

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Luciana Bailetti Barreto

20150125

Camila Gabriela Lozano Lagos

20150793

Mónica Guiselda Fernández Otoyá

Lima – Perú

Marzo de 2022

(Hoja en blanco)



**RELATIONSHIP BETWEEN JOB
SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN PROFESSIONALS**



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| RESUMEN | VII |
| ABSTRACT..... | VIII |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO II: MÉTODO..... | 9 |
| 2.1 Criterios de Elegibilidad | 9 |
| 2.1.1 Criterios de Inclusión | 9 |
| 2.1.2 Criterios de exclusión | 10 |
| 2.2 Estrategia de búsqueda..... | 11 |
| 2.3 Flujograma | 13 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS | 14 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN | 27 |
| CONCLUSIONES | 32 |
| REFERENCIAS..... | 34 |

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios seleccionados15

Tabla 3.2. Continuación del análisis de los estudios seleccionados 17



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 2.1. Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda..... | 13 |
|--|----|



RESUMEN

Durante los últimos años, las organizaciones han evidenciado grandes dificultades para retener a su personal, lo que se ha visto reflejado en altos índices de rotación laboral. El objetivo de este trabajo fue analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores y el impacto que esta tiene en los índices de rotación de empresas pertenecientes a distintos sectores y rubros. Se realizó una revisión sistemática considerando los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021) en las bases de datos EBSCOhost y Proquest. Se seleccionaron los estudios que presentan estadísticas significativas que correlacionan satisfacción laboral con compromiso organizacional (n=10). Los resultados evidenciaron una relación directa y significativamente positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como relaciones predictoras entre ambas variables. Además, ambas variables demostraron un impacto significativo sobre el deseo de los colaboradores de permanecer o retirarse de su empresa, por lo que se concluye que ambas están directamente relacionadas con los índices de rotación organizacional. En este sentido, el área de Gestión Humana cumple un papel fundamental en la promoción de medidas enfocadas en generar una experiencia satisfactoria que fomente en el colaborador sus deseos de quedarse en la organización.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, rotación laboral, permanencia.

ABSTRACT

In the last few years, organizations have experienced great difficulties in retaining their staff, which has been reflected in high rates of employee turnover. The aim of this study was to analyze the relationship between job satisfaction and organizational commitment of employees and the impact it has on the turnover rates of companies from different industries. A systematic review was carried out based on the criteria mentioned in the PRISMA guideline (Page et al., 2021) in the EBSCOhost and Proquest databases. Studies that presents significant statistics that correlate job satisfaction and organizational commitment were selected (n=10). The results showed a direct and significantly positive relationship between job satisfaction and organizational commitment, as well as predictive relationships between both variables. In addition, both variables showed a significant impact on the desire of employees to stay or leave their company, so it is concluded that both are directly related to organizational turnover rates. Human Resources plays a fundamental role in promoting measures focused on generating a satisfactory experience that encourages the employee's desire to stay in the company.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, employee turnover, permanence.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La escasez de talento continúa siendo un problema de gran magnitud que afecta a la totalidad de organizaciones alrededor del mundo, pues es evidente la dificultad de los empleadores para hallar profesionales que cuenten con las habilidades necesarias para ocupar posiciones vacantes. A nivel global, la tasa de escasez de talento ha alcanzado un pico de 69%, representando el índice más alto registrado en los últimos 15 años. Además, según un estudio realizado por ManpowerGroup en el 2021, el 35% de las compañías que operan en Perú presentaban limitaciones para encontrar al personal idóneo que cumpla con el perfil requerido (El 35% de empleadores en Perú no encuentra talento calificado, 2021).

Por otro lado, las empresas presentan también dificultad para retener al talento. A comparación de tiempos anteriores, los puestos de trabajo suelen ser transitados brevemente, más aún cuando se trata de posiciones cubiertas por personal joven. En el contexto actual por la pandemia de la Covid-19 se ha hecho evidente una paradoja dentro del mundo organizacional. A pesar de que la crisis económica, derivada de la pandemia, ha ocasionado muchas pérdidas de empleo; en Estados Unidos también se ha observado un aumento en la tasa de renuncias voluntarias desde el mes de marzo del 2021 (Nieves, 2021). Según la Oficina Europea de Estadística, el 3.5% de la PEA de este país abandona su puesto de trabajo al mes y, a la fecha de hoy, esta cifra asciende a más de 38 millones de personas (Redondo, 2022). En el mismo año, la tasa de rotación laboral de Latinoamérica alcanzó un promedio de 10.9% y, dentro de la región, Perú cuenta con uno de los índices más elevados de entre todos los países, presentando un promedio de 20.7% (Gavidia, 2021; Sodexo, 2021).

Frente a este panorama, es importante tomar en cuenta el índice de satisfacción laboral, ya que por lo general este se traduce en los deseos del colaborador por permanecer en la organización o, por el contrario, por retirarse de ella, evidenciando su relación con los índices de rotación (Shu et al., 2018). Según la encuesta de satisfacción laboral nacional aplicada en el 2020, tan solo el 24% de colaboradores peruanos se encontraba feliz con su trabajo, lo cual suele ser manifestado mediante un gran sentido de lealtad hacia la empresa, así como altos niveles de productividad (Martín y Horstmann, 2017). No obstante, el otro 76% de la población no se sentía satisfecho con las

condiciones laborales y/o con su equipo de trabajo, lo que se traduce en la intención de migrar a otras compañías y asumir retos diferentes (Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo, 2020).

A esto se le suman los cambios que trajo consigo la crisis de la Covid-19. En primer lugar, tras la implementación del trabajo remoto como medida de prevención respecto a la propagación del virus, los colaboradores vieron modificadas sus rutinas laborales y empezaron a percibir incrementos diarios en la carga de trabajo, dificultades en la comunicación con su equipo, falta de concentración en sus tareas por encontrarse atendiendo asuntos del hogar, así como falta de acceso a recursos del entorno laboral (Chuco et al., 2020).

En segundo lugar, el conjunto de aspectos perturbantes que acompañaron a la pandemia, tales como pérdidas humanas, aislamiento y cambios bruscos en la economía, desencadenaron, en el grueso de la población, sentimientos de incertidumbre, preocupación, miedo y tristeza, generando un significativo impacto en su bienestar emocional y mental. Una encuesta realizada por Ipsos reveló que la mitad de los peruanos ha experimentado sentimientos de estrés frente a la medida de aislamiento social (Huarcaya, 2020; Lozano, 2020; Trujillano, 2020). Esto resaltó la importancia de la implementación de prácticas organizacionales por parte de las empresas asociadas a la salud y al bienestar de los colaboradores de tal manera que puedan reducir esos niveles de preocupación y aumentar los índices de satisfacción laboral (Acuña et al., 2021).

Otra variable que cobra relevancia dentro de este contexto es el compromiso organizacional pues a lo largo de los años se ha demostrado que guarda una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral (Gabini, 2020; Huey y Bin, 2009; Lum et. al, 1998; Trombetta y Rogers, 1988; Wang et al., 2020). De manera general, el compromiso organizacional puede definirse como una actitud positiva que los colaboradores evidencian hacia la organización, demostrando interés, buena disposición hacia su trabajo, lealtad hacia su empresa y deseos de permanecer formando parte de ella (Cortina, 2014).

