimiento inferior y a mayores tasas de bajas.

Lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices (Robbins 2009).

La idea de que "los trabajadores felices son productivos" comenzó a investigarse en las décadas de 1930 y 1940, con los estudios de Hawthorne en Western Electric, y ha sido revisada en investigaciones más recientes, que sugieren una correlación moderadamente intensa entre satisfacción laboral y desempeño, especialmente en trabajos complejos que otorgan más discrecionalidad al empleado (Judge et al., 2001, citado en Robbins & Judge, 2010).

Alexander Kjerulf (2006) en su libro Happy Hour 9 to 5, explica que “los empleados felices, los jefes felices, los clientes y los proveedores felices trabajan mejor en equipo. Sacan más trabajo adelante, se les ocurren mejores ideas y crean más valor. La felicidad puede formar parte de la ventaja competitiva de una empresa. Determina la cultura corporativa, ayuda a atraer a los más talentosos y hace que se queden más tiempo.”

También este autor introduce el concepto de Arbejdsglede, que significa felicidad en el trabajo, es un concepto profundamente arraigado en la cultura laboral escandinava y al que la mayoría de las empresas nórdicas prestan gran atención.

A su vez, Kjerulf (2006) toma el concepto de neuronas espejo para explicar cómo una actitud puede ser repetida por otra persona y lo explica de esta manera: “una neurona

especular o espejo es una célula cerebral que se enciende cuando el animal realiza una acción o cuando contempla esa misma acción realizada por otro animal. Están presentes también en los humanos. Ciertas partes de nuestro cerebro no diferencian entre nuestra propia felicidad y el hecho de ver a otro feliz."

El autor entiende que alcanzar satisfacción en el trabajo puede traducirse en aburrimiento, y que por esta razón el concepto de felicidad en el trabajo se puede traducir en emociones más concretas como la emoción, ambición, energía y diversión. Y que, "la felicidad en el trabajo no se alcanza eliminando todas las cosas malas. Se consigue estando feliz a pesar de que algunas cosas malas estén presentes."

La mayor parte de teorías y estudios realizados sobre satisfacción y motivación laborales se centran en lo que se ha de tener para que el trabajo te guste. Sin embargo, dice el autor, "la felicidad en tu trabajo deriva menos de lo que tienes y más de lo que haces." Kjerulf (2006) concluye que "la gente feliz está más motivada, los empleados satisfechos prestan un mejor servicio al cliente, las organizaciones felices afrontan mejor los cambios." Y remarca que "no importa cuánto se haga, no es posible obligar a la gente a sentirse conforme... esa sigue siendo su propia responsabilidad."

Las actitudes, según Robbins (2009), son juicios evaluadores sobre objetos, personas o eventos y se componen de tres elementos: el componente cognitivo, que refleja la opinión o creencia sobre algo; el componente afectivo, relacionado con los sentimientos o emociones hacia esa opinión; y el componente del comportamiento, que se refiere a la intención de actuar de cierto modo en función de las evaluaciones cognitivas y afectivas. Estas tres dimensiones interrelacionadas son esenciales para comprender la satisfacción laboral en el contexto organizacional.

La motivación, según Robbins (2009), se define como "los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo". Esta definición resalta tres aspectos clave de la motivación: la intensidad con la

que una persona se esfuerza, la dirección hacia la cual canaliza ese esfuerzo y la persistencia para mantenerlo a lo largo del tiempo.

La teoría de la motivación más conocida es la de la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual sostiene que los individuos poseen una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Estas necesidades incluyen las fisiológicas (como hambre, sed y cobijo), la seguridad, las sociales (afecto y pertenencia), la estima (respeto y logro), y finalmente la autorrealización, que abarca el desarrollo del propio potencial (Robbins & Judge, 2009).

La teoría de los dos factores, propuesta por Frederik Herzberg, plantea que la relación de un individuo con su trabajo es clave, y que la actitud hacia el mismo puede ser determinante para el éxito o fracaso. De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que provocan insatisfacción. Los factores motivadores, como el logro y el reconocimiento, fomentan la satisfacción, mientras que los factores de higiene, como el salario y las condiciones laborales, evitan la insatisfacción, pero no necesariamente promueven la motivación" (Robbins & Judge, 2009, p. 178)

La teoría de las necesidades desarrollada por David McClelland, se centra en tres necesidades clave: logro, poder y afiliación. La necesidad de logro (nLog) se refiere al impulso por sobresalir y alcanzar estándares definidos; la necesidad de poder (nPod) implica el deseo de influir en el comportamiento de otros; y la necesidad de afiliación (nAfi) se relaciona con el anhelo de mantener relaciones cercanas y amistosas (Robbins & Judge, 2009, p. 180).

Metodología

Tipo de Investigación

Este estudio empleó un enfoque cuantitativo correlacional, centrándose en examinar las relaciones entre variables específicas dentro del contexto de la Sede Central de la Comisión Nacional de Energía Atómica a la fecha del estudio. A continuación, se detallan los aspectos clave de la metodología.

Población y Muestra

La población de interés comprendía todo el personal de la mencionada Sede, incluyendo todos los niveles de estructura organizacional. En total, la población consiste en aproximadamente 100 personas. La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico de tipo conveniencia, basado en la accesibilidad y conveniencia para el investigador.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario autoadministrado online y anónimo. Este instrumento fue seleccionado por su idoneidad para abordar los objetivos de la investigación y garantizar la confidencialidad de los participantes. Se llevó a cabo un proceso de distribución y recolección del cuestionario entre los participantes seleccionados, asegurando así la obtención de información relevante para el estudio.

