



Universidad Abierta Interamericana
Maestría en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Proyecto Trabajo Final de Tesis

Tema:

Relaciones entre las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional con la motivación laboral y su vinculación con la intención de rotación en una empresa de la industria de la madera en Villa Gobernador Gálvez, Santa Fe.

Maestrando
Lic. Guillermina Lorena Solaun

Tutor de metodología
Dr. Sebastián Gabini

Tutor de Tesis
Ing. Daniel Brusa

2025

Resumen

El estudio examinó la relación entre las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional con la motivación laboral, así como la asociación entre esta y la intención de rotación, en una planta industrial de manufactura de madera de Villa Gobernador Gálvez. Participaron 57 trabajadores y los datos se procesaron en IBM SPSS Statistics. En una primera etapa se realizaron análisis descriptivos sociodemográficos y organizacionales; posteriormente se estimaron correlaciones de Pearson y modelos de regresión lineal, en el marco de un diseño transversal no experimental (sin inferencias causales en sentido estricto). En términos descriptivos, la dotación presentó una edad media de 36,84 años, antigüedad mayoritariamente superior a cinco años y una distribución sectorial equilibrada entre Producción y Administración. A nivel organizacional, las condiciones sociales obtuvieron puntuaciones elevadas y homogéneas, mientras que las condiciones físicas constituyeron el componente más bajo y heterogéneo. La autonomía y el control se ubicaron en niveles intermedios-bajos. La motivación global se situó en un nivel medio, coexistiendo con un valor alto de amotivación. La intención de rotación alcanzó un nivel medio-alto, con variabilidad marcada. Los análisis correlacionales evidenciaron asociaciones positivas y significativas entre condiciones laborales y motivación (global y subdimensiones), así como relaciones negativas entre condiciones laborales, amotivación e intención de rotación. Se observó una alta intercorrelación entre los indicadores de condiciones, lo que sugiere su consideración como un constructo más integrado. Asimismo, la amotivación se asoció positivamente con la intención de rotación, mientras que la regulación identificada y, en menor medida, la regulación externa lo hicieron negativamente, con magnitudes pequeñas a moderadas. En los modelos de regresión, al incluir autonomía y control, únicamente las condiciones laborales predijeron significativamente la motivación. A su vez, la regresión simple indicó que la motivación global no predijo la intención de rotación. En consecuencia, la hipótesis general se confirmó parcialmente: las condiciones laborales se asociaron con mayores niveles de motivación, pero no se verificó el vínculo entre motivación global e intención de rotación. No se halló evidencia de aportes incrementales de la autonomía ni de un efecto negativo del control sobre la motivación. El vínculo entre motivación y rotación emergió al considerar componentes

específicos, destacándose la necesidad de reducir la amotivación y fortalecer formas más autodeterminadas de motivación, particularmente la regulación identificada.

Palabras Clave: condiciones laborales; autonomía; control organizacional; motivación laboral; amotivación; intención de rotación.

Abstract

The study examined the relationship between working conditions, autonomy, and organizational control with work motivation, as well as the association between the latter and turnover intention, in an industrial wood-manufacturing plant in Villa Gobernador Gálvez. Fifty-seven employees participated, and data were processed using IBM SPSS Statistics. In a first stage, sociodemographic and organizational descriptive analyses were conducted; subsequently, Pearson correlations and linear regression models were estimated, within a cross-sectional, non-experimental design (without causal inference in the strict sense).

Descriptively, the workforce had a mean age of 36.84 years, tenure predominantly greater than five years, and a balanced sectoral distribution between Production and Administration. At the organizational level, social working conditions showed high and homogeneous scores, whereas physical working conditions constituted the lowest and most heterogeneous component. Autonomy and control were at intermediate-to-low levels. Overall motivation was at a medium level, coexisting with a high level of amotivation. Turnover intention reached a medium–high level, with marked variability. Correlational analyses showed positive and significant associations between working conditions and motivation (overall and subdimensions), as well as negative relationships between working conditions, amotivation, and turnover intention. A high intercorrelation among working-conditions indicators was observed, suggesting their consideration as a more integrated construct. Likewise, amotivation was positively associated with turnover intention, whereas identified regulation and, to a lesser extent, external regulation were negatively associated with it, with small-to-moderate effect sizes.

In the regression models, when autonomy and control were included, only working conditions significantly predicted motivation. In turn, the simple regression indicated that overall motivation did not predict turnover intention. Consequently, the general hypothesis was partially confirmed: working conditions were associated with higher

motivation levels, but the link between overall motivation and turnover intention was not supported. No evidence was found for incremental effects of autonomy or for a negative effect of control on motivation. The motivation–turnover link emerged when considering specific components, highlighting the need to reduce amotivation and strengthen more self-determined forms of motivation, particularly identified regulation.

Keywords: working conditions, autonomy, organizational control, work motivation, amotivation, turnover intention.

Índice

Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción	7
Contextualización.....	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Hipótesis	10
Hipótesis General	10
Hipótesis Específicas	10
Condiciones Laborales	11
Remuneración.....	12
Jornada Laboral.....	13
Contrato Laboral.....	15
Clasificación del Personal.....	16
Entorno Físico.....	17
Organización Laboral.....	18
Autonomía Laboral.....	20
Control Organizacional.....	21
Motivación Laboral	22
Intención de Rotación del Personal	25
Enfoque.....	29
Diseño de investigación.....	30
Participantes y Muestra	30
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	30
Procedimiento	32
Plan de Análisis de los Datos	32
Consideraciones éticas	33
Propuesta de intervención	33
Resultados	34
Tabla 1	34
Tabla 2	34
Tabla 3	35
Tabla 4	35

Tabla 5	37
Tabla 6	39
Tabla 7	39
Discusión	41
Conclusión	43
Propuesta de intervención	44
Referencias Bibliográficas	46
Anexo 1 cuestionarios	52

Introducción

En contextos organizacionales cada vez más competitivos, donde atraer y retener talento se ha vuelto una prioridad estratégica, resulta fundamental comprender los factores que influyen en la decisión de los trabajadores de permanecer o abandonar su empleo. Este análisis adquiere especial relevancia en entornos industriales, caracterizados por tareas repetitivas, altas exigencias físicas y cognitivas, condiciones laborales complejas y un elevado nivel de control organizacional (Sakka et al., 2015).

En estos escenarios, la motivación laboral se configura como una variable clave para el desempeño y la continuidad del personal. Distintos estudios coinciden en que ésta se ve influida por múltiples dimensiones del entorno laboral, entre ellas la calidad de las condiciones de trabajo, el grado de autonomía en la ejecución de tareas y el nivel de control ejercido por la estructura organizacional (Garrido, Maulen & Raineri, 2017).

Las organizaciones pueden fortalecer la motivación de sus colaboradores a través del desarrollo de factores internos como la autonomía, el propósito y la retroalimentación continua, sin descuidar elementos externos como la remuneración y el ambiente físico-laboral, que también inciden en la retención del talento (Cardona Bravo, Leiva Cleves y León Turriago, 2023). De hecho, cuando los trabajadores perciben que poseen cierto control sobre sus actividades, es más probable que experimenten mayor seguridad y compromiso. Asimismo, la posibilidad de establecer vínculos sociales dentro del entorno laboral puede potenciar la motivación intrínseca y reforzar el sentido de pertenencia (Thi Diem, Velasquez Tuliao y Chen, 2022).

En esta línea, se ha observado que la autonomía en el trabajo puede incluso compensar las limitaciones derivadas de un liderazgo débil, ya que permite sostener el compromiso en ausencia de una conducción clara o inspiradora. Por el contrario, la ausencia simultánea de autonomía y de liderazgo efectivo puede derivar en un aumento de la intención de rotación y una menor predisposición al cambio constructivo (Chu, Ding, Zhang y Angelina, 2022).

La motivación laboral, además, se vincula estrechamente con el logro de objetivos organizacionales, ya que incide directamente en el esfuerzo y la implicación del personal. El reconocimiento del factor humano como generador de valor resulta

clave para construir organizaciones responsables y sostenibles (Hernández Belaidés y Miranda Passo, 2023).

Por otra parte, investigaciones recientes han evidenciado que la intención de rotación no se explica por una sola causa, sino por la interacción de múltiples elementos. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo, por ejemplo, se destacan como los factores más influyentes en la decisión de permanecer o no en un empleo, mientras que otros, como el apoyo entre compañeros, parecen tener un impacto menor (Ng & Feldman, 2010; Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017). También se identifican efectos parciales de variables como el clima laboral y el sentimiento de valoración personal, lo que pone de manifiesto la necesidad de abordar estas temáticas desde un enfoque integral.

En este marco, la presente investigación se propone indagar de qué manera las condiciones de trabajo, la autonomía y el control ejercido sobre las tareas inciden en la motivación laboral dentro de una empresa del sector industrial. El estudio se centrará en una empresa manufacturera de madera ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, que atraviesa actualmente un proceso de transformación organizacional y enfrenta desafíos vinculados a la desmotivación y la rotación de personal, especialmente entre sus operarios de planta. Comprender esta dinámica permitirá identificar áreas de mejora en la gestión del personal y generar propuestas que favorezcan la permanencia y el compromiso de los trabajadores.

A partir de lo expuesto, surge el siguiente interrogante que orientará este trabajo integrador final: ¿Cómo influyen las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional en la motivación de los trabajadores de planta en una empresa industrial y qué relación guardan estos factores con la intención de rotación de personal?

Contextualización

En el sector industrial, donde las tareas suelen ser exigentes, repetitivas y bajo estructuras jerárquicas marcadas, las condiciones laborales, el grado de autonomía en el puesto y el nivel de control ejercido sobre las tareas influyen significativamente en cómo las personas se sienten respecto a su puesto de trabajo.

En la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, una empresa dedicada a la manufactura de madera ha comenzado a experimentar diversas dificultades

asociadas a la rotación de personal y a la desmotivación de los empleados de mayor antigüedad, esto hace que emerjan interrogantes sobre donde radican, verdaderamente, las causas de esta situación.

En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 57 colaboradores: 23 se desempeñan en el área administrativa y 34 en el sector de planta. De estos últimos, 23 son operarios, 6 pertenecen al área de logística y 5 al sector de mantenimiento. La naturaleza del trabajo en esta industria es predominantemente artesanal; cada producto presenta particularidades que lo diferencian del anterior, lo cual exige altos niveles de destreza. En este contexto, los operarios —en su mayoría con más de cinco años de antigüedad— han desarrollado una especialización notable tanto en el manejo de maquinaria como en la manipulación de la madera

Durante los últimos tres años, la empresa ha iniciado un proceso de transformación profunda, orientado a la reestructuración de los sectores bajo la premisa de la mejora continua. Esta transformación ha generado ciertas resistencias al cambio, particularmente en el área de producción, donde actualmente se evidencian signos de desmotivación y baja adhesión a los objetivos establecidos. Entre los indicadores más relevantes se observan elevados niveles de ausentismo, frecuentes llegadas tardías y escasa atención a las comunicaciones internas de la organización. Asimismo, se ha detectado una alta rotación de personal entre los nuevos ingresos, quienes, en la mayoría de los casos, no superan el año de permanencia en la empresa. Además, se ha identificado que los trabajadores con mayor antigüedad manifiestan desmotivación, actitudes constantes de queja y malestar generalizado.

Comprender esta dinámica permitirá identificar áreas de mejora en la gestión del personal y generar propuestas que favorezcan la permanencia y el compromiso de los trabajadores en el ámbito industrial.

Objetivos e Hipótesis

Objetivo General

Analizar la relación de las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional sobre la motivación laboral, y cómo ésta, a su vez, impacta en la intención de rotación de personal en una empresa industrial que se dedica a la manufactura de madera, ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez.