En este sentido, los empleados estarán satisfechos y comprometidos con sus organizaciones en la medida en la que estén contentos con la naturaleza de su trabajo, con su jefe directo y compañeros, con las políticas salariales actuales y con las oportunidades de desarrollo profesional dentro de su empresa. La percepción positiva de

estos aspectos se traducirá en la intención y decisión de los colaboradores por mantenerse dentro de la compañía, lo que disminuirá las probabilidades de que la abandonen y resultará en un menor índice de rotación laboral (Ávila y Pascual, 2019; Cortina, 2014; Mathieu, 2016; Shahjehan et al., 2019).

Al ser las experiencias laborales la base sobre la cual los colaboradores definen su grado de satisfacción y compromiso resulta importante que las empresas centren su atención en implementar políticas o estrategias que refuercen ambas actitudes, ya que, finalmente, recae en ellas la responsabilidad de retener al talento para evitar la rotación de personal y poder mantener sus niveles de productividad.

La satisfacción laboral es un estado emocional agradable en el que se encuentra el colaborador a raíz de percibir positivamente sus experiencias laborales. Un trabajador se encontrará satisfecho laboralmente en la medida en la que valore positivamente el rol que desempeña en la compañía, así como mientras perciba de manera placentera las vivencias cotidianas en las que se ve inmerso dentro de la empresa (Ramos et al., 2020).

Siguiendo esta línea, la satisfacción laboral se ve influenciada por las características propias del puesto de trabajo, por la cultura y valores que rigen a la organización, por el clima laboral que se vive dentro de cada equipo y por las medidas que implemente la compañía para gestionar el talento (Calderón et al., 2020). Un alto nivel de satisfacción será evidenciado por el colaborador a través de conductas positivas hacia el trabajo que, finalmente, impactarán también en los resultados del negocio (Calderón et al., 2020; Ramos et al., 2020; Sabiu et al., 2019).

Los estudios previos que abordan esta variable explican los factores relevantes que conducen a la satisfacción laboral desde diversos modelos teóricos, no obstante, estos pueden agruparse en tres grandes grupos (Ruvalcaba et al., 2014).

El primero de ellos abarca los modelos basados en la satisfacción de las necesidades, el cual se sustenta en la Teoría de Necesidades de Maslow (1995). En ese sentido, los colaboradores se sentirán más o menos satisfechos en la medida en que se satisfagan sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia a grupos, de estima y de autorrealización. La teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1959) también cabe dentro de esta categoría pues hace referencia a que la satisfacción laboral es producto de aspectos o actividades relacionadas a la propia actividad del trabajo (factores motivadores) como el reconocimiento, la

responsabilidad, el logro, etc., mientras que la insatisfacción laboral dependerá de factores del contexto de trabajo (factores higienizadores) tales como las relaciones interpersonales, la calidad de supervisión, de las relaciones con los compañeros, las condiciones de trabajo, etc.

En segundo lugar, están los modelos basados en el grupo de referencia o comparación interpersonal. Reciben este nombre debido a que los colaboradores se comparan entre sus semejantes para valorar sus sentimientos de satisfacción laboral, tomando en cuenta factores como el nivel de ingresos o la valoración de sus puestos de trabajo dentro de su respectiva organización (Ruvalcaba et al., 2014).

Por último, está el enfoque que se basa en la comparación intrapersonal, el cual sostiene que los empleados compararán lo que desean, con aquello que reciben por parte de la compañía, y mientras más mínima sea esta diferencia, más satisfechos estarán. Dentro del grupo de autores más representativos de este último grupo están Porter y Lawler (1992), que con su modelo de expectativas refieren que la satisfacción laboral es producto de la relación que existe entre la motivación y el desempeño, y la percepción de la congruencia entre el esfuerzo hecho y las recompensas recibidas (como se citó en Ruvalcaba et al., 2014). Por otro lado, Locke (1976, como se cita en Chiang et al., 2010) explica que la satisfacción consta de un estado emocional positivo que resulta de la percepción de los trabajadores respecto a las experiencias laborales. En este sentido, la satisfacción laboral se basa en la congruencia entre las experiencias del colaborador y sus propios deseos y expectativas; mientras que la insatisfacción laboral resulta de la discrepancia entre ambos aspectos.

Respecto al grado de correspondencia mencionado por Locke (1976, como se cita en Chiang et al., 2010), la satisfacción puede darse en dos sentidos. En primer lugar, el colaborador puede percibir un ajuste entre sus habilidades y los requerimientos de la compañía, teniendo conocimiento de que su aporte en la empresa está siendo valorado. En segundo lugar, la satisfacción puede provenir de la percepción del trabajador respecto al nivel en que las condiciones y beneficios laborales cubren sus necesidades y corresponden a sus valores.

Otro modelo a considerar es el propuesto por Spector (1997, como se cita en Sušanj y Jakopec, 2012), mediante el cual la satisfacción es explicada como un sentimiento general hacia el trabajo y a los diferentes aspectos del mismo. Es un conjunto

de actitudes presentes en el colaborador respecto a los diferentes factores que componen el empleo, como lo son las condiciones de trabajo, los compañeros y el ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de desarrollo, la naturaleza del cargo y el nivel de supervisión que se le asigna.

Por otro lado, el compromiso es considerado una actitud positiva que los colaboradores evidencian hacia la organización, demostrando interés y buena disposición hacia su trabajo, así como sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa de la cual forman parte (Cortina, 2014).

Si bien diversos autores han explicado el compromiso como un constructo multidimensional, explican sus componentes desde distintos ángulos.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado de ánimo positivo que caracteriza la relación entre el colaborador y la organización y puede ser experimentado de tres maneras: desde un eje de afectividad, de normatividad o de continuidad.

En primer lugar, el compromiso afectivo hace referencia al vínculo emocional que el colaborador experimenta hacia la organización y los objetivos que comparte con esta. Esta dimensión de compromiso organizacional se traduce en el disfrute de su pertenencia en la compañía, así como en el sentido de identidad e involucramiento que presenta.

En segundo lugar, el compromiso normativo se basa en el sentido de cumplimiento u obligación moral del colaborador por permanecer en la organización. Deriva de su lealtad y gratitud hacia la compañía, así como por retribución a los beneficios que esta le ha brindado.

Finalmente, el compromiso de continuidad refiere al esfuerzo del colaborador por mantenerse en la empresa, así como por generar un aporte, tomando en cuenta la inversión que ha realizado para formar parte de ella. Esta dimensión está muy ligada a las propias necesidades del colaborador, quien es consciente de la inversión que ha realizado para ingresar a la empresa, así como la que se vería implicada ante un despido o un retiro voluntario.

La presencia de una de estas dimensiones de compromiso no excluye la presencia de otra; es decir, los colaboradores pueden experimentar las tres dimensiones de manera simultánea.

Cada una de las tres dimensiones mencionadas fomentan la intención del colaborador de seguir formando parte de la organización, por lo que un alto nivel de compromiso predice, por lo general, un bajo índice de rotación por parte de los colaboradores.

Por su parte, Mayer and Schoorman (1992, como se citó en Awotoye et al., 2020) presentan un modelo bidimensional desde el cual explican el compromiso organizacional. La primera dimensión señalada por los autores está relacionada a la participación del colaborador, mediante la cual el trabajador, en base a la relación de intercambio recíproco que ha mantenido con la empresa, presenta un deseo de seguir formando parte de ella. Desde la segunda dimensión de producción, el compromiso organizacional es entendido como la voluntad del empleado por ejercer esfuerzos a favor de la empresa, debido a la aceptación de las metas y valores por lo que esta se rige. En este sentido, la perspectiva de participación llevará al colaborador a presentar compromiso de continuidad y la perspectiva de producción, compromiso de valoración.