Incluye:

- Sección inicial de datos exploratorios de la muestra
- Cuestionario de Satisfacción Laboral (Paul Spector’s Job Satisfaction Survey)
- Cuestionario de Compromiso Organizacional (Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale)

- Cuestionario estilo eNPS de 3 ítems elaborado ad hoc para este estudio

Procedimiento

Atento a la obtención de consentimiento, antes de la participación, se solicitó el consentimiento informado de los participantes, explicando el propósito y la naturaleza del estudio. Los cuestionarios fueron distribuidos electrónicamente a las personas, asegurando la confidencialidad y la anonimidad de las respuestas. Por último, en cuanto a la recopilación de datos, se estableció un periodo de recopilación de datos específico de 10 días hábiles, durante el cual los participantes pudieron completar los instrumentos. Se enviaron recordatorios periódicos para fomentar la participación.

Consideraciones Éticas

Se garantizó el cumplimiento ético en todas las etapas del estudio. Se preservó la confidencialidad de los participantes y se obtuvo el consentimiento informado. Los datos se utilizaron exclusivamente con fines de investigación y se mantuvieron de manera segura.

Desarrollo de las Herramientas de Recolección de Datos

Encuestas de Satisfacción laboral

Existen diferentes modos de medir los niveles de satisfacción laboral. En este caso se utilizó una escala llamada Job Satisfaction Survey (Copyright Paul. E. Spector, All rights reserved) diseñada por Paul Spector, Psicólogo, Magister y Doctor en Psicología Industrial - Organizacional.

La Encuesta de Satisfacción Laboral (JSS, por sus siglas en inglés) es una escala de 36 ítems y nueve facetas para evaluar las actitudes de los empleados sobre el trabajo y sus aspectos. Cada faceta se evalúa con cuatro ítems, y se calcula una puntuación total a partir de

todos los ítems. Se utiliza un formato de escala de calificación sumada, con seis opciones por ítem que van desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. Los ítems están redactados en ambas direcciones, por lo que aproximadamente la mitad deben ser puntuados al revés. Las nueve facetas son: Pago, Promoción, Supervisión, Beneficios Adicionales, Recompensas Contingentes (recompensas basadas en el rendimiento), Procedimientos Operativos (reglas y procedimientos requeridos), Compañeros de Trabajo, Naturaleza del Trabajo y Comunicación. Aunque el JSS fue desarrollado originalmente para su uso en organizaciones de servicios humanos, es aplicable a todas las organizaciones tanto del sector privado como del público.

Por otra parte, también se utilizó un apartado para explorar la intención de rotación orientada a la satisfacción laboral basado en una variante de la metodología eNPS. Employee Net Promoter Score (eNPS), una extensión del NPS, se enfoca en medir la satisfacción y lealtad de los empleados dentro de una organización. Utilizando una metodología similar, el eNPS pregunta a los empleados qué tan probable es que recomienden su lugar de trabajo a otros. Una puntuación alta en eNPS sugiere un ambiente laboral positivo y empleados satisfechos, mientras que una puntuación baja puede indicar problemas en la cultura organizacional o el ambiente de trabajo. Este indicador se ha convertido en una herramienta valiosa para evaluar y mejorar la satisfacción laboral, contribuyendo a la retención de talento y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

En marzo de este año 2024, Yu Donglai, el presidente de la cadena de supermercados china Pang Dong Lai, anunció que su empresa iba a ofrecer a sus 7.000 empleados 10 días de lo que llaman "licencia por infelicidad" y les permitiría decidir libremente cuándo desean descansar. En palabras del dueño de esta cadena: "Quiero que cada miembro del personal tenga libertad. Todos tienen momentos en los que no están felices, así que si no estás feliz, no vengas a trabajar".

Cuestionario sobre Compromiso organizacional

La finalidad del cuestionario desarrollado por Meller & Allen es evaluar el nivel de compromiso organizacional de los empleados a través de tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. La escala contiene 24 ítems, 8 para cada una de las tres dimensiones mencionadas. Los ítems se responden utilizando una escala de tipo Likert, que puede variar de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Compromiso Afectivo: Refleja el vínculo emocional del empleado con la organización. Compromiso de Continuidad: Se basa en la percepción del empleado sobre los costos asociados con la salida de la organización. Compromiso Normativo: Relacionado con el sentido de obligación del empleado hacia la organización.

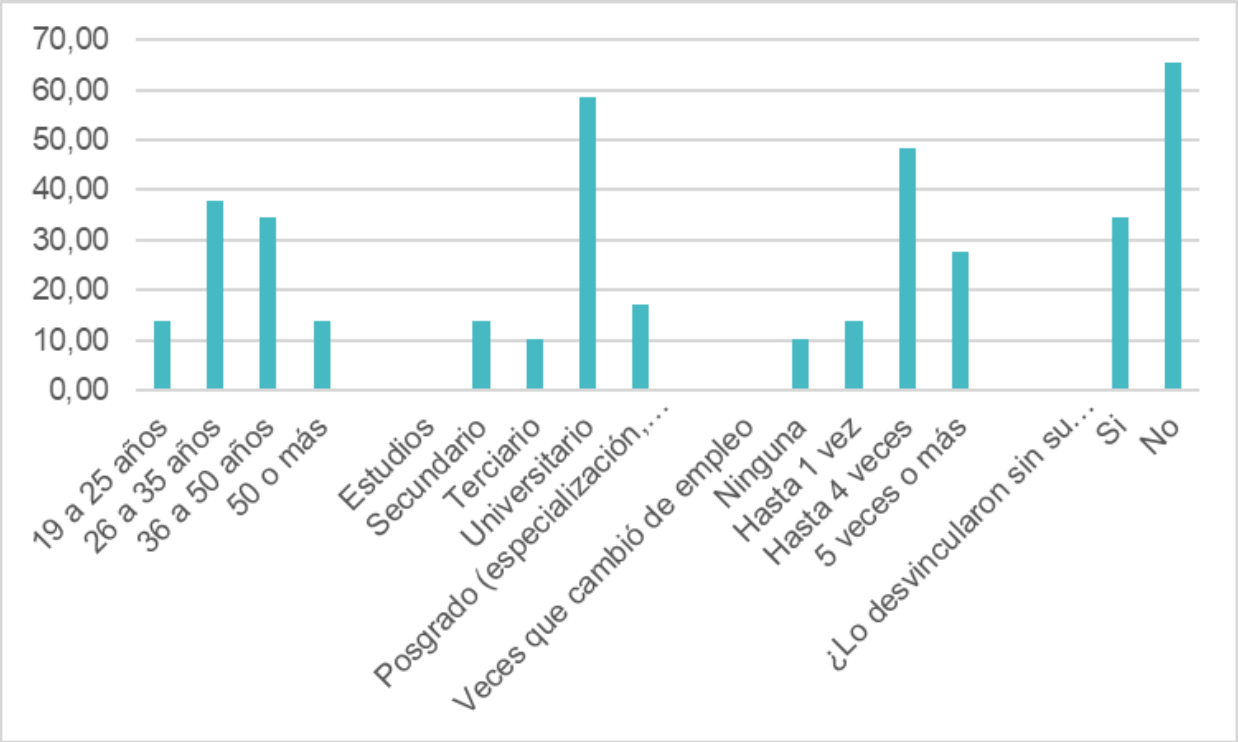
Se calculan puntuaciones para cada dimensión sumando las respuestas a los ítems correspondientes. Las puntuaciones se pueden obtener por separado para cada dimensión o como un puntaje global de compromiso organizacional.