Objetivos Específicos

- Describir condiciones laborales, autonomía, control, motivación e intención de rotación del personal
- Analizar en qué medida las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional se relacionan con la motivación laboral.
- Analizar la relación entre la motivación laboral y la intención de rotación del personal.
- Elaborar una propuesta de intervención para aumentar la motivación y reducir la intención de rotación de personal, en función de los resultados obtenidos.

Hipótesis

Hipótesis General

Las condiciones laborales, la autonomía en el trabajo, el control organizacional, influye significativamente en el nivel de motivación laboral y esta impacta en la intención de rotación de personal de los trabajadores de una empresa industrial que se dedica a la manufactura de madera, ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez.

Hipótesis Específicas

- A mejores condiciones laborales, mayor será la motivación laboral de los trabajadores.
- La autonomía va a predecir significativamente y positivamente a la motivación
- Un alto grado de control impactaría negativamente en la motivación
- La motivación va a impactar negativamente en la intención de rotación

Marco Teórico

Condiciones Laborales

El término condiciones laborales refiere al conjunto de características objetivas y subjetivas que configuran el entorno en el que los trabajadores desempeñan su actividad. Este concepto abarca tanto elementos tangibles, como la jornada de trabajo, la remuneración, el ambiente físico y las herramientas utilizadas, como aspectos organizacionales y relacionales, tales como la manera en que se estructuran las tareas, los estilos de liderazgo y la calidad de las interacciones sociales en el lugar de trabajo.

Chiavenato (2009) sostiene que las condiciones laborales constituyen uno de los pilares fundamentales para la administración de personas, dado que influyen directamente en la satisfacción, el desempeño y la salud del trabajador. Desde una perspectiva sistémica, el autor subraya que el trabajo no debe entenderse como un acto aislado, sino como una actividad inserta en un contexto amplio donde interactúan factores técnicos, humanos y ambientales.

En Argentina, el concepto de condiciones laborales se desprende de diversas normas contenidas en la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, que regulan aspectos como la jornada, los descansos, la remuneración, el ambiente seguro y el trato digno. Esta normativa regula los derechos y obligaciones de las partes en relación con las condiciones de trabajo, articulándose con la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587. Todo este marco legal refleja el principio constitucional de garantizar condiciones dignas y equitativas de labor, consagrado en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional.

Desde la ergonomía, se sostiene que las condiciones de trabajo no impactan únicamente en el rendimiento, sino también en el bienestar psicofísico: dado que el organismo tiene límites para sostener sobrecargas, tareas monótonas o ambientes deficientes, cuando esas demandas exceden la capacidad de adaptación aumentan la fatiga y el malestar, y se deteriora la calidad del desempeño (Grandjean, 1988). En la misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado numerosos convenios y recomendaciones orientados a promover condiciones

laborales dignas y equitativas, entendiendo que estas son esenciales para el desarrollo económico sostenible y la cohesión social.

Desde un enfoque psicosocial, Robbins y Judge (2013) remarcan que las condiciones laborales impactan no solo en los resultados objetivos, sino también en la percepción subjetiva de justicia, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Se puede inferir que las condiciones laborales constituyen un concepto integral y multidimensional, que abarca aspectos contractuales y económicos —como el tipo de contrato, la estabilidad y la remuneración (OIT, 2012)—, factores físicos relacionados con el ambiente, la higiene, la ergonomía y la seguridad (Grandjean, 1988), componentes organizativos como la autonomía, el control y la forma de supervisión (Hackman & Oldham, 1976), así como dimensiones sociales vinculadas con el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia (Spector, 1986; Kahn & Byosiére, 1992). Las condiciones laborales trascienden lo meramente físico o contractual, integrando factores psicosociales y organizativos que impactan de manera directa en la motivación, el desempeño y el bienestar general de los trabajadores.

Remuneración.

La remuneración constituye la contraprestación económica que el trabajador percibe por la prestación de su actividad en el marco de un vínculo laboral en relación de dependencia. De acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, el salario se define como “la retribución que percibe el trabajador como contraprestación del trabajo que realiza, cualquiera sea la forma de su cálculo o denominación” En términos más amplios, la remuneración comprende no solo el salario básico pactado, sino también otros conceptos adicionales tales como bonificaciones, comisiones, suplementos, gratificaciones, viáticos y cualquier otro pago que se realice en dinero o en especie, de manera directa o indirecta (Chiavenato, 2007).

La forma en que se determina el salario está influida por distintos factores de naturaleza económica, social y normativa. Entre estos factores pueden mencionarse la situación general del mercado laboral, la capacidad económica de la organización empleadora, la negociación colectiva, las disposiciones legales que fijan pisos mínimos y los acuerdos que se celebren entre las partes (Chiavenato, 2007; República Argentina, 1974).

Desde una perspectiva histórica, durante las primeras décadas del siglo XX en Argentina, la fijación del salario se realizaba habitualmente mediante acuerdos individuales, en un contexto que carecía de regulaciones específicas destinadas a garantizar mínimos de protección y equidad. Esta situación habilitó prácticas abusivas como el pago mediante vales de consumo o mercaderías, que limitaban la autonomía económica de los trabajadores (Basualdo, 2006).

La sanción de la Ley de Contrato de Trabajo introdujo la figura del salario mínimo vital y móvil, definido como “la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión” (República Argentina, 1974, art. 125). Esta concepción reconoce al salario no únicamente como un pago económico, sino como un derecho esencial vinculado con condiciones de vida dignas. La remuneración cumple distintas funciones dentro de la relación laboral. En el plano económico, permite la subsistencia del trabajador y su grupo familiar. Desde el punto de vista jurídico, constituye un derecho protegido por normas de orden público laboral. Finalmente, en el plano social, representa un elemento de reconocimiento, integración y valoración dentro del entorno organizacional (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, la percepción de equidad salarial, es decir, la comparación que los empleados realizan entre su remuneración y la de otros trabajadores en situaciones similares, puede impactar de manera significativa en la satisfacción laboral, la motivación y la decisión de permanecer o no en la organización (Robbins & Judge, 2013). De este modo, el salario y la remuneración constituyen dimensiones relevantes para comprender las condiciones de trabajo y su relación con otros fenómenos organizacionales, como la rotación de personal y el compromiso laboral.

Jornada Laboral.

La jornada laboral es el período durante el cual la persona trabajadora permanece a disposición del empleador, ya sea ejecutando las tareas asignadas o aguardando instrucciones. Este tiempo de prestación de servicios incluye tanto la jornada ordinaria, que en Argentina posee una duración máxima de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas semanales (Art. 188, LCT), como las eventuales extensiones que pueden producirse en concepto de horas extraordinarias, conforme lo regulan las normas legales y los convenios colectivos de trabajo.

La jornada constituye un aspecto esencial de las condiciones laborales, dado que delimita la cantidad de tiempo que el trabajador destina a cumplir con sus obligaciones en el marco de la relación de dependencia. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo sostiene que su regulación tiene como objetivo fundamental resguardar la salud física y mental de los empleados, garantizar pausas de descanso suficientes y permitir la conciliación entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar (OIT, 2019).

De manera general, puede diferenciarse la jornada ordinaria, entendida como el tiempo máximo establecido por la legislación vigente o los acuerdos colectivos, de la jornada extraordinaria, que comprende aquellas horas suplementarias que superan el límite legal y que deben ser compensadas mediante recargos salariales y limitaciones cuantitativas (art 218, LCT).

Desde una perspectiva histórica, durante la Revolución Industrial la jornada laboral en sectores fabriles se caracterizó por su extensión y por condiciones de trabajo altamente precarias, incluyendo la incorporación de mujeres y niños en tareas intensivas y de larga duración. Esta organización del trabajo generó fuertes tensiones sociales y políticas y contribuyó al surgimiento de las primeras reivindicaciones orientadas a limitar la jornada y mejorar las condiciones laborales (Engels, 1845). Un hito del movimiento por la reducción de la jornada laboral fue la movilización iniciada el 1º de mayo de 1886 en Estados Unidos —con fuerte epicentro en Chicago— para reclamar la jornada de ocho horas. En ese marco, los hechos de Haymarket (4 de mayo de 1886) se convirtieron en un símbolo internacional de la lucha obrera y, posteriormente, en 1889, la Segunda Internacional estableció el 1º de mayo como día de conmemoración y reivindicación de los trabajadores. En el caso argentino, la regulación de la jornada laboral comenzó a consolidarse durante el siglo XX, en el marco de las conquistas promovidas por el movimiento obrero organizado. La Ley 11.544, sancionada en el año 1929, estableció por primera vez la jornada máxima legal, fijando un límite de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales que constituye aún la base normativa aplicable. Posteriormente, en las décadas de 1940 y 1950, bajo el primer gobierno peronista, se ampliaron los derechos laborales a través de la incorporación del descanso semanal obligatorio, las vacaciones pagas y otras garantías destinadas a proteger la salud y la dignidad de los trabajadores (Basualdo, 2006). En la actualidad, la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 regula aspectos complementarios y contempla regímenes especiales para determinadas

actividades que, por sus características, pueden requerir límites diferenciados de jornada, como el trabajo nocturno, las tareas discontinuas, las actividades insalubres o los sistemas de turnos rotativos. Asimismo, el tiempo trabajado en exceso respecto de la jornada ordinaria debe ser remunerado con recargos del 50% en días hábiles y del 100% en los días de descanso obligatorio, conforme lo establecido en la legislación vigente.

Contrato Laboral.

El tipo de contrato laboral se define como el conjunto de derechos, obligaciones, duración y estabilidad del vínculo entre trabajador y empleador. La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, parte del principio de presunción de continuidad, estableciendo que el contrato se presume celebrado por tiempo indeterminado, salvo prueba en contrario.

En términos históricos, la evolución del contrato de trabajo en Argentina se vincula estrechamente con el proceso de constitucionalización de los derechos sociales iniciado en la primera mitad del siglo XX. La sanción del artículo 14 bis de la Constitución Nacional en 1957 incorporó el reconocimiento explícito de los derechos del trabajador, como la estabilidad del empleo y la protección contra el despido arbitrario. Según De la Fuente (2009), la consolidación de un derecho del trabajo con fuerte impronta tutelar se profundizó con la Ley 11.729 (1934), que reguló aspectos contractuales, y luego con la Ley de Contrato de Trabajo, que estructuró un régimen protector orientado a garantizar la continuidad laboral. No obstante, a partir de la década de 1990 se introdujeron modificaciones significativas tendientes a flexibilizar el mercado laboral. La sanción de leyes como la 24.013 (1991) de empleo, y posteriormente la Ley 25.013 (1998), incorporaron modalidades contractuales especiales (por plazo fijo, eventual, de temporada, tiempo parcial), que, según Basualdo (2006), respondieron a un contexto de políticas neoliberales orientadas a incrementar la competitividad empresarial, aunque con impactos sobre la seguridad del empleo.

Hoy, el contrato por tiempo indeterminado continúa siendo la regla general en la legislación argentina. Este tipo de contrato otorga al trabajador una expectativa de estabilidad, la cual solo puede ser interrumpida mediante causales justificadas o con la correspondiente indemnización. En contraposición, las modalidades contractuales especiales —como el contrato a plazo fijo (arts. 102 al 104 LCT), el contrato eventual

(art. 108 LCT), el de temporada (art. 105 LCT) y el contrato a tiempo parcial (Ley 24.465)— son excepcionales y requieren estrictos requisitos de forma y fondo. De no cumplirse, se presume la existencia de un contrato por tiempo indeterminado. Chiavenato (2009) destaca que el tipo de contrato incide directamente en el clima organizacional, la motivación y la percepción de seguridad del trabajador. Los contratos temporales suelen asociarse a mayor rotación, menor compromiso organizacional y altos niveles de incertidumbre, configurando un marco laboral más inestable

Clasificación del Personal.