Por último, Mowday, Porter y Steers (1982, como se citó en Culibrk, 2018) sostienen que el compromiso organizacional es el sentido de identificación e involucramiento que experimenta el colaborador como parte de la relación activa que mantiene con la empresa. Los autores manifiestan que el trabajador pone de manifiesto sus propios objetivos, valores y normas, demostrando también voluntad por sumar valor a la compañía, orientando sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, así como por permanecer en ella.

A continuación, se presentarán los modelos teóricos en base a los cuales se explica la relación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, con el objetivo de entender el marco conceptual que las enmarca.

En primer lugar, la Teoría de las diferencias individuales en la satisfacción de Motowidlo (1996) explica que las actitudes laborales, como lo son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, resultan de juicios valorativos que emiten los colaboradores sobre sus experiencias en el ambiente organizacional. De acuerdo con este autor, las características individuales de cada colaborador afectan la valoración que estos darán a sus vivencias, desarrollando una apreciación favorable o desfavorable sobre las mismas, así como un lazo afectivo positivo o negativo sobre la organización. Es así que quien evidencie resultados positivos en el trabajo, como lo es un alto nivel de desempeño,

desarrollará sentimientos de éxito que lo llevarán a experimentar de manera positiva su experiencia laboral, lo que a su vez desencadenará en una valoración positiva sobre la organización de la que forma parte y un fuerte lazo afectivo hacia ella; es decir, se traducirá en altos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Por otro lado, Locke y Latham (1977, como se citó en Culibrk, 2018) presentan un amplio modelo en el cual integran la teoría de la personalidad, de las expectativas, del establecimiento de metas, la teoría sociocognitiva, la teoría de la atribución, de las características laborales y la teoría de la justicia distributiva y procesal, con el fin de explicar la relación entre las variables internas y externas que influyen sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores. Respecto a la relación de las variables propias de esta revisión, los autores indican que la satisfacción laboral se ve afectada por condiciones externas como las características del puesto, las políticas y procedimiento organizacionales, así como por aspectos propios del individuo, entre los cuales se encuentran sus valores, personalidad, nivel de rendimiento y los resultados que logra. Si estos aspectos externos se encuentran en su mayoría satisfechos y los internos, alineados o reconocidos, los colaboradores desarrollarán un mayor nivel de compromiso organizacional y de involucramiento o participación respecto al trabajo. Finalmente, ambas variables serán factores decisivos sobre las acciones del empleado, las cuales pueden estar dirigidas hacia el ajuste, protesta, desafío, evitación o venganza hacia el trabajo y la organización.

Un tercer modelo fue desarrollado por Williams y Hazer (1986, como se citó en Wong et al., 1995), quienes no solo integran las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional, sino que también abordan la intención de rotación del colaborador, explicando que estas tres variables influyen en la decisión del colaborador de retirarse de la empresa. Desde este modelo, tanto la satisfacción como el compromiso son sentimientos que los empleados presentan hacia la organización de la cual forman parte, siendo la satisfacción una respuesta afectiva de corto plazo ante ciertos aspectos del trabajo y el compromiso, una reacción emocional que se mantiene a largo plazo y se basa en la percepción de la organización en general. Los autores sostienen que los niveles de satisfacción y compromiso organizacional que presente un colaborador se ven antecidos por las expectativas que presenta previamente a ser empleado, por su edad, por las características que percibe en el trabajo y por la consideración que genera sobre el estilo de liderazgo de su jefe. Asimismo, estas dos variables generan un impacto

negativo sobre la intención y la decisión de rotación de los trabajadores, siendo el compromiso organizacional el factor que mayor relación presenta con estas últimas.

Por último, la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1977, como se citó en Cortina, 2014) integra las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de permanencia del colaborador, la cual está estrechamente relacionada a los índices de rotación laboral. Según los autores, las intenciones que presentan los individuos se encuentran basadas en sus reacciones emocionales y, a su vez, son factores predictores de su conducta. En este sentido, la intención de un trabajador por permanecer en la empresa es producto de una respuesta emocional hacia la compañía en la cual labora y resultará en la decisión final de seguir formando parte de ella o, por el contrario, de retirarse de la organización. De acuerdo con los autores, esta respuesta afectiva es generada en base a ciertas condiciones laborales como los índices de satisfacción laboral, de compromiso organizacional, de desempeño laboral, la equidad a nivel salarial, así como el clima y apoyo que se percibe dentro de la organización.

En base a lo mencionado en los apartados anteriores, el objetivo del estudio es analizar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores y el impacto que tienen en los índices de rotación en empresas pertenecientes a distintos sectores y rubros. Por este motivo, la pregunta de investigación resultante es: ¿cuál es la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores y cómo la administración de estas variables impacta en los índices de rotación laboral de empresas pertenecientes a distintos sectores y rubros?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de Elegibilidad

Para la presente revisión, se seleccionaron estudios en base a su cumplimiento con los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

2.1.1 Criterios de Inclusión

Fueron seleccionados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios que relacionan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en profesionales de distintos rubros puesto que son las variables a investigar, b) estudios que se encuentran publicados en revistas científicas, ya que es este el canal en el que se consolida el conocimiento científico y mediante el cual se difunde de manera formal c) estudios escritos en inglés y español, con el fin de facilitar la revisión de estudios en el idioma manejado por las investigadoras, d) estudios cuantitativos, porque permiten medir, interpretar y analizar datos a través de pruebas específicas, e) estudios que especifican el número de participantes para conocer su amplitud, f) estudios que especifican los instrumentos de medición aplicados pues permite conocer las cualidades psicométricas de las herramientas y asegurar la confiabilidad de cada una de ellas, y g) estudios que no tengan más de 5 años de antigüedad con el fin de conocer los más recientes hallazgos del tema.

Cabe mencionar que cinco de los artículos seleccionados se encuentran en un rango de mayor antigüedad, el cual se extiende hasta los últimos 15 años. Debido a que la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional ha sido objeto de estudio por mucho tiempo, para definirla, surge la necesidad de contar con un panorama más amplio de la relación de ambos constructos. Incluir estudios previos a los 5 años de antigüedad permite comparar los resultados obtenidos en diferentes contextos, no solo en relación al rubro laboral y a la ubicación geográfica en la que se desarrolló el estudio, sino también al eje temporal en el que se llevó a cabo.

Asimismo, dos de los artículos que se encuentran fuera del rango de cinco años de antigüedad abordan la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional

desde modelos teóricos que brindan mayor solidez a la correlación de constructos (Mathieu, 2016; Cortina, 2014). Además, estos dos estudios introducen aspectos como la intención de rotación y el deseo de permanencia de los colaboradores como factores presentes en dicha relación, lo que facilita estudiar la relación de las variables con los índices de rotación de personal.

Por otro lado, los estudios de Sušanj y Jakopec (2012) y Mañas et al. (2007) consideran que el bienestar psicológico, la satisfacción con la vida, los estilos de liderazgo del supervisor directo y la percepción de justicia son variables que influyen en la experiencia que tendrá el trabajador dentro de la organización de la que forma parte. Tomando en cuenta que son las empresas las principales responsables de administrar y garantizar la experiencia del colaborador, resulta importante conocer la relación que estas variables tienen con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

La quinta investigación que excede los 5 años de antigüedad es la realizada por Masia y Pienaar (2011). Esta ocurre en un contexto único pues estudia la realidad de los colaboradores del rubro minero, la cual, en ese momento, se encontraba afectada por una recesión económica global donde primaba la incertidumbre laboral. Asimismo, este rubro en particular cuenta con altos índices de inseguridad y riesgo ocupacional, por lo que permite conocer la relación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional dentro de un contexto desventajoso.