Análisis de Datos

A continuación, se analizan los datos que se recolectaron del cuestionario online del que participaron 29 personas.

Gráfico 1

Datos exploratorios del grupo encuestado



Este análisis proporciona una visión detallada de la demografía y las experiencias laborales de la población encuestada, permitiendo entender mejor las dinámicas de rotación y compromiso organizacional que se analizarán más adelante en este estudio.

La mayor parte de la muestra se encuentra en los rangos de 26 a 35 años (37.93%) y de 36 a 50 años (34.48%). Los grupos de edad de 19 a 25 años y de 50 años o más tienen la misma proporción, con un 13.79% cada uno.

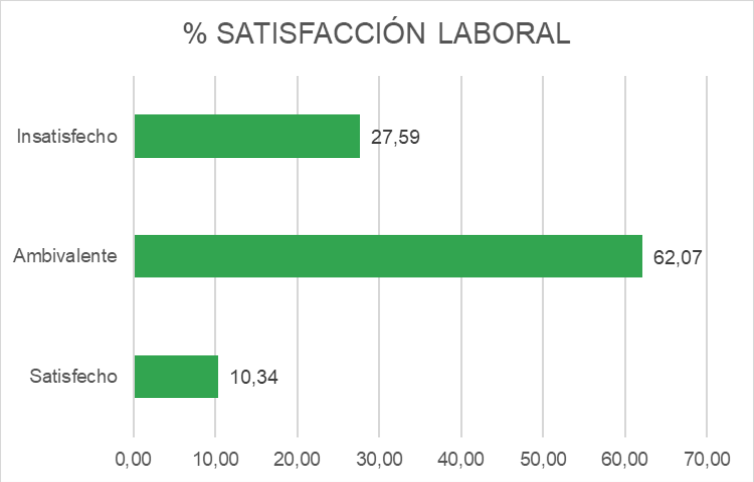
La mayoría de las personas tiene estudios universitarios (58.62%), seguido por los estudios de posgrado (17.24%). Los niveles de estudios secundarios (13.79%) y terciarios (10.34%) son menos comunes.

Casi la mitad de la muestra (48.28%) ha cambiado de empleo hasta 4 veces. Un 27.59% ha cambiado de empleo 5 veces o más. Un menor porcentaje no ha cambiado de empleo (10.34%) o lo ha hecho hasta una vez (13.79%).

La mayoría de las personas no han sido desvinculadas sin su consentimiento (65.52%). Un 34.48% ha sido desvinculado sin su consentimiento.

Gráfico 2

Niveles de satisfacción laboral

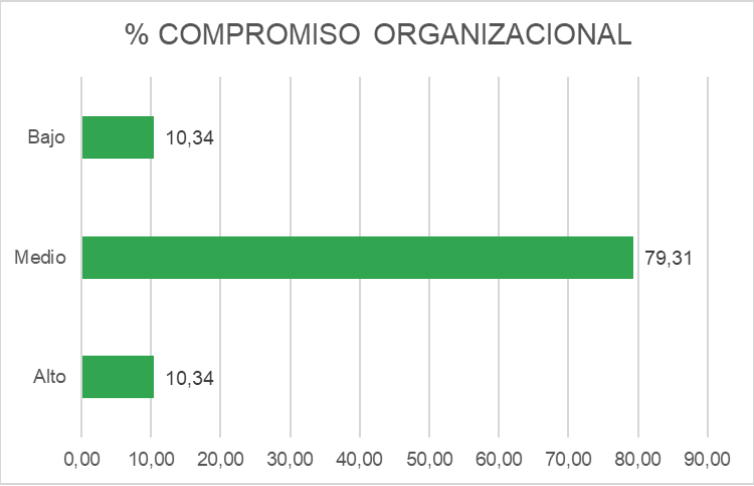


Este gráfico muestra los niveles de satisfacción laboral de la muestra, clasificados en satisfecho, indiferente e insatisfecho.

En este sentido, se encontró que la prevalencia se encuentra entre las personas con un nivel ambivalente, representando el 62.07% del total. Le siguen aquellos que se encuentran insatisfechos con su trabajo, siendo casi el 28%. Un grupo minoritario ha arrojado resultados compatibles con estar satisfechos laboralmente (10%).