La clasificación del personal constituye un aspecto esencial de las condiciones laborales, dado que organiza la estructura interna del trabajo en función de criterios como las tareas desempeñadas, el nivel de responsabilidad, la calificación exigida y la posición jerárquica dentro de la organización. Este ordenamiento no solo define roles y relaciones de subordinación, sino que impacta directamente en la remuneración, la jornada laboral, los beneficios y las posibilidades de desarrollo profesional del trabajador.

La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 establece en su artículo 12 el principio de irrenunciabilidad, determinando que las condiciones laborales mínimas son indisponibles por el trabajador. Sobre esa base, la clasificación del personal se articula principalmente a través de los convenios colectivos de trabajo, los cuales fijan categorías, funciones, escalas salariales y derechos específicos para cada grupo ocupacional. Según Ackerman (2004), el sistema de negociación colectiva ha sido el principal mecanismo para estructurar la clasificación profesional, otorgándole legitimidad y adaptabilidad a las particularidades de cada sector.

Desde una perspectiva organizacional, Mintzberg (1979) señala que las organizaciones tienden a dividir el trabajo mediante la especialización horizontal (diferentes funciones) y la diferenciación vertical (niveles jerárquicos), configurando así una estructura en la cual se inscribe la clasificación del personal. Esta división responde a necesidades de eficiencia, pero también refleja relaciones de poder y control dentro del espacio laboral. Chiavenato (2009) destaca que la clasificación de puestos contribuye a la equidad interna, al asegurar que trabajos de similar valor reciban remuneraciones equivalentes, fortaleciendo la percepción de justicia organizacional. Sin embargo, advierte que clasificaciones excesivamente rígidas

pueden obstaculizar la polivalencia y el desarrollo de competencias transversales, limitando la movilidad interna.

La clasificación del personal se consolidó con el avance del taylorismo y el fordismo en el siglo XX, que impulsaron una estricta división técnica del trabajo (Braverman, 1974). Este modelo, centrado en la eficiencia productiva, estableció jerarquías claras entre operarios, supervisores y gerentes, cristalizando diferencias tanto económicas como simbólicas. Con la irrupción de enfoques posfordistas y modelos de gestión de calidad total (TQM) o Lean, surgieron tendencias hacia estructuras más planas y flexibles, promoviendo la rotación de puestos y el enriquecimiento de tareas (Womack, Jones & Roos, 1990). Aun así, la clasificación del personal continúa siendo un dispositivo clave para organizar el trabajo y asignar derechos y obligaciones específicas.

Entorno Físico.

El entorno físico engloba los aspectos materiales y ambientales del espacio donde los trabajadores realizan sus tareas. Comprende elementos como la iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, niveles de ruido, ergonomía, y la presencia o ausencia de agentes físicos, químicos o biológicos, los cuales influyen directamente en la salud, la seguridad y el bienestar del personal. Desde la perspectiva del derecho laboral argentino, el artículo 83 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 establece la obligación del empleador de “adoptar las medidas que, según el tipo de trabajo, la experiencia y la técnica sean necesarias para proteger la vida y la integridad de los trabajadores”. Este mandato encuentra desarrollo en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587, que fija estándares mínimos para garantizar un ambiente laboral seguro y salubre.

En el plano organizacional, Chiavenato (2009) sostiene que las condiciones físicas de trabajo no solo impactan en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, sino que también influyen significativamente sobre la productividad, la motivación y el ausentismo. La ergonomía, por ejemplo, busca adecuar las tareas, los equipos y el ambiente a las características fisiológicas y psicológicas de las personas, minimizando la fatiga y los riesgos laborales (Grandjean, 1988).

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1981) ha destacado en múltiples convenios y recomendaciones la importancia de establecer entornos físicos que promuevan la dignidad y la seguridad en el trabajo. En particular,

el Convenio N° 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores insta a adoptar políticas nacionales orientadas a prevenir los accidentes y daños a la salud originados por las condiciones físicas del ambiente laboral.

Históricamente, el interés por el entorno físico emergió con fuerza durante la Revolución Industrial, período en el cual las jornadas extenuantes y la precariedad material de los espacios de trabajo dieron lugar a elevados índices de accidentes y enfermedades laborales (Hobsbawm, 1998). A partir de la segunda mitad del siglo XX, el desarrollo de la ergonomía y la psicología del trabajo impulsó una mirada más integral, que vincula las condiciones del ambiente de trabajo con la salud y el bienestar, y con resultados relevantes para las organizaciones (Grandjean, 1988; Muchinsky, 2006). En este sentido, el entorno físico se comprende no solo como un componente de la seguridad y la salud ocupacional, sino también como un factor que puede incidir en el rendimiento y en actitudes laborales, por lo cual ocupa un lugar central en los programas de salud ocupacional y mejora continua en organizaciones industriales contemporáneas (Robbins & Judge, 2013). En línea con esta perspectiva, un trabajo de investigación basado en revisión de literatura sobre medianas empresas del sector metalmecánico en Perú identificó estándares de seguridad industrial implementados de forma deficiente —por ejemplo, falencias en buenas prácticas, ausencia de auditorías y reglamentos, señalización insuficiente, capacitación inadecuada y uso deficiente de EPP—, lo que debilita la cultura de seguridad y puede incrementar el riesgo de accidentes (Ángeles Ayala & Curas Godoy, 2019).

Organización Laboral.

La organización laboral hace referencia al modo en que se estructura y distribuye el trabajo dentro de la organización, la misma contiene la definición de roles y responsabilidades, procesos de coordinación entre áreas, los niveles jerárquicos y los mecanismos de supervisión y control. Esta dimensión impacta en la eficiencia operativa y en la percepción que los trabajadores tienen respecto de la claridad de funciones y la previsibilidad de las tareas. Según Mintzberg (1979), pueden distinguirse cinco configuraciones estructurales básicas.

La estructura simple se caracteriza por la ausencia de una división formal del trabajo y una mínima estandarización de procesos. La autoridad se concentra en una persona —generalmente en el director o dueño— que concentra la mayoría de la toma de las decisiones y ejerce un control directo sobre las actividades. Es típica de

empresas pequeñas o emprendimientos recientes, donde las relaciones suelen ser informales. Por otro lado, la burocracia mecánica es una estructura altamente formalizada, con tareas especializadas, procedimientos estandarizados y una jerarquía claramente definida. La coordinación se basa principalmente en la normalización de procesos y reglas detalladas. Este modelo es frecuente en organizaciones grandes y estables, como fábricas tradicionales o entes públicos. En cambio, en la burocracia profesional, la coordinación se logra mediante la estandarización de habilidades y conocimientos que los trabajadores adquieren en su formación, distribuyendo la autoridad entre especialistas con un alto grado de autonomía. Es propia de hospitales, universidades y despachos de servicios profesionales. La estructura divisional agrupa las actividades en divisiones semiautónomas, cada una con responsabilidad sobre sus resultados, mientras que la casa matriz fija los objetivos globales y controla el desempeño mediante indicadores. Este modelo predomina en grandes corporaciones que diversifican sus negocios. Finalmente, la adhocracia se distingue por su flexibilidad, escasa formalización y alta capacidad de innovación, donde la coordinación surge del ajuste mutuo entre profesionales que integran equipos multidisciplinarios.

Complementariamente, Daft (2010) subraya que el diseño organizacional no solo define el organigrama y los flujos de autoridad, sino que configura las relaciones informales, los canales de comunicación y las oportunidades para el aprendizaje continuo. De manera similar, Schein (2010) señala que la estructura formal es inseparable de la cultura organizacional, ya que las normas, valores y supuestos compartidos influyen en cómo los empleados perciben su lugar dentro del esquema jerárquico y cómo se involucran con las metas colectivas.

Por su parte, Chiavenato (2009) destaca que la manera en que se organiza el trabajo repercute directamente en la motivación, la cohesión y la satisfacción laboral. Una distribución de roles que equilibre autonomía con supervisión tiende a favorecer el compromiso, mientras que entornos excesivamente rígidos o ambiguos pueden incrementar el estrés, el ausentismo y la intención de rotación. Así, el modo en que se estructura la organización trasciende el plano operativo para convertirse en un factor clave del bienestar y la permanencia de las personas en la empresa.

Autonomía Laboral.

La autonomía laboral hace referencia al nivel de libertad, independencia y capacidad de decisión que posee una persona en su puesto de trabajo para organizar sus tareas y seleccionar los métodos que empleará para realizarlas. (Robbins y Judge, 2013).

Hackman y Oldham (1976), en su modelo de características del puesto, definen la autonomía como el grado en que el trabajador percibe que tiene control sobre cómo, cuándo y con qué medios realizar sus tareas, subrayando que esta dimensión potencia el sentido de responsabilidad personal por los resultados. Desde la Teoría de la Autodeterminación, Deci y Ryan (2000) proponen que la autonomía constituye una necesidad psicológica básica, junto con la competencia y la vinculación social, siendo indispensable para la motivación intrínseca y el bienestar.

En el marco de las condiciones de trabajo, la autonomía puede entenderse como el margen de decisión que posee el trabajador para organizar y ejecutar sus tareas, en contraposición a contextos de control rígido donde predominan instrucciones cerradas y supervisión constante. Desde esta perspectiva, Breugh (1985) plantea que la autonomía laboral no es un constructo unidimensional, sino que incluye facetas diferenciadas: (a) autonomía para programar y organizar el trabajo (definir tiempos, secuencias y prioridades), (b) autonomía para seleccionar métodos y procedimientos de ejecución, y (c) autonomía respecto de los criterios mediante los cuales se evalúa el desempeño. En conjunto, estas dimensiones permiten capturar con mayor precisión en qué medida el puesto habilita decisiones propias o, por el contrario, restringe el margen de acción del trabajador (Breugh, 1985). A su vez, Spreitzer (1995) conceptualiza el *empowerment* psicológico como un constructo motivacional compuesto por cuatro cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. En este marco, la autodeterminación refiere a la percepción de autonomía y elección para iniciar y regular la conducta laboral (por ejemplo, decidir métodos, ritmo y esfuerzo), mientras que la competencia se vincula con la autoeficacia, es decir, la creencia en la propia capacidad para desempeñarse adecuadamente. En conjunto, estas percepciones favorecen la iniciativa y la adaptación en escenarios de mayor incertidumbre, asociados a la efectividad e innovación en el trabajo (Spreitzer, 1995).

Diversos autores han destacado también que el impacto positivo de la autonomía trasciende el plano individual. Chiavenato (2009) subraya que un adecuado nivel de autonomía en el diseño de los puestos promueve el compromiso organizacional, reduce la rotación voluntaria y mejora el clima laboral, incluso en entornos con alta estandarización, como las líneas de producción, es posible fomentar la autonomía mediante estrategias como la rotación de tareas, la autogestión de pequeñas células de trabajo o la participación en la resolución de problemas operativos.

A nivel organizacional, Daft (2010) remarca que el grado de descentralización en la toma de decisiones constituye un determinante clave de la autonomía percibida. En estructuras excesivamente jerárquicas o burocráticas, la autonomía tiende a restringirse, lo que puede derivar en menores niveles de innovación y adaptabilidad frente a cambios del entorno. En cambio, diseños más flexibles, con autoridad distribuida, suelen alentar la autonomía y fortalecer la responsabilidad colectiva sobre los resultados.

Control Organizacional.