Por último, es importante recalcar que solo uno de los diez artículos no fue publicado en una revista científica de psicología, sin embargo, uno de los autores que participó en la investigación es psicólogo de profesión, lo que permitió abordar las variables desde una perspectiva psicológica.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otro lado, como criterios de exclusión, además del incumplimiento de los criterios de inclusión mencionados anteriormente, se consideró que: a) no fueran revisiones sistemáticas o meta-análisis ya que son investigaciones descriptivas que proporcionan un resumen de la evidencia sobre un tema en particular b) no fueran estudios cualitativos debido a que limita la obtención de resultados cuantitativos generalizables que lleguen a conclusiones específicas y c) que no sean trabajos publicados en formato de abstracts,

capítulos de libros, congresos, tesis, revistas de divulgación o manuales ya que carecen del debido respaldo científico para una investigación de calidad. No se estableció como criterio de exclusión la edad, el género o el tipo de profesión de los participantes o el tipo de organizaciones.

2.2 Estrategia de búsqueda

El proceso de búsqueda sistemática se llevó a cabo en enero y febrero del 2022, en la base de datos EBSCOhost y Proquest. Con el fin de especificar la búsqueda de artículos, se tomó en cuenta el uso de las siguientes palabras clave: satisfacción laboral, compromiso laboral, job satisfaction, organizational commitment, rotación laboral, employee turnover.

Los operadores booleanos utilizados fueron AND y OR, a partir de los cuales, se generó la siguiente fórmula de búsqueda: ("job satisfaction" AND "organizational commitment" AND "employee turnover" AND "prediction" AND "professionals") OR ("satisfacción laboral" AND "compromiso organizacional" AND "rotación laboral" AND "predicción" AND "profesionales"). De esta manera, se obtuvo un total de 1 963 resultados, sobre lo cual se centró la búsqueda en artículos y artículos principales de revistas científicas, cuyo texto completo se encuentra disponible en la base de datos, obteniendo un resultado de 368 investigaciones. A partir de ello, se inició el proceso de depuración de investigaciones que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos. En primer lugar, se consideró el filtro de idioma, donde se incluyeron únicamente las investigaciones desarrolladas en inglés y español, eliminando 10 artículos de la búsqueda. Posteriormente y con el fin de centralizar la búsqueda en investigaciones más recientes, se aplicó el filtro de fecha de publicación, tomando en cuenta un rango de 5 años de antigüedad. De esta manera, se obtuvo un total de 98 resultados. Asimismo, como parte del operador booleano, se añadió el código NOT para descartar revisiones sistemáticas, meta-análisis y estudios cualitativos, dando un total de 20 resultados. De este grupo se consideraron únicamente los artículos de revistas científicas psicológicas o de lo contrario, que hayan sido escritas por profesionales de la psicología, obteniendo un total de 5 resultados. Con el fin de explorar un panorama más amplio de la relación de ambos constructos, se agregaron 5 estudios ubicados en las bases de datos revisadas considerando un rango máximo de 15 años de antigüedad, los cuales fueron seleccionados

por su criterio único. Finalmente, se validó que estos 10 artículos estudien la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, ya sea de manera directa o mediadora, y se realizó un análisis profundo de cada uno de ellos para verificar que cumplan con la mayoría de lineamientos PRISMA (Page et al., 2021) con el fin de garantizar la calidad de los mismos.

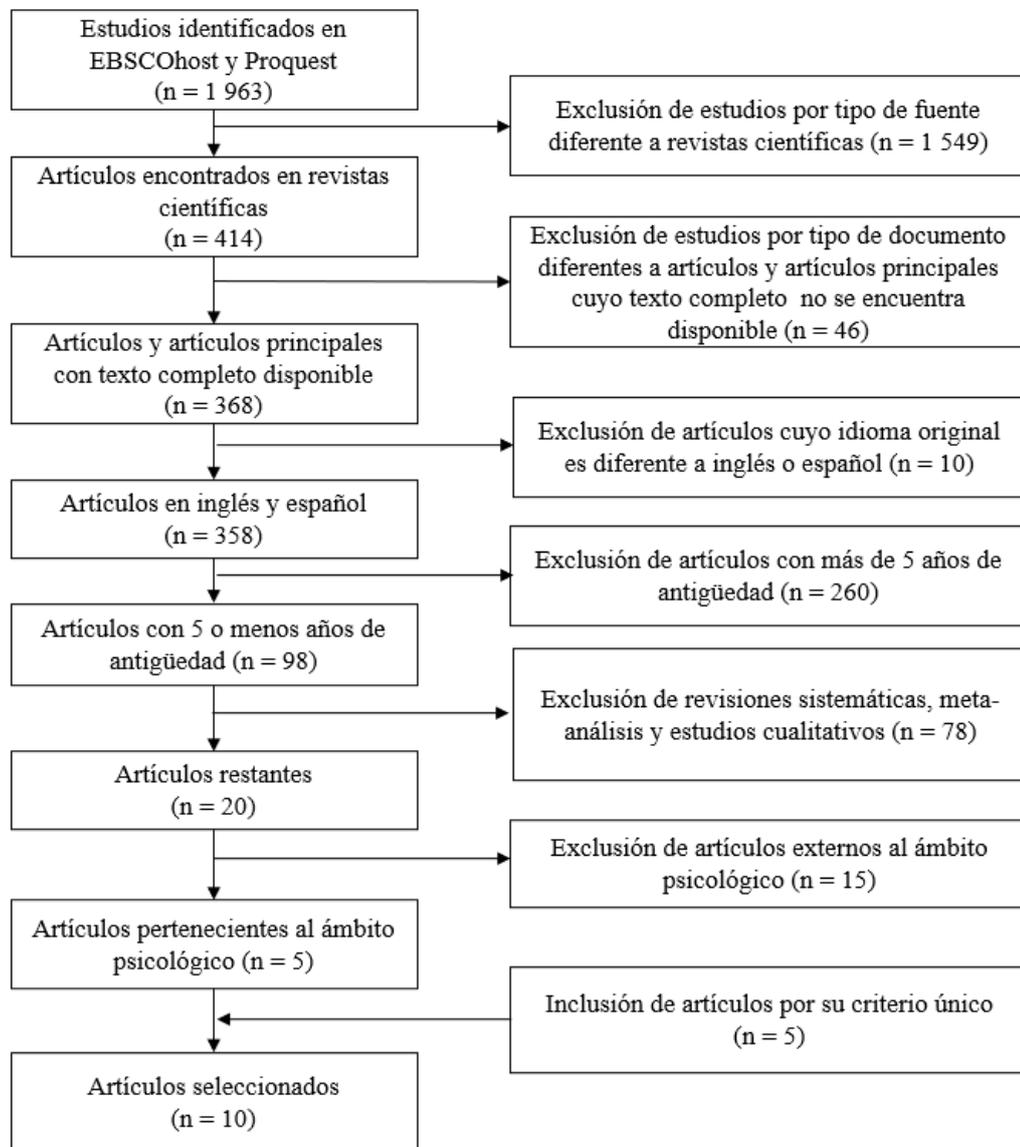
Cabe recalcar que la revisión de publicaciones se realizó de manera conjunta entre las dos investigadoras, quienes recurrieron al manejo del idioma inglés para la selección de artículos.