Gráfico 3

Niveles de compromiso organizacional - Nivel general

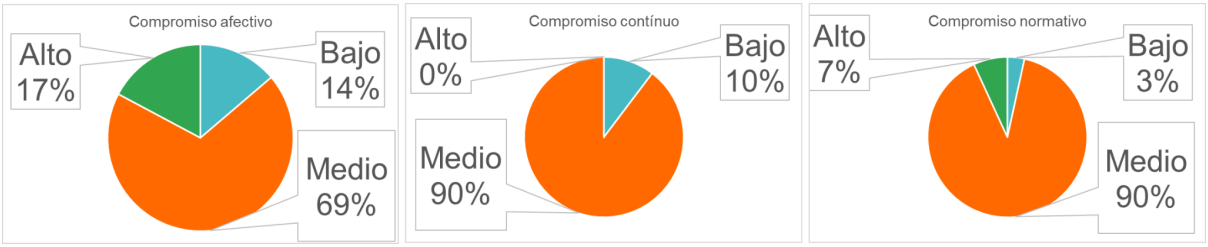


En este gráfico se observan los niveles de compromiso organizacional de la muestra, clasificados en bajo, medio y alto.

El análisis de los datos indica que el 79.31% de los participantes tiene un nivel medio de compromiso organizacional. En contraste, los niveles de compromiso organizacional alto y bajo suman solo el 21% igualados respectivamente.

Gráfico 4

Niveles de compromiso organizacional - Niveles de compromiso afectivo, contínuo y normativo



Estos gráficos analizan por separado los niveles de compromiso afectivo, compromiso contínuo y compromiso normativo de la encuesta sobre compromiso organizacional.

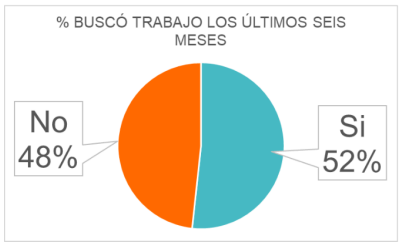
En la esfera del compromiso afectivo, los resultados arrojan prevalencia de nivel medio de compromiso (69%), le siguen nivel alto en 17% y nivel bajo en 14%.

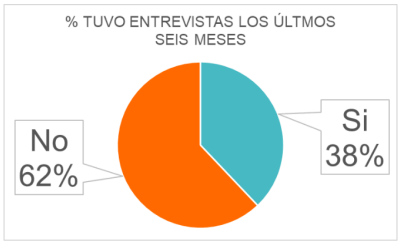
En este caso, la encuesta arrojó que predomina un nivel medio de compromiso contínuo, representando al 90% de los encuestados. Le siguen en una cantidad significativamente menor aquellos que se enmarcan dentro de un nivel bajo (10%).

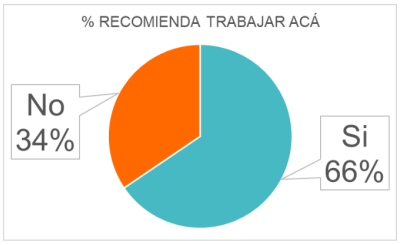
En cuanto a los niveles de compromiso normativo, los resultados siguen la tendencia general, donde el 90% se encuadra dentro de un nivel medio de compromiso, el 7% en un nivel alto y el 3% en un nivel bajo.

Gráfico 5

Preguntas sobre intención de rotación







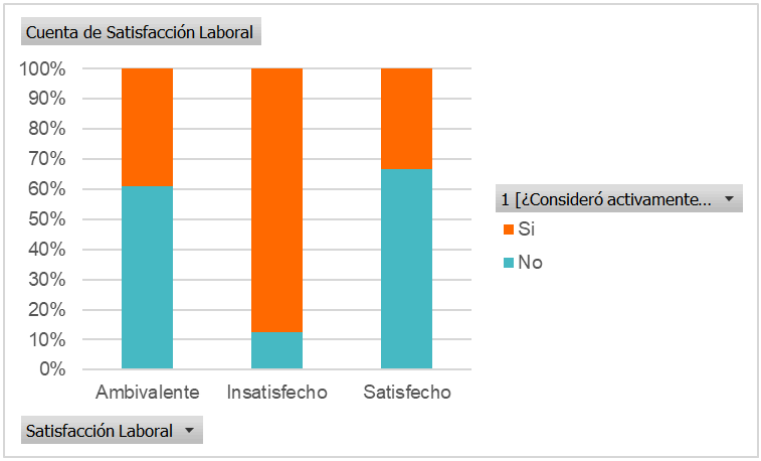
En la última sección de la encuesta se realizan tres preguntas finales. En la primera se indaga sobre si la persona consideró activamente buscar otro trabajo en los 6 meses previos a responder el cuestionario. En este sentido los datos arrojan resultados ambivalentes, un 48% respondió que no, mientras que un 52% respondió que sí.

Por otra parte, también se indaga acerca de si, durante el mismo período, han tenido entrevistas o los han contactado reclutadores de otras empresas. Los resultados arrojan que el 62% no ha estado en esta situación, mientras que el 38% restante si.

Por último, se realizó una pregunta estadística que suele incluirse en las encuestas de offboarding de una persona de la organización. El 34% no recomienda esta organización para trabajar, mientras que el 66% si.

Gráfico 6

Cruce de información entre nivel de satisfacción laboral e intención de rotación



Este gráfico muestra la relación entre los tres niveles de satisfacción laboral relevados y la intención de rotación entre las personas que contestaron tanto afirmativa como negativamente a la pregunta de si consideraron activamente buscar otro trabajo.