El control organizacional puede definirse como el conjunto de mecanismos mediante los cuales una organización dirige, regula y evalúa el comportamiento de sus miembros para alcanzar los objetivos institucionales, tal como lo describe Mintzberg (1979) en su análisis de las configuraciones estructurales. Este control se ejerce a través de normas, procedimientos, supervisión directa, sistemas de información y evaluaciones periódicas, que buscan alinear las acciones individuales con las metas colectivas. Chiavenato (2007) amplía esta mirada al sostener que el control no debe entenderse meramente como vigilancia o castigo, sino como un proceso continuo de acompañamiento, retroalimentación y ajuste, que posibilita mantener estándares de calidad, optimizar recursos y corregir desvíos. En este sentido, el control constituye un componente esencial de la gestión organizacional, complementando la planificación y la dirección. Desde una perspectiva más crítica, Foucault (1975) en *Vigilar y castigar* explora cómo los dispositivos de control trascienden las reglas explícitas y operan a través de micromecanismos que moldean conductas y subjetividades. Aunque su análisis se centra en instituciones disciplinares como cárceles o escuelas, numerosos autores han aplicado sus conceptos al ámbito empresarial, señalando cómo las organizaciones modernas despliegan técnicas de

normalización y autoobservación que inducen al autocontrol y a la internalización de expectativas laborales.

Por otro lado, Goleman (2005) advierte que estilos de *micromanagement* o control excesivamente detallado pueden derivar en desmotivación, estrés y desgaste emocional, afectando tanto el rendimiento como el clima laboral. En contraposición, enfoques como el liderazgo transformacional y la gestión por objetivos proponen un control más indirecto, basado en la inspiración, la confianza y la claridad de metas, lo que tiende a incrementar el compromiso y la proactividad de los equipos. Aun en organizaciones industriales con estructuras jerárquicas, es posible avanzar hacia modalidades de control más participativas cuando la mejora continua se apoya en dinámicas de trabajo en equipo y en mecanismos que promueven la corresponsabilidad. La evidencia de una revisión sistemática en industria manufacturera muestra que, durante la implementación de herramientas de mejora continua, la efectividad de los equipos se ve favorecida por factores como el liderazgo, la comunicación, la participación/empoderamiento de los miembros, el uso de indicadores y reportes de resultados, y el compromiso de la alta dirección junto con una cultura que acompañe el cambio. En conjunto, estos elementos reducen la lógica de control exclusivamente vertical y fortalecen un seguimiento del trabajo más colaborativo y orientado a la resolución conjunta de problemas (Ramírez-Zavala et al., 2024).

Asimismo, Daft (2010) subraya que el diseño organizacional influye directamente en el tipo de control predominante: las estructuras burocráticas suelen apoyarse en normas estrictas y supervisión vertical, mientras que las configuraciones adhocráticas o en red tienden a basarse en controles sociales e informales, como la reputación o el alineamiento cultural.

Motivación Laboral

La motivación laboral puede definirse como el conjunto de fuerzas internas y externas que activan, dirigen y mantienen el comportamiento de las personas hacia el logro de objetivos vinculados con su trabajo. Robbins y Judge (2013) la describen como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175), subrayando que no se trata solo de cuánto esfuerzo se invierte, sino también de hacia dónde se orienta

y cuánto tiempo se sostiene. Desde la psicología organizacional, se reconoce que la motivación laboral es un fenómeno complejo determinado por la interacción entre variables individuales (necesidades, valores, expectativas), el diseño del trabajo (autonomía, variedad, retroalimentación) y factores contextuales (liderazgo, clima, políticas de recompensas). En esta línea, Chiavenato (2009) sostiene que motivar implica comprender los procesos internos que impulsan a los colaboradores y, en paralelo, crear condiciones organizacionales que faciliten el compromiso y la satisfacción. La Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) postula que la motivación intrínseca —realizar una actividad por interés o disfrute inherente— florece cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y vinculación. En diálogo con este enfoque, los modelos clásicos aportan basamentos complementarios: la jerarquía de necesidades (Maslow, 1954), las teorías X e Y (McGregor, 1960), el modelo ERG (Alderfer, 1969), la teoría de la equidad (Adams, 1963), la expectativa (Vroom, 1964) y el diseño del trabajo (Hackman y Oldham, 1976), que resalta variedad, significado, autonomía y feedback como determinantes de la motivación de mayor calidad.

Sobre esta base, la teoría bifactorial de Herzberg permite comprender por qué mejorar el contexto de trabajo no necesariamente incrementa la motivación. Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) distinguen entre factores higiénicos (p. ej., políticas, supervisión, salario y condiciones físicas), cuya mejora tiende principalmente a reducir la insatisfacción, y factores motivadores asociados al contenido del puesto (p. ej., logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento), que se vinculan con mayor satisfacción y un involucramiento más activo en el trabajo. Desde este enfoque, la satisfacción y la insatisfacción no se conciben como extremos de un mismo continuo, sino como dimensiones parcialmente independientes (Herzberg et al., 1959).

Los factores higiénicos (extrínsecos al contenido de la tarea, como salario, políticas, supervisión, relaciones y condiciones físicas) contribuyen a prevenir la insatisfacción, pero por sí solos no suelen generar una motivación sostenida. En cambio, los factores motivadores (intrínsecos al trabajo, como logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y el trabajo mismo) se asocian con mayor satisfacción y con un involucramiento más activo en la tarea. Esta distinción —difundida y desarrollada posteriormente por Herzberg (1959)— resulta útil para interpretar por qué intervenciones centradas únicamente en “higiene” pueden estabilizar el clima y

reducir el malestar, pero rara vez producen saltos cualitativos en la energía y el sentido que las personas atribuyen a su trabajo (Herzberg, 1968).

La articulación entre Autodeterminación, diseño del trabajo y Herzberg resulta especialmente fértil en contextos industriales. Cuando los higiénicos están por debajo de umbrales mínimos, proliferan la insatisfacción y la amotivación: el trabajo pierde sentido y control percibido, y las personas reportan ausencia de razones para actuar. Al normalizar la higiene —condiciones físicas y organizacionales adecuadas, seguridad, ergonomía, microclima, orden, mantenimiento y reglas claras— disminuye la amotivación y se despeja el terreno para activar motivos de mayor calidad (regulación identificada e integrada, e incluso motivación intrínseca).

A su vez, prácticas de diseño del trabajo que elevan variedad, significado, retroalimentación y “autonomía situada” convierten el contenido de la tarea en fuente de logro y responsabilidad, es decir, en motivadores según Herzberg. De este modo, un piso higiénico sólido reduce el “ruido” y los motivadores bien diseñados generan energía discrecional (creatividad, aprendizaje profundo, persistencia).

Un corolario clave del enfoque bifactorial es la lógica de umbrales: mientras la higiene opera con rendimientos decrecientes (pasar de deficiente a suficiente produce grandes efectos; de suficiente a excelente agrega poco), los motivadores pueden mostrar rendimientos crecientes cuando el contenido del trabajo se vuelve más desafiante y autoexplicativo. Esta asimetría previene dos errores comunes: suponer que “más salario” resolverá apatías estructurales cuando falta contenido, o intentar “encender” motivación intrínseca sobre bases higiénicas débiles, lo que suele derivar en frustración y cinismo. En coherencia con evidencia sobre efectos de “*crowding-out*”, los incentivos externos deben acompañar —no sustituir— al rediseño del trabajo (Deci y Ryan, 2000).

Coherente con este marco, la presente tesis operacionaliza un continuo motivacional que distingue amotivación (ausencia de razones para actuar, asociada a desenganche, menor bienestar y mayor intención de rotación), regulación externa (conducta por presiones o recompensas externas, útil pero de menor calidad motivacional), regulación introyectada (presiones internas como culpa u orgullo, con posibles costos emocionales), regulación identificada (aceptación personal del valor de la actividad), regulación integrada (coherencia con valores e identidad) y motivación intrínseca (interés/disfrute inherente). Además de las subescalas, se emplea un índice global de motivación como síntesis, entendiendo que no sustituye

los perfiles: dos personas con igual media global pueden diferir en consecuencias organizacionales según predominen motivos controlados, identificados o intrínsecos.

Históricamente, el interés sistemático por comprender el comportamiento en el trabajo y mejorar la eficiencia organizacional se consolida a comienzos del siglo XX con la administración científica y los primeros desarrollos de psicología aplicada a problemas industriales, orientados a la selección, el diseño de condiciones de trabajo y el rendimiento (Taylor, 1919; Münsterberg, 1913). Más tarde, el Movimiento de Relaciones Humanas aporta evidencia sobre la influencia de factores sociales —como pertenencia, reconocimiento y sentido de grupo— en el desempeño, a partir de los estudios de Hawthorne (Mayo, 1977). Desde entonces, el campo integra marcos explicativos que combinan necesidades y significado del trabajo, procesos cognitivos (por ejemplo, expectativas y justicia) y diseño del puesto, consolidando la motivación laboral como un determinante psicológico y organizacional del esfuerzo sostenido, el aprendizaje y la permanencia (Vroom, 1964; Hackman & Oldham, 1976; Deci & Ryan, 2000).

En síntesis, se comenzó a hablar de motivación laboral para explicar aquello que la eficiencia material por sí sola no alcanza a explicar: el papel de las percepciones, los valores, las relaciones y el diseño del trabajo en el compromiso efectivo con las metas organizacionales.

Intención de Rotación del Personal

La intención de rotación del personal puede entenderse como la predisposición consciente de un trabajador a abandonar voluntariamente su empleo en un futuro cercano. Este constructo ha sido reconocido de manera consistente como el predictor más próximo de la rotación efectiva, en tanto sintetiza evaluaciones y decisiones sobre permanecer o salir del empleo (Griffeth et al., 2000). Desde el modelo secuencial clásico, la rotación no es un acto súbito sino un proceso que avanza desde la insatisfacción y los pensamientos de renuncia hacia la intención de búsqueda, las conductas de exploración de oportunidades y, finalmente, la decisión de salida. En esta trayectoria influyen tanto oportunidades externas como barreras personales y contextuales, de modo que la intención puede cristalizar en rotación efectiva o expresarse en patrones de retirada psicológica cuando la salida resulta costosa o inviable.

La noción de contrato psicológico aporta un lente central para comprender por qué emerge la intención de rotación aun en ausencia de cambios formales del vínculo. El contrato psicológico refiere a las creencias del trabajador acerca de promesas recíprocas y obligaciones implícitas entre él y la organización. No se agota en el contrato legal, sino que integra expectativas de desarrollo, trato justo, reconocimiento, seguridad y sentido del trabajo (Rousseau, 1994). Cuando estas expectativas se perciben incumplidas —sea por “*breach*” o por “*violation*”— se erosiona la confianza, disminuye el compromiso y se eleva la intención de salida (Robinson & Rousseau, 1994; Conway & Briner, 2005). En términos de intercambio social, la reciprocidad es la base del vínculo: si el trabajador percibe que la organización no devuelve su esfuerzo con recursos, equidad y apoyo, tiende a retraer energía y a reconsiderar su continuidad (Blau, 1967; Eisenberger et al., 1986, 2002). La intención de rotación, en este marco, puede leerse como reacción racional y afectiva ante un desbalance persistente entre lo ofrecido y lo esperado.

La llamada renuncia silenciosa, o *quiet quitting*, se ha popularizado para describir situaciones en las que la persona cumple con lo mínimo requerido y se limita a su descripción de puesto, evitando “ir más allá”. En este sentido, puede leerse como una forma de desconexión psicológica del trabajo: se sostiene el cumplimiento in-role, pero se reducen los esfuerzos discrecionales extra-rol que suelen aportar valor al equipo —como la iniciativa, la colaboración espontánea o la búsqueda de mejoras— (Harter, 2023).

Lejos de equivaler a negligencia, la renuncia silenciosa puede constituir un mecanismo de autoprotección cuando las demandas requieren esfuerzos sostenidos sin contrapartidas claras en recursos, reconocimiento o respeto, o cuando el contrato psicológico ha sido deteriorado. Según el contexto, este retiro puede ser una antesala de la intención de rotación —un puente entre el malestar y la salida— o bien estabilizarse como un equilibrio defensivo cuando los costos de abandonar son altos por razones económicas, familiares o de empleabilidad (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinsky 2001).