2.3 Flujograma

Figura 2.1

Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda



CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de las diez investigaciones seleccionadas se muestra en las Tablas 3.1 y 3.2 considerando los datos relevantes de cada artículo. En la Tabla 3.1 se destacan aspectos como el nombre de los autores, el año de publicación, título, idioma, el modelo teórico desde el que se abordan las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como, de ser el caso, el modelo integrador que sostiene la relación entre las variables mencionadas. Por otro lado, en la Tabla 3.2 se indica el número de personas que participaron en los estudios, los instrumentos de medición utilizados para evaluar ambas variables, así como los índices de confiabilidad de cada uno y, por último, un breve resumen de la relación encontrada entre ambos constructos.



Tabla 3.1.*Análisis de los estudios seleccionados*

| Autores | Año de publicación | Título | Idioma | Modelo Teórico Satisfacción Laboral | Modelo Teórico Compromiso Organizacional | Marco Teórico Integrador |
|---|---------------------------|---|---------------|--|--|---|
| Masale, R., Barkhuizen, E., Schutte, N. y Van der Sluis, L. | 2021 | Relating job satisfaction and organizational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths | Inglés | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | No reporta |
| Awotoye, Y., Javadian, G. y Kpekpena, I. | 2020 | Examining the Impact of Working from Home on a Working Mother's Organizational Commitment: The Mediating Role of Occupational Stress and Job Satisfaction | Inglés | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo de Mayer y Schoorman (1992) | No reporta |
| Cernas, D., Mercado, P. y Davis, M. | 2018 | Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad | Español | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | Teoría de las diferencias individuales en la satisfacción laboral de Motowidlo (1996) |
| Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. y Cúlibrk D. | 2018 | Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement | Inglés | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982) | Modelo de Motivación Laboral de Locke y Latham (2004) |
| Chinyere, T. y Onyeluka, S. | 2017 | Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? | Inglés | Modelo de Spector (1997) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | No reporta |

(continúa)

(continuación)

| Autores | Año de publicación | Título | Idioma | Modelo Teórico Satisfacción Laboral | Modelo Teórico Compromiso Organizacional | Marco Teórico Integrador |
|--|---------------------------|---|---------------|--|--|---|
| Mathieu, C., Fabi, B.; Lacoursière, R y Raymond, L. | 2016 | The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover | Inglés | Modelo de Spector (1997) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | Modelo de Williams y Hazer (1986) |
| Cortina, E. | 2014 | El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers | Español | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | Teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1977) |
| Sušanj, Z. y Jakopec, A. | 2012 | Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment | Inglés | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | No reporta |
| Masia, U. y Pienaar, J. | 2011 | Unravelling safety compliance in the mining industry: examining the role of work stress, job insecurity, satisfaction and commitment as antecedents | Inglés | Modelo de Spector (1997) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | No reporta |
| Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. | 2007 | La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional | Español | Teoría de la discrepancia de Locke (1976) | Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) | No reporta |

Tabla 3.2.

Continuación de análisis de los estudios seleccionados

| Autor | N° de Participantes | Instrumento Satisfacción Laboral | Instrumento Compromiso Organizacional | Confiabilidad/ Validez (SL) | Confiabilidad/ Validez (CO) | Relación entre variables |
|---|----------------------------|---|--|--|---|--|
| Masale, R., Barkhuizen, E., Schutte, N. y Van der Sluis, L. | 405 | Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) - versión corta | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen | $\alpha = .96$ | $\alpha = .91$ (c. afectivo) $\alpha = 0.94$ (c. normativo) | Existe una relación significativamente positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. |
| Awotoye, Y., Javadian, G. y Kpekpena, I. | 153 | Escala de Satisfacción Laboral desarrollado por Bacharach, Bamberger y Conley | Escala Bidimensional de Compromiso Organizacional de Mayer y Schoorman | $\alpha = .81$ | $\alpha = .81$ (c. de continuidad) $\alpha = .94$ (c. de valoración) | Existe una relación significativamente positiva entre satisfacción laboral y ambas dimensiones de compromiso organizacional (de continuidad y de valoración). |
| Cernas, D., Mercado, P. y Davis, M. | 287 | Escala Global de Satisfacción Laboral adaptada de Brayfield and Rothe | Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Allen | $\alpha = .90$ | $\alpha = .70$ | Existe una relación significativamente positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, específicamente el afectivo, pues fue el que se evaluó. |
| Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. y Cúlibrk D. | 566 | Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) - versión corta | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter (OCQ) | $\alpha = .86$ (s. intrínseca) $\alpha = .89$ (s. extrínseca) | $\alpha = .84$ | Si bien el involucramiento laboral cumple un papel mediador en la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, este es únicamente parcial, ya que ambas variables mantienen una relación moderada a fuertemente directa. |
| Chinyere, T. y Onyeluka, S. | 247 | Encuesta de Satisfacción Laboral de Spector (JSS) | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen | $\alpha = .94$ | $\alpha = .86$ | El compromiso organizacional se relaciona significativa y positivamente con la satisfacción laboral, resultando incluso un predictor sobre dicha variable. |

(continúa)

(continuación)

| Autor | Nº de Participantes | Instrumento Satisfacción Laboral | Instrumento Compromiso Organizacional | Confiabilidad/ Validez (SL) | Confiabilidad/ Validez (CO) | Relación entre variables |
|--|---------------------|---|--|--|---|---|
| Mathieu, C.; Fabi, B.; Lacoursière, R.; Raymond, L. | 763 | Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) - versión corta | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith - versión modificada | $\alpha = .87$ (s. intrínseca) $\alpha = .81$ (s. extrínseca) | $\alpha = .93$ (c. afectivo) $\alpha = .86$ (c. normativo) | El nivel de satisfacción laboral permite predecir el índice de compromiso organizacional, lo que a su vez predice la intención de los colaboradores de desvincularse de la organización. |
| Cortina, E. | 409 | Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III | Escala para Evaluación Personal del Trabajo – Compromiso Laboral | $\alpha = .96$ | $\alpha = .93$ | La satisfacción laboral mostró una relación significativa y positiva con todas las dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). |
| Sušanj, Z. y Jakopcic, A. | 537 | Cuestionario de Satisfacción Laboral de Gregson | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith - versión modificada | $\alpha = .92$ | $\alpha = .85$ | Existe una relación significativamente positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. |
| Masia, U. y Pienaar, J. | 158 | Cuestionario de Satisfacción Laboral de Hellgren, Sjöberg y Sverke | Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Allen | .80 a .95 | $\alpha > .70$ | La satisfacción laboral se relaciona directa, significativa y positivamente con la dimensión afectiva de compromiso organizacional, específicamente la dimensión afectiva pues es la que se evaluó. |
| Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. | 697 | Escala Global de Satisfacción Laboral Adaptada de Brayfield and Rothe | Escala Británica de Compromiso Organizacional de Cook y Wall (BOCS) | $\alpha = .73$ | $\alpha = .73$ | El compromiso organizacional guarda relación significativamente positiva con la variable satisfacción laboral en mayor medida que con la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico. |

Los artículos analizados en el presente estudio se ubican entre los años 2007 y 2021, y por lo menos la mitad de ellos fueron publicados durante los últimos cinco años con el objetivo de mantener actualizada la información sobre los constructos estudiados y la relación entre ellos. En referencia al idioma, siete artículos fueron revisados en el idioma inglés y tres, en español.