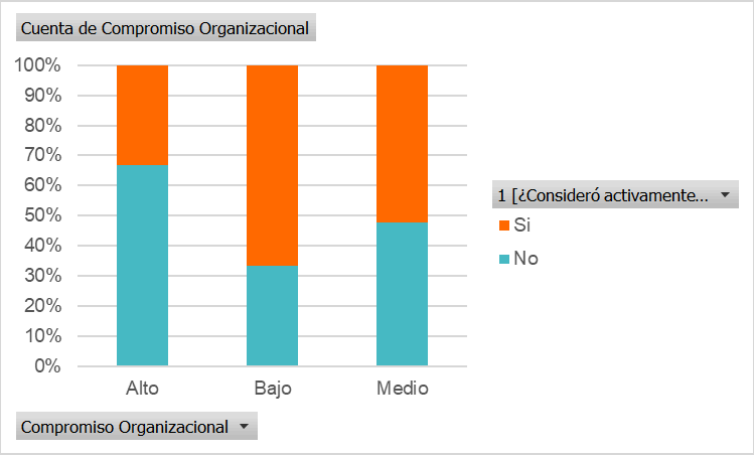
La mayoría de los encuestados (62.1%) reportan un nivel de satisfacción laboral ambivalente. Este nivel es predominantemente alto entre quienes no consideraron buscar trabajo (78.6%), pero también es significativo entre quienes sí lo consideraron (46.7%).

El 27.6% del total ha reportado datos que se traducen en insatisfacción laboral. Este nivel es más común entre quienes consideraron buscar trabajo (46.7%), pero bajo entre quienes no muestran intención de rotación (7.1%).

Sólo el 10.3% del total se interpreta como satisfecho laboralmente. Este nivel es más común entre quienes no consideraron buscar otro trabajo (14.3%).

Gráfico 7

Cruce de información entre nivel de compromiso organizacional general e intención de rotación.



Este gráfico analiza la relación entre el nivel de compromiso organizacional general, clasificado entre alto, medio y bajo, y la intención de rotación expresada en la pregunta de si han considerado activamente cambiar de trabajo los 6 meses previos a la respuesta del cuestionario. Este análisis proporciona una visión clara de cómo el compromiso organizacional varía según la intención de rotación de los encuestados.

La gran mayoría de los encuestados (79.3%) reportan un nivel de compromiso organizacional medio. Este nivel es predominantemente alto entre quienes consideraron activamente buscar trabajo (80%) y quienes no lo hicieron (78.6%).

Sólo el 10.3% del total reporta un compromiso organizacional alto. Este nivel es más común entre quienes no consideraron buscar trabajo (14.3%).

Algo similar ocurre en el caso de las personas que reportan un nivel de compromiso organizacional bajo, que representan al 10.3% del total encuestado. Este nivel es más común entre quienes consideraron buscar trabajo (13.3%).

Gráfico 8

Cruce de información entre los niveles de satisfacción laboral y los niveles generales de compromiso organizacional



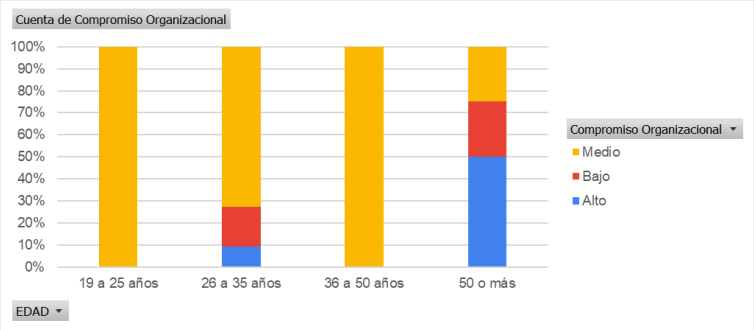
Este gráfico analiza la relación entre los niveles de compromiso organizacional (Bajo, Medio, Alto) y los niveles de satisfacción laboral (Insatisfecho, Ambivalente, Satisfecho).
La gran mayoría de los encuestados (79.3%) reportan un nivel de compromiso organizacional medio. Este nivel es predominantemente alto entre el grupo de personas con nivel de satisfacción ambivalente (83.3%) y nivel insatisfecho (75%).

Sólo el 10.3% del total reporta un compromiso organizacional alto. Este nivel es más común entre los encuestados satisfechos con su trabajo (33.3%).

Las personas que reportan un nivel de compromiso organizacional bajo, representan sólo el 10.3% del total de encuestados. Este nivel de compromiso es más común entre aquellos que se han mostrado insatisfechos con su trabajo (25%).

Gráfico 9

Relación entre rango etario y nivel de compromiso organizacional



Este gráfico analiza la relación entre rango etario y nivel de compromiso organizacional. Durante el análisis se puede ver cómo el compromiso organizacional varía según el rango de edad de los encuestados.

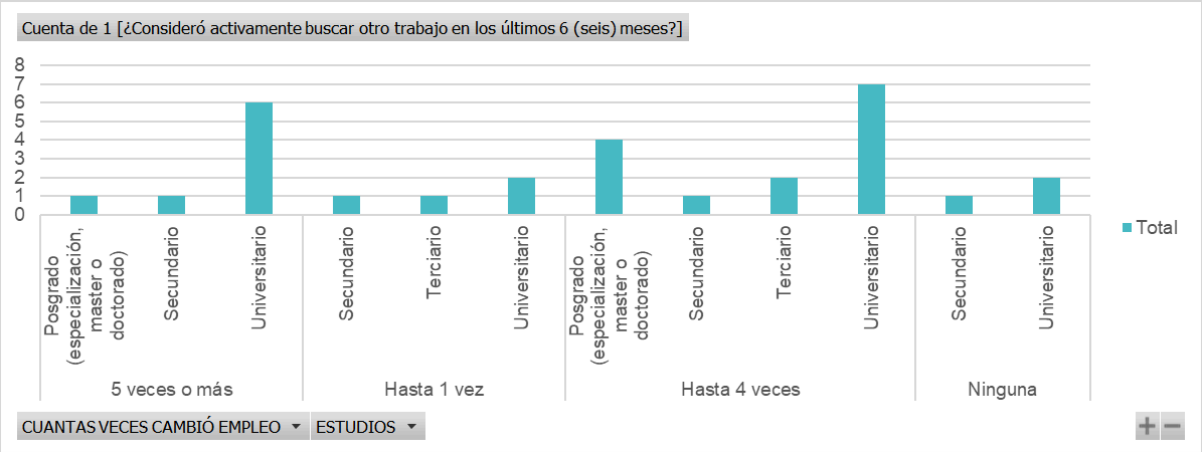
La gran mayoría de los encuestados (79.3%) reportan un nivel de compromiso organizacional medio. Este nivel es especialmente alto en los grupos de edad de 19 a 25 años y 36 a 50 años, con el 100% de los encuestados en estas categorías reportando un compromiso medio.