Los determinantes psicológicos de la intención de rotación han sido sintetizados por la literatura teórica y meta-analítica. La satisfacción laboral y las percepciones de justicia organizacional —en sus dimensiones distributiva, procedimental e interpersonal— guardan una relación negativa y significativa con la intención de salida; cuando los trabajadores perciben tratamientos injustos o

decisiones opacas, aumenta la disposición a renunciar (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

El compromiso organizacional se vincula con una menor intención de rotación cuando el vínculo se apoya en el compromiso afectivo (apego e identificación con la organización), reduciendo las cogniciones de abandono y la intención de salida. En cambio, el compromiso de continuidad remite a permanecer principalmente por costos percibidos o por la falta de alternativas, por lo que puede sostener la permanencia sin implicar necesariamente un lazo emocional equivalente. En el marco del proceso de retirada, se observó que mayores niveles de compromiso afectivo y de continuidad se asocian con menores tendencias de retirada y con una menor probabilidad de abandonar la organización (Jaros et al., 1993). El ajuste persona–organización y persona–puesto es decisivo: cuando hay desajustes entre valores, metas o preferencias del trabajador y la cultura/procesos de la organización, o entre sus capacidades y las demandas del puesto, aumentan las disonancias y la intención de salida (Kristof-Brown et al., 2005; Maloba & Pillay-Naidoo, 2022)

El modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) ofrece una integración explicativa potente: demandas elevadas y sostenidas —carga cuantitativa, ambigüedad y conflicto de rol, presión de tiempo, exigencias emocionales— en ausencia de recursos suficientes —autonomía/participación en decisiones, feedback, apoyo social, oportunidades de aprendizaje y significado— incrementan el riesgo de burnout, especialmente a través del agotamiento y el cinismo. A su vez, el burnout se asocia con conductas de retiro del trabajo, como ausentismo, intención de salida y rotación, por lo que puede operar como un mecanismo mediador entre las condiciones de trabajo y la intención de rotación (Schaufeli & Bakker, 2004; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). En paralelo, el desequilibrio entre el esfuerzo invertido y las recompensas recibidas puede constituir una fuente relevante de malestar laboral cuando las demandas percibidas superan los retornos obtenidos. En este enfoque, las recompensas no se limitan a lo económico, sino que incluyen también el reconocimiento/apoyo social y la seguridad y perspectivas de desarrollo; cuando estas dimensiones se perciben como insuficientes, pueden aparecer respuestas de retirada y una mayor predisposición a considerar la salida de la organización (Luceño Moreno et al., 2004).

El apoyo organizacional percibido refiere a la percepción del trabajador de que la organización valora sus aportes y se preocupa por su bienestar, mientras que el

apoyo del supervisor percibido alude al respaldo y consideración que brinda el jefe directo en la interacción cotidiana. Ambos tipos de apoyo fortalecen el sentimiento de reconocimiento y cuidado, y se asocian con mayor permanencia en el empleo. En particular, el apoyo del supervisor puede contribuir a incrementar el apoyo organizacional percibido y, a través de este, favorecer la retención del personal, reduciendo la probabilidad de abandono (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002). El anclaje o *embeddedness* laboral y comunitario —la red de vínculos, el grado de encaje y los sacrificios percibidos al salir— también disminuye la intención de rotación al elevar los costos psicológicos y sociales de la renuncia aun frente a niveles moderados de insatisfacción (Mitchell et al., 2001).

La intención de rotación no surge, entonces, de un único factor, sino de la convergencia de juicios sobre justicia, reciprocidad, trato, condiciones materiales y significado del trabajo, junto con los estados afectivos que resultan de la ecuación demandas–recursos. En contextos industriales esta convergencia adquiere una fisonomía específica: cuando las condiciones físicas y organizacionales son deficitarias —seguridad, ergonomía, microclima, mantenimiento, claridad de procedimientos— se incrementa la fricción cotidiana, crece el agotamiento y se instala la amotivación. La mejora de estos “higiénicos” tiende a reducir la presión hacia la renuncia silenciosa y la intención de salida.

No obstante, la literatura advierte que, una vez normalizado el piso de higiene, las reducciones sustantivas de la intención de rotación se logran cuando el contenido del trabajo sostiene recursos motivacionales de mayor calidad: autonomía situada, retroalimentación del proceso, reconocimiento competente, oportunidades de aprendizaje, claridad de trayectorias y un sentido de contribución que alinee metas personales con propósitos del área (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1968; Hackman & Oldham, 1976; Deci & Ryan, 2000). En términos del contrato psicológico, estas prácticas reconstruyen promesas de desarrollo, respeto y voz, restaurando la reciprocidad dañada y anclando la permanencia en razones valoradas, no solo en la imposibilidad de irse.

Una implicancia central de este marco es que la intención de rotación puede disminuir tanto por reducción de demandas desproporcionadas como por incremento de recursos críticos. La clarificación de roles y prioridades mitiga la ambigüedad; la justicia procedimental en decisiones de asignación y promoción repara percepciones de trato desigual; los ciclos breves de *feedback* y el reconocimiento específico

sostienen competencia y significado; los espacios de seguridad psicológica habilitan la expresión de problemas y propuestas sin temor a represalias. Allí donde los costos de salida son altos, estas intervenciones reducen la probabilidad de renuncia silenciosa como “equilibrio defensivo” y previenen el tránsito hacia la búsqueda activa de empleo. Allí donde el mercado ofrece alternativas, elevan el compromiso afectivo y la *embeddedness*, incrementando los sacrificios percibidos de abandonar.

Desde el punto de vista metodológico, la literatura recomienda modelar la intención de rotación mediante trayectorias mediadas y moderadas, dada su naturaleza procesual. El agotamiento y el cinismo median los efectos de las demandas; el apoyo y la justicia moderan su intensidad; el incumplimiento del contrato psicológico constituye un disparador proximal de retirada; y el anclaje funciona como amortiguador sistémico. Los hallazgos meta-analíticos recientes confirman este entramado, destacando la intención de rotación como un nodo que integra evaluaciones de justicia, satisfacción, compromiso, ajuste y burnout, con poder predictivo sobre la rotación efectiva (Griffeth et al., 2000; Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017).

En síntesis, la intención de rotación es una evaluación dinámica del vínculo, sensible a la calidad del intercambio y a la arquitectura del trabajo: se incrementa cuando el contrato psicológico se percibe violado, cuando las demandas superan de forma crónica los recursos y cuando el trabajo pierde significado; disminuye cuando la organización reequilibra la ecuación con justicia, apoyo y diseño de tareas que habilitan autonomía, aprendizaje y reconocimiento.

Metodología

Enfoque

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, ya que se midieron y analizaron relaciones entre variables a partir de datos numéricos. Esto permitió identificar patrones y asociaciones entre las condiciones laborales, la autonomía, el control organizacional, la motivación laboral y la intención de rotación del personal. Este enfoque resultó apropiado para estimar la magnitud y la dirección de los vínculos entre variables en una población específica (Hernández Sampieri et al., 2014).

Diseño de investigación

El estudio adoptó un diseño cuantitativo, no experimental, de corte transversal, con un alcance correlacional y predictivo, conforme a las pautas propuestas por Hernández Sampieri et al. (2014) y Creswell (2009). Se trató de un diseño no experimental, dado que las variables se observaron tal como ocurrieron en el contexto organizacional, sin manipulación deliberada. Fue transversal porque los datos se recolectaron en un único momento temporal. En cuanto a su alcance, se consideró correlacional y predictivo, ya que se analizaron las asociaciones entre las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional con la motivación laboral, así como el vínculo entre esta última y la intención de rotación del personal. Asimismo, se examinó el poder explicativo de estas variables sobre la motivación y la intención de rotación, sin atribuir causalidad en sentido estricto.

Participantes y Muestra

Se utilizó un diseño de tipo censal, dado que se convocó a participar a la totalidad de los empleados de Machimbre S.A., empresa industrial dedicada a la manufactura de madera, ubicada en Villa Gobernador Gálvez, Santa Fe, Argentina. Al momento de la recolección de datos, la empresa estuvo conformada por 57 empleados, distribuidos en cuatro áreas: Administración ($n = 23$), Logística y Expedición ($n = 6$), Mantenimiento ($n = 5$) y Producción ($n = 23$).

La participación fue completa: la totalidad de los empleados convocados respondió el instrumento ($n = 57$), por lo que se obtuvo cobertura total de la dotación al momento del relevamiento.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para recolectar los datos se empleó un cuestionario estructurado, compuesto por diferentes instrumentos validados, que se adaptaron al presente estudio con el objetivo de medir cada una de las variables bajo análisis.

El cuestionario incluyó los siguientes bloques:

Condiciones laborales: Las condiciones laborales se evaluaron mediante una versión adaptada y abreviada del cuestionario propuesto por Pérez Soto Romero (2023), originalmente organizado en cuatro dimensiones (organizativas, físicas, psicológicas y sociales). Para el presente estudio se seleccionaron y reformularon 11

ítems, agrupados en tres dimensiones: condiciones organizativas (ítems 1–5), condiciones físicas (ítems 6–10) y condiciones sociales (ítem 11). Los ítems se respondieron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos de acuerdo (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). En particular, el ítem referido a equidad retributiva (“Mi salario mensual es justo en relación con mis responsabilidades”) fue incluido dentro de condiciones organizativas, dado que se lo interpretó como un indicador de políticas y prácticas organizacionales vinculadas a compensaciones y criterios de justicia interna, aunque en el instrumento original aparece asociado a la dimensión psicológica (Pérez Soto Romero, 2023).

Control organizacional y autonomía: La autonomía laboral y el control organizacional se evaluaron mediante una selección de ítems basada en dimensiones del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) en su adaptación ISTAS21, tomando como referencia la versión corta del método (ISTAS, 2003). En particular, se retomaron contenidos vinculados con *Trabajo activo y posibilidades de desarrollo* (influencia sobre el trabajo y control de tiempos, incluyendo la posibilidad de decidir descansos) y con aspectos de claridad/ambigüedad de rol y disponibilidad de información para el desempeño, de acuerdo con la estructura del instrumento (ISTAS, 2003). Para esta investigación se aplicó una versión abreviada de 8 ítems, organizada en dos subdimensiones: Autonomía laboral (4 ítems: influencia sobre qué se hace en el trabajo, el ritmo, cómo se realiza y la posibilidad de decidir cuándo tomar un descanso) y Control organizacional (4 ítems: disponibilidad de información necesaria para realizar las tareas, claridad de objetivos, claridad de expectativas del rol y presencia de demandas contradictorias). Los ítems se respondieron mediante una escala Likert de cinco puntos.

Motivación laboral: La motivación laboral se evaluó mediante la *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), un instrumento basado en la Teoría de la Autodeterminación que conceptualiza la motivación como un continuo que va desde la amotivación hasta la motivación intrínseca, pasando por distintos tipos de regulación extrínseca. La WEIMS incluye 18 ítems organizados en seis dimensiones (tres ítems por dimensión): motivación intrínseca, regulación integrada, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y amotivación. En este estudio, los ítems se respondieron en una escala tipo Likert de cinco puntos. La evidencia de validez y confiabilidad de la escala se sustenta en los estudios de validación del instrumento (Tremblay et al., 2009).

Intención de rotación: La intención de rotación se midió mediante una escala breve de tres ítems que evalúa pensamientos de renuncia, intención de dejar el empleo y conducta inicial de búsqueda de alternativas (“Con frecuencia considero seriamente dejar mi trabajo actual”, “Tengo la intención de renunciar a mi trabajo actual”, “He comenzado a buscar otros trabajos”), en formato Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). El puntaje se obtuvo mediante el promedio de los ítems, donde valores más altos indican mayor intención de rotación. (Michaels & Spector, 1982).