Asimismo, se puede observar que la satisfacción laboral fue descrita por siete artículos tomando en cuenta la Teoría de la discrepancia de Locke (1976), mientras que los otros tres se basaron en el Modelo de Spector (1997). En relación a la variable compromiso organizacional, esta fue abordada por la mayoría de artículos desde el Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991), a excepción de dos artículos que utilizaron el Modelo de Mayer y Schoorman (1992) y el Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982) respectivamente.

Es importante mencionar que solo cuatro de los artículos revisados, presentan un marco teórico que integra las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Esto lo hacen bajo la Teoría de las diferencias individuales en la satisfacción de Motowidlo (1996), el Modelo de Locke y Lathan (1997), el Modelo Williams y Hazer (1986) y la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1977). El resto de los artículos, tal y como se puede visualizar en la tabla 3.1, no reporta un modelo teórico integrador, en lugar de ello, explican las teorías relacionadas a la variable de satisfacción laboral y por separado, las relacionadas a compromiso organizacional.

A continuación, se describirá de forma específica el análisis de cada artículo revisado considerando los siguientes elementos: participantes, tipo de diseño, objetivo del estudio, enfoques teóricos de las variables, modelo integrador en caso sea mencionado, instrumentos de medición, fiabilidad de los instrumentos, resultados y limitaciones.

El estudio realizado por Masale et al. (2021) utilizó una muestra de 405 funcionarios públicos del gobierno local de Botsuana y un tipo de diseño transversal. La investigación tuvo como objetivo explorar cómo los rasgos individuales y las fortalezas psicológicas (es decir, la esperanza del estado adulto, el sentido de la vida y el lugar de control del trabajo) moderan o median la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La satisfacción laboral es abordada desde la Teoría de la

Discrepancia de Locke (1976); mientras que el compromiso organizacional, es abordado desde el modelo tridimensional del compromiso de Meyer y Allen (1991). Asimismo, los instrumentos que utilizaron fueron el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) en su versión corta ($\alpha = 96$), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, el cual evaluó el compromiso afectivo ($\alpha = 91$) y normativo ($\alpha = 94$), la Escala de Esperanza del estado adulto ($\alpha = 98$), el Cuestionario de Significado en la vida (MLQ) de Steger et al. ($\alpha = 97$) y la Escala del Lugar de Control del Trabajo (WLCS), el cual midió el locus interno de control ($\alpha = 89$) y el locus externo de control ($\alpha = 91$). Los resultados mostraron una relación significativamente positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, la satisfacción laboral explicó el 54,6% de la varianza del compromiso organizacional, lo que indica que, a una mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso organizacional. En cuanto a las limitaciones encontradas, la primera es que los resultados no pueden generalizarse a otros países debido a las particularidades de las instituciones gubernamentales de Botswana, y la segunda es que, al adoptar un diseño transversal con datos recolectados en un momento determinado, se vio limitada la posibilidad de determinar las relaciones de causa y efecto entre las variables medidas en este estudio.

Awotoye et al. (2020) realizaron una investigación con 153 madres trabajadoras de Estados Unidos, Reino Unido y Australia que tenían 12 semanas laborando después de haber regresado de su licencia de maternidad. El estudio fue llevado a cabo bajo un diseño transversal y su objetivo fue examinar la relación que existe entre el trabajo remoto y el compromiso organizacional, tomando en cuenta el estrés laboral y la satisfacción laboral como variables mediadoras de esta relación. Para explicar el compromiso organizacional, los autores se basaron en el Modelo de Mayer y Schoorman (1992); mientras que la satisfacción laboral fue explicada mediante la Teoría de la discrepancia de Locke (1976). Los instrumentos que utilizaron para responder a su objetivo de estudio fueron la Escala de Satisfacción Laboral desarrollada por Bacharach, Bamberger y Conley ($\alpha = 81$), la Escala Bidimensional de Compromiso Organizacional de Mayer y Schoorman que midió el compromiso de continuidad ($\alpha = 81$) y el compromiso de valoración ($\alpha = 94$) y la Escala de Estrés Subjetivo de Motowidlo ($\alpha = 79$). Para medir el trabajo remoto, se utilizó un cuestionario de 1 ítem con una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significaba “nunca trabajo desde casa” y 5 “siempre trabajo desde casa”. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativamente positiva entre

satisfacción laboral y ambas dimensiones de compromiso organizacional (de continuidad y de valoración), resultando una variable mediadora en la relación entre el trabajo remoto y el compromiso organizacional. La limitación principal de este estudio es en relación a su naturaleza transversal pues esta impidió determinar relaciones causales entre las variables, así como examinar la evolución de las mismas a lo largo del tiempo.

Cernas et al. (2018) realizaron un estudio con 287 estudiantes de una maestría con experiencia laboral administrativa o técnica especializada, empleando un diseño de corte transversal. Como objetivo, examinaron el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad en la relación existente entre la perspectiva futura de tiempo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La satisfacción laboral fue abordada desde la Teoría de la discrepancia de Locke (1976) y el compromiso organizacional, desde el Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991). Asimismo, los autores integraron y explicaron la relación entre ambas variables desde la Teoría de las diferencias individuales en la satisfacción laboral de Motowidlo (1996). En relación a los instrumentos de medición, aplicaron el Inventario de Perspectiva de Tiempo de Zimbardo y Boyd ($\alpha = 70$), la Escala de autoeficacia ocupacional de Schyns y von Collani ($\alpha = 89$), la Escala del Estado de Esperanza ($\alpha = 86$), la Escala de Siete Reactivos Anclados en 1 (para nada cierto) y 7 (muy cierto) de Ryan y Frederick ($\alpha = 73$), la Escala Global de Satisfacción Laboral adaptada de Brayfield y Rothe ($\alpha = 90$) y la Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Allen ($\alpha = 70$). Tras realizar la correlación entre todas las variables, se observó que existe una relación significativamente positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, específicamente, el afectivo, ya que fue esta dimensión la que se evaluó. Respecto a las limitaciones encontradas, la primera fue la escasez de detalle en cuanto a la información sobre la experiencia laboral de los participantes (años en la organización, en el puesto, etc.), y la segunda estuvo relacionada con la traducción y administración de los instrumentos utilizados, así como la aplicación del método de pasos causales para probar la mediación, pues estos pudieron haber generado cierto sesgo en las respuestas de los participantes y/o afectar la precisión de los datos.

Culibrk et al. (2018) realizaron una investigación con 566 empleados de ocho empresas de distintos sectores y rubros ubicadas en Serbia. Este utilizó un diseño transversal y tuvo como objetivo identificar la naturaleza de las relaciones entre los

diferentes segmentos de la motivación laboral, incluyendo la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la participación laboral y las características del trabajo. Para explicar la satisfacción laboral, se empleó la Teoría de la discrepancia de Locke (1976); mientras que el compromiso organizacional fue abordado desde el Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982). Del mismo modo, la relación entre ambas variables fue descrita desde un modelo integrador, el cual fue el Modelo de Motivación Laboral de Locke y Latham (2004). Los instrumentos que se aplicaron fueron el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) en su versión corta, el cual mide la satisfacción intrínseca ($\alpha = .86$) y la extrínseca ($\alpha = .89$), el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) ($\alpha = .84$); el Cuestionario de Involucramiento Laboral (JIQ) ($\alpha = .85$) y la Encuesta de Diagnóstico Laboral (JDS) ($\alpha = .91$). Los resultados evidenciaron que el nivel de participación o involucramiento que demuestran los colaboradores en el trabajo media la influencia de la satisfacción en el compromiso organizacional; sin embargo, esta mediación resulta parcial, pues un gran porcentaje del efecto de la satisfacción sobre el compromiso organizacional se logra directamente. Si bien los autores no reportan limitaciones, los cuestionarios administrados fueron autoaplicables, lo cual podría ocasionar sesgos en los resultados obtenidos.