Sólo el 10.3% del total reporta un compromiso organizacional alto. Este nivel es más común en el grupo de edad de 50 o más años (50%).

También sólo el 10.3% reporta un compromiso organizacional bajo. Este nivel es más común en los grupos de 26 a 35 años (18.2%) y 50 o más años (25%).

Gráfico 10

Relación entre antecedentes de cambio de empleo, intención de rotación y si recomiendan o no trabajar en esta organización



Este gráfico toma de referencia a las personas que han considerado activamente cambiar de trabajo en los últimos 6 meses y además recomiendan trabajar en esta organización.

Del análisis se desprende que de acuerdo a la cantidad de cambios de trabajo por nivel educativo en el grupo que ha cambiado más de 5 veces predominan aquellos que han alcanzado estudios universitarios (75% de esta franja).

Del grupo que ha cambiado de trabajo hasta 4 veces, la mayor cantidad también se encuentra entre universitarios (50% de esta franja), seguidos por los que han alcanzado estudios de posgrado (28,5%).

Del grupo que ha cambiado hasta 1 vez, los universitarios también son mayoría (50% de esta franja). Lo mismo ocurre en el grupo que no ha cambiado ninguna vez de trabajo: predominan el grupo universitario (66% de esta franja).

Los individuos con nivel universitario son los que más frecuentemente consideran buscar otro trabajo. Las personas con nivel secundario tienen una distribución más homogénea, sin una frecuencia predominante. Los encuestados con estudios terciarios tienen menos representación en todas las frecuencias.

Conclusiones

Este estudio se diseñó con el propósito de explorar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la renuncia silenciosa, también conocida como intención de rotación, en los empleados de la Sede Central de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) en Buenos Aires, Argentina. A través de un análisis detallado de los datos obtenidos, se pretendía evaluar los niveles de satisfacción y compromiso entre los trabajadores, y establecer si existe una correlación significativa entre estos factores y la propensión a considerar la rotación laboral.

La hipótesis principal planteaba que aquellos empleados con intención de rotación laboral se caracterizan por un nivel bajo de satisfacción laboral, independientemente de su grado de compromiso organizacional.

Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

El estudio revela que un nivel medio de compromiso organizacional es el más común entre los empleados, sin importar su nivel de satisfacción laboral. Esto sugiere que, aunque el compromiso moderado es generalizado, no necesariamente se ve afectado por la satisfacción con el trabajo. Sin embargo, se encontró que los empleados que experimentan una alta satisfacción laboral tienden a manifestar un mayor compromiso organizacional, indicando una correlación positiva entre estos dos factores. En contraste, aquellos que están insatisfechos con su trabajo suelen tener un compromiso organizacional más bajo, lo que sugiere que la insatisfacción puede erosionar el vínculo entre el empleado y la organización.

Relación entre Satisfacción Laboral e Intención de Rotación

En cuanto a la relación entre satisfacción laboral e intención de rotación, los datos sugieren que la insatisfacción laboral es más prevalente entre aquellos que han considerado

buscar empleo en otro lugar. Esto confirma la hipótesis de que la insatisfacción laboral está fuertemente correlacionada con la intención de rotación. Además, se observó que la satisfacción laboral plena, aunque rara, es más común entre los empleados que no han considerado buscar otro empleo, lo que sugiere que una mayor satisfacción laboral puede servir como un amortiguador contra la intención de abandonar la organización.

Relación entre Compromiso Organizacional e Intención de Rotación

El compromiso organizacional de nivel medio también es prevalente en todos los niveles de intención de rotación, lo que indica que este nivel de compromiso no es un predictor fuerte de la intención de rotación. No obstante, se observa que un alto compromiso organizacional es más común entre aquellos empleados que no han considerado buscar otro trabajo, lo que sugiere que un compromiso fuerte puede disuadir la intención de rotación. Por otro lado, los empleados con un bajo compromiso organizacional son más propensos a considerar la posibilidad de cambiar de trabajo, lo que refuerza la importancia de fomentar un compromiso organizacional elevado para reducir la rotación laboral.

Compromiso Organizacional y Características Demográficas

El análisis de las diferencias en el compromiso organizacional a lo largo de distintas franjas etarias muestra que los niveles medios de compromiso son predominantes, especialmente entre los empleados más jóvenes y los de edad media. Sin embargo, los empleados mayores de 50 años tienden a mostrar un mayor compromiso organizacional, lo que puede estar relacionado con una mayor lealtad o satisfacción acumulada con el tiempo. En contraste, los niveles bajos de compromiso organizacional son más frecuentes en los grupos de edad intermedia, lo que podría reflejar un período de mayor incertidumbre o deseo de cambio en la carrera profesional.

Relación entre Nivel Educativo e Intención de Rotación

El estudio también explora la relación entre el nivel educativo y la intención de rotación, encontrando que los empleados con educación universitaria son los más propensos a considerar la búsqueda de otro empleo, posiblemente debido a mayores expectativas profesionales o a una insatisfacción con su rol actual. En cambio, aquellos con estudios de posgrado parecen ser más selectivos o satisfechos, lo que se refleja en una menor frecuencia de considerar la rotación laboral. Este hallazgo sugiere que el nivel educativo puede influir significativamente en las percepciones y decisiones laborales, con implicaciones importantes para la gestión del talento en organizaciones como la CNEA.