Datos sociodemográficos: Los datos sociodemográficos se recogieron mediante un cuestionario elaborado ad hoc para esta investigación, que incluyó variables como antigüedad en la empresa, edad y sector de desempeño, con el objetivo de contextualizar los resultados y facilitar análisis comparativos. Los instrumentos, tal como fueron administrados, se presentan en el Anexo.

Procedimiento

La aplicación de los instrumentos se realizó de manera presencial en la planta, en un espacio destinado para tal fin, garantizando privacidad y condiciones adecuadas para responder. El cuestionario se administró en formato digital mediante Google Forms y fue completado por los participantes desde su teléfono móvil, durante la jornada laboral y en el lugar asignado. El tiempo de respuesta fue de aproximadamente 15 a 20 minutos, en concordancia con recomendaciones metodológicas para maximizar la tasa de respuesta y la calidad de los datos en estudios organizacionales (Creswell, 2009).

Plan de Análisis de los Datos

El análisis de los datos se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics. En una primera etapa se calcularon estadísticos descriptivos (frecuencias, porcentajes, medias y desvíos estándar) con el fin de caracterizar la muestra y describir el comportamiento general de las variables organizacionales incluidas en el estudio.

Luego, se examinaron las relaciones entre los constructos mediante correlaciones de Pearson, con el objetivo de identificar asociaciones lineales entre las

condiciones laborales, la autonomía, el control organizacional, la motivación laboral y la intención de rotación.

Finalmente, se aplicaron modelos de regresión lineal para evaluar la capacidad predictiva de las variables independientes. En particular, se analizó el efecto de las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional sobre la motivación laboral, y posteriormente el rol de la motivación como predictor de la intención de rotación. En todos los análisis se empleó un nivel de significación de $p < .05$.

Consideraciones éticas

Para garantizar el respeto de los derechos de los participantes, el estudio se desarrolló conforme a principios éticos fundamentales de la investigación con personas, tales como la voluntariedad, el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato (Hernández Sampieri et al., 2014). Previamente a la aplicación del cuestionario, se explicó a cada trabajador los objetivos del estudio, su carácter estrictamente académico y el modo en que se trataron los datos recolectados.

Se solicitó el consentimiento informado, asegurando que la participación fue libre y voluntaria, sin ningún tipo de obligación ni repercusión laboral ante la decisión de participar o no. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información, utilizándose únicamente con fines estadísticos y presentándose los resultados de forma agregada, sin identificar a individuos en particular.

Los datos obtenidos se almacenaron en archivos protegidos, accesibles únicamente para la investigadora responsable.

Propuesta de intervención

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos y del análisis de las relaciones entre las variables estudiadas, se delinearon lineamientos y recomendaciones de intervención organizacional basados en los aspectos identificados como más críticos, especialmente en las condiciones laborales, con el propósito de favorecer la motivación laboral y abordar la intención de rotación del personal.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados. En primer lugar, se describen las características sociodemográficas y laborales de la muestra. A continuación, se exponen los estadísticos descriptivos de las variables organizacionales, las correlaciones entre condiciones laborales, autonomía, control, motivación e intención de rotación y, finalmente, los modelos de regresión estimados para analizar las relaciones planteadas en los objetivos e hipótesis del estudio.

Tabla 1

Edad de los participantes (N = 57)

Estadístico	Valor
Media	36,84
Desvío estándar	7,81
Mínimo	19
Máximo	55

La muestra del estudio (Tabla 1) estuvo compuesta por 57 trabajadores/as. La edad media fue de 36,84 años, con un desvío estándar de 7,81 años, es decir, las edades se distribuyen aproximadamente ± 8 años alrededor del promedio. La edad mínima registrada fue de 19 años y la máxima de 55 años.

Este rango describe una población que va de adultos jóvenes a adultos de mediana edad, con una variabilidad moderada, lo que sugiere trayectorias laborales diversas a considerar en la interpretación de las percepciones organizacionales.

Tabla 2

Antigüedad en la empresa (N = 57)

<i>Antigüedad</i>	n	%
<i>Menos de 1 año</i>	8	14
<i>Entre 1 y 5 años</i>	18	31,6
<i>Más de 5 años</i>	31	54,4

En la Tabla 2 se presenta la distribución de la antigüedad en la empresa. El 14,0 % de los participantes ($n = 8$) tiene menos de un año de trabajo, el 31,6 % ($n = 18$) registra entre 1 y 5 años de antigüedad y el 54,4 % ($n = 31$) cuenta con más de 5 años en la organización. En conjunto, más de la mitad de la muestra posee una permanencia prolongada, lo que indica un grupo de trabajadores con experiencia acumulada en la empresa.

Tabla 3

Sector de desempeño (N = 57)

Sector	n	%
Producción	23	40,4
Administración	23	40,4
Otros	11	19,3
Total	57	100

En la Tabla 3 se presenta la distribución de los participantes según el sector de desempeño. Se observa una composición equilibrada entre Producción y Administración, ambos con el 40,4 % de los casos ($n = 23$), mientras que el sector agrupado como “Otros” representa el 19,3 % ($n = 11$), integrado por 5 trabajadores de Mantenimiento y 6 de Logística. En conjunto, esta distribución muestra una muestra mixta que incluye funciones operativas, administrativas y de soporte, lo que permite comparar percepciones entre áreas de planta, gestión y servicios internos dentro de la organización.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio (N = 57)

Variable	N	M	DE	Mínimo	Máximo
Condiciones Laborales	57	3,08	0,73	2	4,45
Condiciones Organizacionales	57	3,42	0,59	2,4	4,80
Condiciones Físicas	57	2,53	1,07	1	4,20
Condiciones Sociales	57	4,11	0,59	3	5,00
Autonomía	57	2,68	0,75	1,25	4,50
Control	57	2,79	0,46	1,5	3,75
Motivación	57	3,16	0,43	2,11	4,44
Regulación identificada	57	3,26	0,76	1,67	5,00
Regulación externa	57	3,46	0,67	1,67	5,00
Amotivación	57	3,67	0,62	2,33	4,67

Motivación Intrínseca	57	2,89	0,80	1,33	5,00
Regulación integrada	57	2,96	0,69	1,33	4,33
Regulación Introyectada	57	2,74	0,66	1,33	4,67
Intención de rotación	57	3,46	0,9	1,67	5,0

En la Tabla 4 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables organizacionales consideradas en el estudio. El índice global de condiciones laborales muestra una media de 3,08 en una escala de 1 a 5, lo que indica una valoración intermedia del entorno de trabajo. Al desagregar por dimensiones, las condiciones sociales presentan la media más elevada ($M = 4,11$), reflejando percepciones positivas del clima interpersonal, mientras que las condiciones organizacionales alcanzan una media de 3,42, compatible con la percepción de normas y prácticas razonablemente adecuadas. En contraste, las condiciones físicas registran la media más baja ($M = 2,53$) y el mayor desvío estándar, lo que sugiere evaluaciones más críticas y heterogéneas respecto de ergonomía, seguridad, higiene del ambiente, posturas y manipulación de cargas.

En cuanto a la motivación laboral, el índice global muestra una media de 3,16, es decir, un nivel moderado de motivación. Las formas de regulación externa e identificada presentan las medias más altas dentro del continuo motivacional ($M = 3,46$ y $M = 3,26$, respectivamente), lo que sugiere que el compromiso con el trabajo se apoya tanto en las consecuencias externas como en la percepción de valor de la actividad. La motivación intrínseca y la regulación integrada se ubican en niveles intermedios ($M = 2,89$ y $M = 2,96$), indicando que el trabajo no siempre se experimenta como plenamente alineado con los intereses o la identidad personal. La amotivación registra un valor elevado ($M = 3,67$), evidenciando la presencia de desenganche o bajo sentido percibido de la tarea en una parte relevante de la muestra.

Finalmente, la intención de rotación presenta una media de 3,46, compatible con un nivel medio–alto de disposición a considerar la salida de la organización.

Tabla 5

Correlaciones de Pearson entre las variables de estudio (N = 57)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Condiciones Laborales	-													
2.Condiciones Organizacionales	,900**	-												
3.Condiciones Físicas	,972**	,784**	-											
4.Condiciones Sociales	0,25	0,11	0,211	-										
5.Autonomía	,689**	,607**	,688**	0,08	-									
6.Control	,458**	,311*	,497**	0,15	,334*	-								
7.Motivación	,427**	,490**	,372**	-0,00	0,25	0,22	-							
8.Regulación identificada	,536**	,566**	,486**	0,04	,370**	,343**	,784**	-						
9.Regulación externa	,512**	,519**	,467**	0,12	,388**	,420**	,693**	,634**	-					
10.Amotivación	-,522**	-,369**	-,557**	-0,2	-,311*	-0,20	-0,00	-,297*	-,293*	-				
11.Motivación Intrínseca	,452**	,489**	,407**	-0,00	,350**	0,01	,709**	,569**	,351**	-,272*	-			
12.Regulación integrada	,339**	,307*	,335*	0,03	0,17	0,16	,800**	,572**	,554**	-0,20	,452**	-		
13.Regulación Introyectada	0,12	0,17	0,097	-0,10	-0,10	0,06	,645**	,268*	0,24	0,09	,337*	,466**	-	
14.Intención de rotación	-,353**	-0,20	-,371**	-0,30	-0,30	-,309*	-0,10	-,287*	-,271*	,397**	-0,10	-0,212	0,35**	-

Coeficientes de Correlación de Pearson *p<.05. **p <.01.

La Tabla 5 presenta las correlaciones de Pearson entre las variables principales del estudio. En primer lugar, se observa una asociación muy alta entre los indicadores de condiciones laborales: el índice global de condiciones laborales se correlaciona fuertemente tanto con las condiciones físicas como con las condiciones organizacionales, y estas dos últimas también se relacionan de manera estrecha entre sí. Este patrón es esperable dado que el índice global se construye a partir de las dimensiones organizativa, física y social. Por este motivo, en los modelos de regresión se utilizó el índice global de condiciones laborales como predictor, sin incluir simultáneamente sus dimensiones componentes, con el fin de evitar solapamientos entre predictores y posibles problemas de multicolinealidad. Las dimensiones se reportan por separado únicamente con fines descriptivos e interpretativos. En términos sustantivos, las mejores condiciones laborales se asocian con mayor motivación y menor amotivación. Las condiciones globales, físicas y organizacionales correlacionan de forma positiva y significativa con el índice de motivación y con varias de sus subdimensiones (en especial la regulación identificada y la regulación externa), mientras que se vinculan de manera negativa con la amotivación. Esto significa que, cuando el entorno de trabajo se percibe como más adecuado, aumentan las razones para involucrarse en la tarea y disminuye el desenganche. A su vez, las condiciones laborales —particularmente las físicas— se relacionan negativamente con la intención de rotación, indicando que quienes perciben peores condiciones muestran mayor disposición a considerar la posibilidad de abandonar la organización. En cuanto a los recursos de gestión del trabajo, la autonomía presenta correlaciones positivas con diversas formas de motivación de mayor calidad (por ejemplo, motivación intrínseca y regulación identificada) y negativas con la amotivación, aunque su relación directa con la intención de rotación es débil. El control organizacional se asocia positivamente con algunas regulaciones motivacionales y muestra una correlación negativa de magnitud pequeña a moderada con la intención de rotación, lo que es consistente con la idea de que ciertas formas de control estructurado pueden coexistir con la permanencia. Por último, el índice global de motivación no presenta una correlación significativa con la intención de rotación, pero algunas subdimensiones específicas sí se relacionan con menor deseo de salida (en particular la regulación identificada y la regulación externa), mientras que la amotivación se vincula de manera positiva y clara con una mayor intención de abandonar la organización. En conjunto, el patrón correlacional

refuerza la importancia de las condiciones laborales y del perfil motivacional para comprender la disposición a permanecer o irse de la empresa.