Por otro lado, Chinyere y Onyeluka (2017), realizaron un estudio con 247 profesores de universidades nigerianas, empleando un tipo diseño transversal. La investigación tuvo como objetivo investigar el papel mediador que tienen el engagement y el compromiso laboral en la relación entre la construcción del trabajo (“job crafting”) y la satisfacción laboral. El compromiso organizacional fue abordado mediante el Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) y la satisfacción laboral, mediante el Modelo de Spector (1997). Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Job Crafting ($\alpha = .89$), la Escala de Work Engagement de Utrecht (UWES) ($\alpha = .92$), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen ($\alpha = .86$) y la Encuesta de Satisfacción Laboral de Spector (JSS) ($\alpha = .94$). El estudio tuvo seis hipótesis de las cuales una de ellas era descubrir si el compromiso laboral es un predictor positivo significativo de satisfacción laboral, y tras la data recopilada se pudo comprobar esta hipótesis. Respecto a las limitaciones encontradas, la primera fue en relación a la población de estudio la cual es distinta y de tamaño relativamente pequeño por lo que la generalización de los resultados a otros campos de estudio debe realizarse con cuidado.

La segunda fue en relación al diseño transversal, que limitó la realización de una inferencia causal entre las variables de estudio.

Mathieu et al. (2016) llevaron a cabo un estudio con 763 empleados de diferentes tipos de organizaciones canadienses, el cual fue desarrollado bajo un diseño transversal. El objetivo del estudio fue probar la aplicabilidad de un modelo estructural de intención de rotación laboral que incluye el comportamiento de supervisión (considerando las dimensiones orientadas a la persona y orientadas a la tarea), la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los autores abordaron el estudio de la satisfacción laboral desde el Modelo de Spector (1997) y el compromiso organizacional desde el Modelo tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991). Asimismo, tomaron en cuenta el Modelo de Williams y Hazer (1986) para integrar y explicar la relación entre ambas variables. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) - versión corta, el cual midió la satisfacción intrínseca ($\alpha = .87$) y la extrínseca ($\alpha = .81$); la versión modificada del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith, el cual midió el compromiso afectivo ($\alpha = .93$) y el normativo ($\alpha = .86$); el Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan y un instrumento elaborado por los propios autores para estudiar el comportamiento de supervisión, el cual midió la dimensión de orientación a personas ($\alpha = .77$) y a tareas ($\alpha = .62$). Los resultados mostraron que el comportamiento de liderazgo orientado a la persona afecta las intenciones de rotación a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en mayor medida que el comportamiento de liderazgo orientado a la tarea. A su vez, las variables de satisfacción y compromiso guardan una relación positiva y significativa entre ellas, siendo la satisfacción antecesora de la segunda. Asimismo, solo el compromiso organizacional tuvo un efecto directo en la explicación de la intención de rotación. En cuanto a las limitaciones presentadas, el instrumento que se usó para medir el liderazgo fue construido por los propios autores y por otro lado, los cuestionarios fueron autoadministrados, lo que pudo haber ocasionado sesgos en los resultados obtenidos.

La investigación hecha por Cortina (2014) tuvo como muestra a 409 asesores de servicio al cliente de una empresa de servicios de contact center de la ciudad de Medellín, Colombia. Empleó un diseño transversal y su objetivo fue analizar el rol mediador que cumple el compromiso organizacional respecto a la relación existente entre la satisfacción

laboral y la intención de permanencia del trabajador. El compromiso organizacional fue abordado desde el Modelo tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991) y la satisfacción, desde la Teoría de la discrepancia de Locke (1976). Asimismo, los autores explicaron la relación entre ambas variables desde un modelo integrador el cual se basó en la Teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1977). Para realizar la medición de variables se empleó la Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III ($\alpha = .96$), la Escala para Evaluación Personal del Trabajo – Compromiso Laboral ($\alpha = .93$) y la escala de Intención de Permanencia ($\alpha = .73$). De acuerdo a los resultados obtenidos, el compromiso organizacional afectivo media de manera parcial la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Por su lado, la satisfacción laboral guarda una relación significativamente positiva con el compromiso organizacional en todas sus dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad), así como con la intención de permanencia. Si bien el estudio no reporta limitaciones, es importante mencionar que la muestra fue bastante específica respecto al rubro y ubicación geográfica por lo que se recomienda replicar el estudio en otras ciudades y en empresas de otros sectores económicos.

Por su parte, Sušanj y Jakopec (2012) realizaron un estudio con 537 colaboradores de 17 organizaciones croatas de diversas industrias (manufactura, sector público, servicios, etc.) y niveles jerárquicos (gerencias, mandos medios, etc.). Se llevó a cabo mediante un diseño transversal y tuvo como objetivo explorar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, especificando el papel de la satisfacción laboral y la percepción de justicia como variables mediadoras de la relación entre los estilos de liderazgo (activo y pasivo/evitativo) y el compromiso organizacional. El estudio tuvo siete hipótesis y precisamente una de ellas era observar si la satisfacción laboral está positivamente relacionada al compromiso organizacional. La satisfacción laboral fue abordada desde la Teoría de la discrepancia de Locke (1976) y, el compromiso organizacional, desde el Modelo tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991). Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), el cual midió el estilo de liderazgo transformacional ($\alpha = .95$), transaccional ($\alpha = .87$), laissez-faire ($\alpha = .78$), la gestión por excepción ($\alpha = .69$), el estilo de liderazgo activo ($\alpha = .96$) y el estilo de liderazgo pasivo ($\alpha = .84$); el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith versión modificada ($\alpha = .85$), el Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional ($\alpha = .93$)

y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Gregson ($\alpha = .92$). Los resultados evidenciaron que la justicia organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral, la cual, a su vez, demostró asociaciones positivas con el compromiso organizacional. El estudio no reporta limitaciones.

Por otro lado, Masia y Pienaar (2011) utilizaron una muestra de 158 colaboradores pertenecientes a la industria minera y emplearon un diseño de corte transversal, con el objetivo de definir la relación entre las actitudes laborales (inseguridad laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional y estrés laboral) y el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad por parte de los colaboradores. La satisfacción laboral fue explicada mediante el Modelo de Spector (1997) y el compromiso organizacional mediante el Modelo tridimensional del compromiso de Meyer y Allen (1991). Respecto a los instrumentos utilizados, la variable inseguridad laboral fue evaluada utilizando la Escala de Inseguridad Laboral de Hellgren, Sverke e Isaksson ($.51 < \alpha < .68$), la satisfacción laboral, por su parte, fue medida a través del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Hellgren, Sjöberg y Sverke ($.80 < \alpha < .95$), la variable compromiso organizacional mediante una versión corta de la Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Allen ($\alpha > .70$) y la variable estrés laboral fue descompuesta en tres subdimensiones, empleando una escala para evaluar la claridad de rol ($.80 < \alpha < .95$) el conflicto de rol ($\alpha > .80$) y la sobrecarga de rol tanto de manera cuantitativa ($.56 < \alpha < .81$), como cualitativa ($.74 < \alpha < .79$). Finalmente, la variable cumplimiento de medidas de seguridad fue medida con el Cuestionario de Cumplimiento de Seguridad y Accidentes Laborales de Probst y Brubaker (2001). Tras analizar la correlación de cada variable criterio (inseguridad laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional y estrés laboral) con la variable dependiente (cumplimiento de medidas de seguridad), el estudio resaltó la relación positiva y significativa que existe entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, específicamente en su dimensión afectiva pues fue la que se evaluó. En cuanto a limitaciones, los autores reportaron que la investigación fue realizada en un contexto de recesión económica a nivel mundial, lo que generó un impacto en la inseguridad percibida por los colaboradores, así como en sus niveles de estrés laboral. Asimismo, al ser de naturaleza transversal, el estudio dificulta el establecimiento de relaciones causales entre las variables.