Conclusiones Específicas en Relación a los Objetivos del Estudio

1. Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: El estudio confirma la existencia de una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, cumpliendo así uno de los objetivos específicos. Los datos sugieren que, aunque el compromiso organizacional medio es común, los empleados que están más satisfechos tienden a tener un compromiso más alto.
2. Satisfacción Laboral e Intención de Rotación: Los resultados corroboran la hipótesis de que la insatisfacción laboral está asociada con una mayor intención de rotación. Esto cumple el objetivo de analizar la relación entre satisfacción laboral e intención de rotación.
3. Compromiso Organizacional e Intención de Rotación: El análisis revela que un alto compromiso organizacional puede reducir la intención de rotación, mientras que un compromiso bajo aumenta esta propensión. Este hallazgo cumple el objetivo de analizar la relación entre compromiso organizacional e intención de rotación.

4. Implicaciones de los Resultados por Grupo Demográfico: Se observa que la edad y el nivel educativo son variables que pueden influir en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación, sugiriendo que las estrategias de retención de personal deben ser adaptadas según estas características demográficas.

Conclusión Final y Recomendaciones

Este estudio ha proporcionado una comprensión más profunda de la interrelación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en la Sede Central de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). A través del análisis de los datos, se ha corroborado que la satisfacción laboral actúa como un factor crucial en la retención de empleados, mientras que el compromiso organizacional, aunque influyente, desempeña un rol complementario.

Los hallazgos destacan que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral presentan una menor intención de rotación, lo que confirma la hipótesis planteada. Sin embargo, se observa que incluso aquellos con un compromiso organizacional elevado, si se encuentran insatisfechos en otros aspectos de su trabajo, podrían contemplar la idea de buscar nuevas oportunidades laborales. Este descubrimiento subraya la importancia de una estrategia integral de recursos humanos que aborde tanto la satisfacción inmediata de los empleados como su compromiso a largo plazo.

Para la CNEA, se recomienda una revisión exhaustiva de las políticas actuales de recursos humanos con el fin de identificar y mitigar las fuentes de insatisfacción laboral. Las intervenciones podrían incluir mejoras en las condiciones laborales, el reconocimiento y recompensas por el desempeño, y el desarrollo de planes de carrera claros que permitan a los empleados visualizar un futuro dentro de la organización. Además, fortalecer el compromiso organizacional mediante programas que alineen los objetivos individuales con los de la

institución podría consolidar aún más la retención de talento. Por último, generar un programa de inducción de personal ingresante que sea un pilar de la retención.

Desde una perspectiva más amplia, este estudio también ofrece valiosas reflexiones para otras organizaciones, especialmente aquellas en sectores altamente especializados como la energía nuclear y la investigación científica. La relación entre satisfacción, compromiso y rotación identificada aquí puede servir como un modelo para entender la dinámica laboral en otros contextos organizacionales.

En términos de recomendaciones para investigaciones futuras, sería beneficioso explorar cómo variables adicionales, como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la calidad de la comunicación interna, influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto podría proporcionar un enfoque holístico para la gestión del talento y la retención de personal.

Finalmente, este estudio no solo enriquece el estado del arte en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, sino que también ofrece una base sólida para que las áreas especializadas desarrollen estrategias más efectivas en la retención de empleados, contribuyendo así al desarrollo sostenible y competitivo de sus organizaciones.

Bibliografía

Altamirano, M. (2020). *La educación de los argentinos en clave de recursos y estructuras de oportunidades*. Universidad Católica Argentina.

Bizneo. (n.d.). *Satisfacción laboral: qué es y cómo medirla*. https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/

Booz, M. (2018). *Encuesta de tasa de rotación mundial*. LinkedIn. https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the3-industries-with-the-highest-turnover-rates

Chiang, F. F. T., Núñez, I., Martín, J., & Salazar, J. (2010). The importance of employee commitment: A study of organizational commitment in human resource management. *Journal of Human Resources Management*, 12(4), 32-47. https://doi.org/10.1002/hrm.20323

Chiang, F. F. T., Salazar, J., Gómez, P., & Martín, J. (2014). The impact of job satisfaction on organizational outcomes: A study of performance and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1160-1181. https://doi.org/10.1002/job.1921

Colombo, D. (n.d.). *Renuncia psicológica: cuando el empleado se fue un año antes de renunciar*. Daniel Colombo. https://www.danielcolombo.com/renuncia-psicologica-cuando-el-empleado-se-fue-un-ano-antes-de-renunciar-por-daniel-colombo/

Dass, J. (2022, agosto 30). Is quiet quitting a good idea? Here's what workplace experts say. *CNBC*. https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html?ref=blog.collectiveacademy.com

De la Rosa, M. D., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 2, 112-132. https://doi.org/10.3232/UBR.2010.V2.N2.03

Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Psychology Press.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(5), 993-1014. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.5.993

Herrera, P. A., Sánchez, Y., & Sánchez, M. L. (2018). El efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la percepción de oportunidades de empleos alternativos y el compromiso organizacional: Un estudio de caso en una maquila tamaulipeca. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(16), 145-169. https://doi.org/10.18566/recsl.v8n16a8

Infobae. (2022, agosto 23). La Gran Renuncia: qué implica el concepto que transformó el trabajo luego de la pandemia. *Infobae*. https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/08/23/la-gran-renuncia-que-implica-el-concepto-que-transformo-el-trabajo-luego-de-la-pandemia/

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2, pp. 25-52). Sage.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kjerulf, A. (2006). *Happy hour is 9 to 5: How to love your job, love your life, and kick butt at work*. Pine Tribe.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 73, 16-20.