Tabla 6

Regresión lineal múltiple para la predicción de la motivación laboral (N = 57)

Predictor	B	Error estándar	β	t	p
Constante	2,349	0,344		6,83	< 0,001
Condiciones Laborales	0,275	0,107	0,465	2,56	0,013
Control	0,031	0,131	0,033	0,23	0,816
Autonomía	-0,044	0,098	-0,077	-0,45	0,654

Nota. Variable dependiente: Motivación.

$R = ,431$; $R^2 = ,186$; R^2 ajustado = $,140$; $F(3, 53) = 4,04$; $p = ,012$.

En la Tabla 6 se presentan los resultados de la regresión lineal múltiple con la motivación laboral como variable dependiente y las condiciones laborales globales, la autonomía y el control organizacional como predictores. El modelo resultó significativo y explicó un 18,6 % de la variabilidad en la motivación ($R^2 = ,186$), lo que indica que una parte relevante —aunque no total— de las diferencias en motivación entre los trabajadores puede atribuirse a estos factores.

Más allá del dato estadístico, el hallazgo central es que solo las condiciones laborales globales muestran un efecto significativo sobre la motivación, mientras que la autonomía y el control organizacional no aportan variación explicativa adicional cuando se consideran conjuntamente en el modelo. En términos sustantivos, esto sugiere que, en esta empresa, lo que más pesa para que las personas se sientan más o menos motivadas es cómo evalúan en conjunto sus condiciones de trabajo (entorno físico, organización y aspectos sociales), más que pequeños cambios en el grado de autonomía o en el nivel de control. Dicho de otro modo: para elevar la motivación, los resultados indican que mejorar de manera integral las condiciones laborales parece más decisivo que ajustar aislada y marginalmente la autonomía o el control sobre la tarea.

Tabla 7

Regresión lineal simple para la predicción de la intención de rotación (N = 57)

Predictor	B	Error estándar	β	t	p
Constante	4,352	0,887		4,91	< ,001
Motivación	-0,283	0,278	-0,136	-1,02	0,313

Nota. Variable dependiente: intención de rotación

$R = ,136$; $R^2 = ,019$; R^2 ajustado = ,001; $F(1, 55) = 1,04$; $p = ,313$.

En la Tabla 7 se presentan los resultados de la regresión lineal simple con la intención de rotación como variable dependiente y la motivación laboral global como predictor. El modelo no resultó significativo ($R^2 = ,019$; R^2 ajustado = ,001; $F(1, 55) = 1,04$; $p = ,313$), lo que indica que la motivación global explica una proporción muy pequeña y estadísticamente no significativa de la variabilidad en la intención de rotación. El coeficiente de regresión para la motivación fue negativo ($B = -0,283$), en la dirección esperable —a mayor motivación, menor intención de rotación—, pero no alcanzó significación estadística ($p = ,313$). En términos sustantivos, esto sugiere que en esta muestra la intención de rotación no se relaciona de manera clara con el nivel global de motivación, sino con componentes específicos del perfil motivacional y del contexto laboral, lo cual es consistente con los análisis correlacionales, donde la amotivación mostró una asociación positiva con la intención de rotación.

En conjunto, los análisis descriptivos muestran un perfil de condiciones laborales percibidas como intermedias, con una fortaleza clara en las condiciones sociales y una debilidad marcada en las condiciones físicas.

El patrón correlacional indica que mejores condiciones laborales, mayor autonomía y mayor control organizacional se asocian con mayores niveles de motivación y con menor amotivación, mientras que peores condiciones —en especial físicas— se vinculan con una mayor intención de rotación. En los modelos de regresión, las condiciones laborales globales se relacionaron significativamente con la motivación laboral, mientras que la motivación global no explicó de manera significativa la intención de rotación. Estos hallazgos sugieren que la disposición a abandonar la organización se vincula de forma más específica con el desenganche (amotivación) y con la evaluación del contexto de trabajo, más que con el nivel general de motivación.

Discusión

En conjunto, los hallazgos permiten comprender cómo se articulan condiciones laborales, autonomía, control organizacional, motivación/amotivación e intención de rotación en una planta industrial de manufactura de madera.

En términos de las hipótesis planteadas, los resultados respaldan de manera parcial la relación esperada entre mejores condiciones laborales y mayor motivación y muestran que la autonomía se asocia con regulaciones motivacionales de mejor calidad; sin embargo, en el modelo multivariado la autonomía y el control organizacional no aportan variación explicativa adicional sobre la motivación. Asimismo, no se confirma que la motivación global, por sí sola, explique linealmente la intención de rotación.

Respecto de las condiciones laborales, el patrón observado sugiere que la experiencia motivacional no puede interpretarse de forma aislada, sino como un efecto del sistema de trabajo. Cuando el entorno físico y ciertos aspectos organizativos se perciben frágiles y heterogéneos, aumenta la probabilidad de desgaste y de amotivación, entendida como una desconexión subjetiva respecto del trabajo. Esta lectura es consistente con el modelo de Demandas–Recursos, que plantea que debilidades del entorno físico–organizativo pueden operar como demandas (fricciones, interferencias y exigencias físicas), mientras que componentes sociales mejor valorados funcionan como recursos que amortiguan parcialmente el impacto, aunque no siempre alcanzan para compensar el efecto de demandas persistentes (Schaufeli & Bakker, 2004). En paralelo, esta interpretación dialoga con la perspectiva de Herzberg: mejorar factores de contexto podría reducir malestar y estabilizar el clima, aunque no necesariamente producir aumentos equivalentes en motivación sostenida si el contenido del puesto no habilita fuentes genuinas de satisfacción (Herzberg et al., 1959).

En relación con la autonomía, los resultados se alinean con la Teoría de la Autodeterminación en tanto mayores márgenes de decisión se asocian con motivación de mejor calidad y menor amotivación, al favorecer la vivencia de elección y agencia (Deci & Ryan, 2000). No obstante, emerge la idea de una autonomía condicionada por el sistema: puede existir en lo formal, pero no traducirse en control real cuando faltan recursos o cuando restricciones operativas reducen el margen de acción. Este matiz también es coherente con la evidencia sobre diseño del trabajo,

donde el impacto de la autonomía se potencia cuando el puesto se inserta en condiciones habilitantes, claridad operativa y disponibilidad de recursos (Hackman & Oldham, 1976, 1980).

En cuanto al control organizacional, el estudio no lo muestra como un factor claramente perjudicial para la motivación, lo que sugiere que, en este contexto, podría estar funcionando más como estructura y coordinación que como coerción. En entornos industriales con alta interdependencia, cierto nivel de encuadre puede reducir incertidumbre y facilitar la coordinación cotidiana; por ello, su impacto motivacional dependería de la forma y el sentido con el que se implementa, así como del clima que lo acompaña.

Finalmente, en relación con la intención de rotación, el hallazgo relevante es que no se explica de manera lineal a partir de un índice global de motivación. Esto sugiere que la decisión de permanecer o abandonar el empleo suele construirse a través de evaluaciones específicas del contexto de trabajo y de comparaciones con alternativas percibidas; por lo tanto, la motivación general puede no capturar por sí sola los mecanismos más próximos de salida. En esa línea, la evidencia meta-analítica indica que las intenciones conductuales operan como predictores proximales de la rotación efectiva y se asocian con múltiples antecedentes (actitudes, condiciones de trabajo y oportunidades externas) (Griffeth et al., 2000). En este marco, la amotivación aparece como un indicador más sensible del riesgo de salida que la motivación agregada, porque implica pérdida de sentido y menor expectativa de eficacia, estados más cercanos al retiro psicológico y al deseo de desvinculación.

Desde una mirada aplicada, los resultados sugieren priorizar intervenciones sobre recursos del entorno de trabajo (mejoras físicas básicas, disponibilidad de herramientas y materiales, orden y previsibilidad operativa, y coordinación entre sectores) y monitorear señales de amotivación como alerta temprana. En un segundo nivel, conviene fortalecer autonomía real (participación en mejoras y márgenes concretos de decisión) y orientar el control hacia prácticas de estructura y apoyo. Por último, deben considerarse las limitaciones del diseño transversal y de una única organización, que restringen inferencias causales y generalización; futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales y comparaciones entre ramas industriales para observar la evolución de motivación/amotivación e intención de rotación.

Conclusión

El presente estudio analizó cómo las condiciones laborales, la autonomía y el control organizacional se relacionan con la motivación laboral y cómo esta se vincula con la intención de rotación en una empresa industrial de manufactura de madera. Los resultados muestran que las condiciones laborales —en particular sus componentes físicos y organizacionales— presentan la asociación más fuerte con la motivación y son el único predictor con efecto significativo en el modelo de regresión, mientras que la autonomía y el control muestran un aporte explicativo más limitado cuando se consideran conjuntamente con las condiciones laborales globales. En cuanto a la intención de rotación, la motivación global no se vinculó de manera significativa con el deseo de salida; sin embargo, el análisis de las subdimensiones motivacionales indica que la amotivación se asocia claramente con una mayor intención de irse, mientras que la regulación identificada y la regulación externa se vinculan con menor deseo de salida. De este modo, la investigación sugiere que no alcanza con medir “cuánta” motivación tiene una persona, sino que es necesario considerar el tipo de motivos que sostienen su vínculo con el trabajo y las condiciones concretas en las que ese trabajo se realiza. La cadena hipotetizada Condiciones → Motivación → Rotación se verifica parcialmente en el vínculo entre condiciones y motivación, pero se debilita al considerar el efecto de la motivación global sobre la intención de rotación, lo que obliga a matizar la hipótesis general y a desplazar el foco hacia el papel específico de la amotivación como señal de riesgo. Desde una perspectiva aplicada, el estudio aporta evidencia útil para priorizar intervenciones orientadas a mejorar las condiciones físicas y organizacionales de trabajo (puntos críticos identificados en los descriptivos) y, de forma estratégica, a detectar y reducir la amotivación como la señal de riesgo más clara de rotación. Esto implica orientar los esfuerzos hacia la mejora del entorno físico, la claridad de procesos, la retroalimentación y el reconocimiento, y no solo hacia iniciativas genéricas de “motivación” desvinculadas del contexto real de los puestos.

Propuesta de intervención

Para operativizar la intervención y hacerla viable en una pyme industrial, se propone un plan de acción simple (horizonte de 6 a 12 meses), organizado en tres ejes. El enfoque prioriza acciones de bajo costo y alto impacto, con responsables definidos y un seguimiento mínimo pero consistente, orientado a mejorar el entorno de trabajo y reducir señales de amotivación asociadas a riesgo de rotación.

Eje 1. Mejora de condiciones físicas de trabajo

En una primera etapa (primeros 30 días), se propone realizar un relevamiento por sector mediante una visita guiada por Producción, Mantenimiento, Logística y Administración para identificar condiciones físicas percibidas como problemáticas. El relevamiento se focalizará en aspectos directamente vinculados con el trabajo cotidiano: ergonomía básica del puesto, posturas incómodas, manipulación de cargas, orden y limpieza/higiene, circulación y señalización, riesgos de accidente y estado/disponibilidad de herramientas y elementos de seguridad. Participarán Gerencia, RRHH, Producción, Mantenimiento, HyS y un referente por sector (operario y administrativo). El resultado esperado será un listado de hallazgos por sector, priorizado según criticidad.

En una segunda etapa (meses 2 a 6), se propone seleccionar un conjunto acotado de mejoras urgentes y factibles e implementarlas por etapas. Para favorecer la viabilidad, se sugiere convocar voluntariamente a colaboradores que deseen participar en acciones puntuales, respetando la organización de cada área y los lineamientos de seguridad. La aprobación de presupuesto quedará a cargo de Finanzas y la ejecución será liderada por Mantenimiento, coordinando con los responsables de área. Como indicador de seguimiento, se propone medir el porcentaje de mejoras prioritarias implementadas en el período.