Lord, J. (2022, 9 de septiembre). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation*. https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-516. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. https://doi.org/10.5465/255573

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384938

Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 32(2), 87-104. https://doi.org/10.15359/rp.32-2.7

The Guardian. (2024, 12 de mayo). Workers' unhappiness at work beats awaydays and yoga. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/commentisfree/article/2024/may/12/workers-unhappiness-leave-beats-awaydays-work-life-balance-seminars-yoga

Tolsa, M. D., & Malas, O. (2021). COVID-19: Impacto psicológico, factores de riesgo e intervenciones psicológicas en el personal sanitario. Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 12(2), 123-135. https://doi.org/10.1016/j.ripsa.2021.07.001

WTW. (2022, 4 de abril). More than half of employees open to leaving employer. *WTW*. https://www.wtwco.com/es-AR/Insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer

Anexo Encuesta

Encuesta

Estimado/a participante,

Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta, la cual forma parte de mi **trabajo final para obtener el título de Magister en Psicología Organizacional de la Universidad Abierta Interamericana (UAI).** El objetivo de esta investigación es explorar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y posible intención de rotación o renuncia silenciosa en el personal de Sede Central de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

Sus respuestas ayudarán a informar sobre las prácticas actuales y a identificar áreas de mejora en las políticas de gestión de recursos humanos.

Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y su anonimato será respetado en todo momento. De acuerdo con la legislación vigente en Argentina, Ley Nacional de Protección de Datos Personales (N° 25.326), sus datos serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, y serán protegidos bajo altos estándares de seguridad.

Si tiene alguna pregunta o inquietud antes, durante o después de completar la encuesta, no dude en ponerse en contacto conmigo al correo: die.gnlz@gmail.com o por whatsapp al 1134278028

Agradezco sinceramente el tiempo que dedicará a completar este cuestionario, y su valiosa contribución a mi trabajo de investigación. Su colaboración es fundamental.

Muchas gracias.

TIEMPO ESTIMADO PARA COMPLETAR LA ENCUESTA: 10 minutos.

Al avanzar en la encuesta usted acepta conocer que está participando en el estudio prestando su consentimiento.

Atentamente, Diego Gonzalez

1. Indique a qué rango de edad pertenece:
    a. 19 a 25 años
    b. 26 a 35 años
    c. 36 a 50 años
    d. 50 o más
2. Indique último nivel de estudios alcanzado:
    a. Secundario
    b. Terciario
    c. Universitario

   d. Posgrado (especialización, master o doctorado)
3. A lo largo de su trayectoria laboral ¿Cuántas veces cambió de empleo?
   a. Ninguna
   b. Hasta 1 vez
   c. Hasta 4 veces
   d. 5 veces o más
4. ¿Alguna vez lo han desvinculado sin su consentimiento de una relación laboral?
   a. Si
   b. No

Cuestionario de satisfacción laboral

Job Satisfaction Survey
Copyright Paul. E. Spector, All rights reserved.
Department of Psychology
University of South Florida

Por favor utilice la siguiente escala para contestar a cada pregunta:
1- Totalmente en DESACUERDO
2- Muy en desacuerdo
3- En desacuerdo
4- De acuerdo
5- Muy de acuerdo
6- Totalmente de ACUERDO

	1	2	3	4	5	6
Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago						
Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo						
Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo						
Los beneficios que recibo no me satisfacen						
Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir						
Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo						
Me gustan las personas con las cuales trabajo						
A veces siento que mi trabajo no tiene sentido						

La comunicación aparenta ser buena en esta organización						
Los aumentos de sueldo son demasiado pocos y muy distanciados entre sí						
Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos						
Mi supervisor no es justo conmigo						
Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas						
No siento que el trabajo que hago es apreciado						
Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia						
Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo						
Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo						
Las metas de esta organización no me son claras						
Cuando pienso en lo que me pagan siento que no me aprecian						
Las personas promueven acá tan rápidamente como en otras empresas						
Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de los miembros de su equipo						
El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo						
Hay pocas recompensas para los que trabajan acá						
Tengo demasiado que hacer en el trabajo						
Disfruto de mis compañeros de trabajo						
A menudo siento que no sé lo que está pasando en la organización						
Siento orgullo en hacer mi trabajo						
Siento satisfacción respecto de las oportunidades de aumento de sueldo que tengo						
Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener						
Me agrada mi supervisor						

Tengo demasiadas tareas atrasadas						
Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo						
Mi trabajo es agradable						
Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas						
No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser						
Estoy satisfecho/a con mis oportunidades de promoción						

Escala de compromiso organizacional

Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale
Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la organización donde usted trabaja. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la organización para la que trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Por favor utilice la siguiente escala para contestar a cada pregunta:
1- En fuerte DESACUERDO
2- En moderado desacuerdo
3- En ligero desacuerdo
4- Indiferente
5- En ligero acuerdo
6- En moderado acuerdo
7- En fuerte ACUERDO

	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente trabajo en esta organización más por gusto que por necesidad							
Una de las principales razones por las que continúo trabajando aquí es porque siento la obligación moral de permanecer							
Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta organización							
Una de las razones principales para seguir trabajando aquí es porque otra organización no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo							

Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi organización							
Me sentiría culpable si dejase ahora la organización							
Esta organización tiene un gran significado personal para mí							
Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta organización							
Ahora mismo no abandonaría mi trabajo porque me siento que me debo a toda su gente							
Me siento como parte de una familia aquí							
Realmente siento como si los problemas de este lugar fueran mis propios problemas							
Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella							
Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando aquí es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como este							
Esta organización se merece mi lealtad							
Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral aquí							
Ahora mismo sería muy duro para mi dejar este trabajo, incluso si quisiera hacerlo							
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora este trabajo							
Creo que le debo mucho a esta organización							

Sección final

A continuación le invito a contestar las últimas tres (3) preguntas de la encuesta.

1. ¿Consideró activamente buscar otro trabajo en los últimos 6 (seis) meses?
    a. Si
    b. No
2. ¿Ha tenido entrevistas o contactos con reclutadores para otras empresas? (En los últimos 6 meses)
    a. Si

   b. No
3. ¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta organización?
   a. Si
   b. No