Eje 2. Sentido del trabajo, retroalimentación y reducción de amotivación

Considerando la relevancia de la amotivación como señal de riesgo, se propone implementar encuentros mensuales por sector a partir del mes 2, con el objetivo de revisar metas del período, reconocer avances, detectar trabas operativas y acordar compromisos de mejora de corto plazo. Estos espacios estarán a cargo de los responsables de área, con acompañamiento de RRHH durante los primeros encuentros para asegurar consistencia metodológica y foco en acuerdos concretos.

Se recomienda registrar acuerdos y responsables por sector, de modo de dar continuidad y visibilidad a los avances.

Complementariamente, desde el mes 3 se sugiere planificar e implementar una guía simple de retroalimentación y un taller breve para mandos medios, con herramientas prácticas para que las devoluciones a los equipos sean claras, específicas y orientadas a la mejora. Esta acción busca fortalecer conversaciones cotidianas que mejoren la claridad y el reconocimiento, evitando que la “motivación” se aborde como una iniciativa abstracta o desvinculada de la realidad del puesto.

Eje 3. Reconocimiento y fidelización de perfiles con mayor antigüedad

A partir del mes 4, se propone realizar entrevistas breves con colaboradores de mayor antigüedad para identificar qué factores sostienen su permanencia, qué valoran y qué aspectos consideran prioritario mejorar. Las entrevistas estarán a cargo de RRHH en conjunto con responsables de área, y se sugiere organizar una ronda anual distribuyendo entrevistas en una agenda mensual hasta completar la población objetivo. Esta acción permitirá detectar prácticas de retención de bajo costo y alto impacto, además de anticipar señales de desgaste o desenganche.

En paralelo, se propone implementar un programa de padrinazgo denominado “Maestros de oficio”, en el cual colaboradores con antigüedad apadrinen ingresantes provenientes de escuelas técnicas de la zona durante los primeros 60 a 90 días, con foco en transferencia de conocimiento y adaptación al puesto. RRHH gestionará convenios con escuelas técnicas y coordinará la asignación de padrinos, en articulación con los responsables de área. La implementación se realizará por cohorte, según las incorporaciones planificadas.

Comunicación interna, seguimiento y reevaluación

Se sugiere acompañar el plan con una comunicación interna coordinada por RRHH para ordenar la información, reducir incertidumbre y sostener la participación durante la implementación. La comunicación debería ser periódica, informando avances y próximos pasos por sector, anticipando ajustes temporales que puedan impactar la dinámica cotidiana y visibilizando progresos concretos.

Para asegurar continuidad, se propone una instancia de gobernanza simple: una reunión de seguimiento bimestral entre Gerencia, RRHH, HyS, Mantenimiento y responsables de área, orientada a revisar el avance del plan (mejoras implementadas, acuerdos de encuentros mensuales y aprendizajes de entrevistas de permanencia) y a redefinir prioridades según criticidad y factibilidad.

Finalmente, se recomienda realizar una nueva medición una vez implementadas las primeras acciones, con el objetivo de reevaluar la percepción de condiciones de trabajo y monitorear la evolución de motivación, amotivación e intención de rotación. Esta instancia permitirá comparar resultados con la línea de base y ajustar el plan de intervención en función de la evidencia relevada.

Referencias Bibliográficas

- Ackerman, M. (2004). Negociación colectiva y clasificación profesional en Argentina. *Revista Jurídica del Trabajo*, 12(3), 45–62.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Ángeles Ayala, M. E., & Curas Godoy, G. M. (2019). *Análisis de la implementación de los estándares de seguridad industrial en el área de producción de la mediana empresa del sector metalmecánico en el Perú* [Trabajo de investigación para optar al grado de Bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad Privada del Norte]. Universidad Privada del Norte.
- Argentina. (1929, 12 de septiembre). *Ley 11.544 de jornada de trabajo*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>
- Argentina. (1972, 21 de abril). *Ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Argentina. (1974, 11 de septiembre). *Ley 20.744 de contrato de trabajo*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>
- Argentina. (1994). *Constitución de la Nación Argentina* (texto según reforma constitucional de 1994). Infoleg – Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/constitucion-nacional-140285>

- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica de la Argentina (desde mediados del siglo XX hasta la actualidad)*. Siglo XXI Editores.
- Basualdo, E. M., & Arceo, E. (Comps.). (2006). *Neoliberalismo y sectores dominantes: Tendencias globales y experiencias nacionales*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Cardona Bravo, M. S., Leiva Cleves, L. M., & León Turriago, W. Y. (2023). *Factores de motivación en los empleados y como afecta la retención laboral desde un enfoque humanista*. Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Chu, X., Ding, H., Zhang, L., & Li, Z. A. (2022). Strengths-Based Leadership and Turnover Intention: The Roles of Felt Obligation for Constructive Change and Job Control. *Frontiers in Psychology*, 13, 786551. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.786551>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- De la Fuente, E. (2009). *Derecho del trabajo argentino*. Astrea.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Engels, F. (1845). *The condition of the working class in England*. Marxists Internet Archive. <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/condition-working-class/>
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Garrido, O., Maulen, G., & Raineri, A. (2017). Burnout, satisfacción laboral y autonomía laboral como determinantes de intención de abandono y retención laboral de enfermeras y auxiliares de enfermería. *Estudios de Administración*, 24(1), 5–15. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2017.56722>
- Gómez-Baya, D., Mendoza, R., & Paíno, M. (2017). *Adaptación española de la Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en la empresa*. Vergara.
- Grandjean, E. (1988). *Fitting the task to the man: A textbook of occupational ergonomics* (4th ed.). Taylor & Francis.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harter, J. (2023, May 17). *Is quiet quitting real?* Gallup.
- Hernández Belaidés, H. J., & Miranda Passo, J. C. (2023). Factores determinantes en la motivación de empleados desde la responsabilidad social corporativa: Estudio de caso en una empresa privada. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 10(1), e855. <https://doi.org/10.22579/23463910.855>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Routledge. (Original work published 1959).
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. (Reprint R0301F).
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX, 1914–1991*. Crítica.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2003). *Método ISTAS21 (CoPsoQ): Instrumento para la prevención de riesgos psicosociales. Versión corta para pequeñas empresas y autoevaluación* (Septiembre de 2003). ISTAS
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). *Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models*. *Academy of Management Journal*, **36**(5), 951–995. <https://doi.org/10.5465/256642>
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3). Consulting Psychologists Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. https://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/sources/Meta_person_job_fit.pdf
- Library of Congress. (n.d.). *Haymarket Square riot. This Month in Business History*. Retrieved December 20, 2025, from <https://guides.loc.gov/this-month-in-business-history/may/haymarket>
- Luceño Moreno, L., Martín García, J., Rubio Valdehita, S., & Díaz Ramiro, E. (2004). *Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad*. *EduPsykhé: Revista de Psicología y Psicopedagogía*, *3*(1), 95–108.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial* (A. Cortés, Trad.). Ediciones Nueva Visión. (Trabajo original publicado en 1945)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., et al. (2001). *Why people stay*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (8th ed.). Thomson Wadsworth
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Houghton Mifflin.
- Organización Internacional del Trabajo. (1981). *Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo, 1981 (núm. 155)*. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312300,es:NO
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Sexta edición: Estimaciones actualizadas y análisis* (23 de septiembre de 2020). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf
- Ramírez-Zavala, M. R., López-Guerrero, A., Olivares-Fong, L. d. C., Velázquez-Victorica, K. I., & Montoya-Alcaraz, M. (2024). Factors that impact the dynamics and effectiveness of work teams during the implementation of continuous improvement tools in the manufacturing industry: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 14(3), 1017. <https://doi.org/10.3390/app14031017>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (L. E. Pineda Ayala, Trad.; 15.^a ed.). Pearson
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Pérez Soto Romero, D. (2023). *Construcción de un instrumento para medir las condiciones laborales de trabajadores del sector industrial*. *Ciencia Administrativa*
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.

Anexo 1 cuestionarios

Hola, ¿Cómo estás?

Te invito a participar de un cuestionario que forma parte de mi trabajo final de tesis para la Maestría en Psicología de las Organizaciones de la UAI. Con este estudio busco conocer distintos aspectos que influyen en la motivación laboral de las personas en su entorno de trabajo. Este cuestionario incluye preguntas relacionadas con las condiciones laborales, el control y la autonomía organizacional, la motivación laboral y la intención de rotación. La información que brindes es muy útil para comprender mejor cómo se vive el trabajo en una organización y qué factores pueden potenciar el bienestar y la motivación.

💡 Es importante que sepas que

Las respuestas son anónimas y confidenciales.

No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es tu opinión sincera.

El cuestionario te llevará entre 10 y 15 minutos.

Instrucciones de respuesta

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones. Por favor, indica tu grado de acuerdo con cada una de ellas, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Gracias por participar.

Guillermina Solaun

Datos sociodemográficos			
EDAD			
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	1 = Menos de un año	2 = entre 1 y 5 años	3 = Mas de 5 años
Sector que me desempeño	1 = Producción	2 = Administración	3 = Otros

Condiciones Laborales	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
Mi jornada y horario de trabajo son razonables y adecuados.					
Cuento con los beneficios legales básicos como aguinaldo, vacaciones y descanso semanal.					
Puedo tomar días por incapacidad médica cuando lo requiero.					
Tengo acceso a licencias de maternidad/paternidad cuando corresponde					
Mi salario mensual es justo en relación con mis responsabilidades.					
El diseño de mi espacio de trabajo me permite contar con un ambiente físico agradable y ergonómico					
Mis actividades laborales no representan un riesgo frecuente de accidente					
Trabajo en un ambiente limpio e higiénico.					
No realizo actividades que me obliguen a mantener posturas incómodas de manera frecuente.					
No tengo que cargar ni manipular objetos pesados que afecten mi salud					
Mantengo buenas relaciones con superiores, pares y subordinados.					

Control Organizacional	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
Tengo influencia sobre qué hago en mi trabajo					
Tengo influencia sobre el ritmo al que trabajo.					
Tengo influencia sobre cómo realizo mi trabajo					
Puedo decidir cuándo tomar un descanso durante la jornada					
Recibo toda la información necesaria para realizar bien mis tareas					
Mi trabajo tiene objetivos claros					
Sé exactamente qué se espera de mí en el trabajo.					
En mi trabajo se me exigen cosas contradictorias					

Motivación	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
Hago este trabajo por que me permite llevar el estilo de vida que elijo					
Hago este trabajo por los ingresos que me proporciona.					
Siento que no siempre soy capaz de afrontar las tareas importantes de mi trabajo					
Hago este trabajo porque disfruto mucho aprendiendo cosas nuevas.					
Hago este trabajo porque se ha convertido en una parte fundamental de mi ser.					
Hago este trabajo porque quiero tener éxito, si no, me avergonzaría mucho					
Hago este trabajo porque quiero alcanzar mis objetivos profesionales					
Hago este trabajo por la satisfacción que siento al asumir retos interesantes					
Hago este trabajo porque me permite ganar dinero					
este trabajo está alineado con la forma en que quiero vivir mi vida					
Trabajo porque para mí es importante hacerlo muy bien; si no lo logro, me frustro mucho					

A veces siento que las condiciones laborales que nos dan no se corresponden con lo que se espera de nosotros.					
Hago este trabajo porque quiero ser un "triunfador" en la vida					
Hago este trabajo porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes.					
Hago este trabajo por la satisfacción que siento al tener éxito en tareas difíciles					
Hago este trabajo porque me da seguridad					
Percibo que las expectativas sobre nuestro desempeño son excesivas					
Trabajo porque este trabajo está integrado en mi forma de vivir					

Intención de Rotación	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
A menudo considero seriamente dejar mi trabajo actual					
Tengo la intención de dejar mi trabajo actual					
He empezado a buscar otros trabajos					