Finalmente, Mañas et al. (2007) realizaron un estudio sobre 697 empleados de una misma compañía de la administración pública española, empleando un tipo de diseño transversal. Este tuvo como objetivo analizar cómo la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico, pronostican el compromiso organizacional. La satisfacción laboral fue abordada desde la Teoría de la discrepancia de Locke (1976) y, el compromiso organizacional, desde el Modelo tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991). Para medir la variable satisfacción laboral se utilizó la Escala Global de Satisfacción Laboral Adaptada de Brayfield and Roth ($\alpha = .73$), para la variable satisfacción por la vida, una escala de siete ítems elaborada por Mañas et al. ($\alpha = .83$) y para la variable de bienestar psicológico, la Escala GHQ-12 de Goldberg ($\alpha = .83$). Por último, para medir el compromiso organizacional, se aplicó la Escala Británica de Compromiso Organizacional de Cook y Wall (BOCS) ($\alpha = .73$). Los resultados permitieron evidenciar una correlación significativamente positiva entre la variable compromiso organizacional y las variables satisfacción laboral, satisfacción por la vida y bienestar psicológico, siendo mayor el efecto de la satisfacción laboral. En este sentido, los autores concluyen que los colaboradores se comprometerán con la empresa de la cual formen parte en la medida en la que se sientan contentos en la misma. Como parte de las limitaciones, los autores comentan que la realización de un estudio transversal sobre una población tan específica dificulta que los resultados y su interpretación puedan ser generalizados.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Existen ciertos lineamientos comunes en los artículos analizados, los cuales son comentados a continuación.

Respecto a la población de estudio, los artículos utilizaron muestras de profesionales pertenecientes tanto al sector público como al privado, así como a diversos rubros (minería, manufactura, educación, servicios, entre otros.) y niveles jerárquicos (jefaturas, mandos intermedios, operadores). Esto permitió observar el comportamiento de las variables en distintos contextos organizacionales y tener una visión más amplia de la relación entre ambas.

En relación al tipo de diseño, todos los estudios son de corte transversal; es decir, abordan la relación entre variables dentro de un contexto temporal específico, el cual no toma en cuenta con continuidad en el eje de tiempo.

Con respecto al objetivo, todos los artículos analizaron la relación existente entre un conjunto de variables, donde se encontraban incluidas la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Dentro de este grupo de constructos, se mencionaron variables internas a los colaboradores, como la esperanza, el significado en la vida, el locus de control del trabajo, su perspectiva de tiempo futuro, autoeficacia y vitalidad, el estado de bienestar psicológico, el nivel de satisfacción de vida, la percepción de justicia en el trabajo, el nivel de involucramiento laboral, de estrés laboral y de engagement, el deseo de permanencia y la intención de rotación; así como de variables externas a los participantes como las condiciones laborales de trabajo remoto, la estrategia organizacional del “job crafting”, el estilo de liderazgo y conducta de supervisión que ejercen los líderes de la compañía.

En cuanto al modelo teórico desde el que se abordan las variables, la satisfacción laboral fue descrita por siete artículos tomando en cuenta la Teoría de la discrepancia de Locke (1976) quien refiere que el ajuste entre las habilidades y los requerimientos de la compañía, así como la correspondencia con los valores y la percepción de las condiciones y beneficios laborales, generan satisfacción. Los otros tres artículos se basaron en el Modelo de Spector (1997) quien define la satisfacción como un conjunto de actitudes

presentes en el colaborador que dependen de la percepción que este tenga sobre las condiciones de trabajo, la remuneración, los compañeros y el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo, la naturaleza del cargo y el nivel de supervisión que se le asigna. Por otro lado, el compromiso organizacional fue abordado por ocho artículos desde el Modelo Tridimensional del Compromiso de Meyer y Allen (1991), mediante el cual se presenta el compromiso desde una dimensión afectiva, una normativa y una de continuidad. Otro de los artículos explicó el compromiso desde el Modelo de Mayer y Schoorman (1992), el cual presenta el compromiso de continuidad desde la perspectiva de participación y, el compromiso de valoración desde la perspectiva de producción y, finalmente, un décimo artículo basó su investigación en el Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982), el cual mide el compromiso en base al grado de identificación e involucramiento de los colaboradores hacia la empresa.

Respecto a los modelos integradores, cuatro de los artículos revisados presentan un marco teórico que integra las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Esto lo hacen bajo la Teoría de las diferencias individuales en la satisfacción de Motowidlo (1996), el Modelo de Locke y Lathan (1997), el Modelo Williams y Hazer (1986) y la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1977). Si bien son modelos distintos, los cuatro hacen referencia a que la satisfacción laboral se ve afectada por factores externos e internos al individuo, los cuales ocasionarán que el colaborador emita un juicio valorativo positivo o negativo hacia su organización. De ser positivo, el individuo desarrollará un fuerte lazo afectivo hacia la empresa, lo que terminará desencadenando en altos niveles de compromiso organizacional. Adicionalmente, el Modelo Williams y Hazer (1986) y la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1977) incluyen la intención de rotación y la intención de permanencia del colaborador dentro de sus respectivos planteamientos, evidenciando una relación directa con los índices de rotación externa.

Sobre los instrumentos de medición, la satisfacción laboral se evaluó a través de diversos cuestionarios. El más utilizado fue el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), el cual fue aplicado en su versión corta por tres estudios, seguido de la Escala Global de Satisfacción Laboral Adaptada de Brayfield y Rothe, la cual fue utilizada por dos investigaciones. Los otros instrumentos utilizados para medir esta variable fueron la Escala de Satisfacción Laboral desarrollado por Bacharach, Bamberger y Conley, la

Encuesta de Satisfacción Laboral de Spector, la Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III, el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Gregson y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Hellgren, Sjöberg y Sverke. En el caso del compromiso organizacional, también se emplearon diversos instrumentos para medir esta variable. Dos artículos utilizaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, mientras que otros dos, solo la Escala de Compromiso Afectivo de los mismos autores. Asimismo, dos artículos emplearon el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith, el cual es una versión modificada del primer cuestionario mencionado. El resto de estudios utilizó la Escala Bidimensional de Compromiso Organizacional de Mayer y Schoorman, el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter (OCQ), Escala para Evaluación Personal del Trabajo – Compromiso Laboral (Cincel, 2013), y por último, Escala Británica de Compromiso Organizacional de Cook y Wall (BOCS).

En relación a los índices de confiabilidad, todos estos instrumentos reportaron un Alpha de Cronbach mayor a .70 ($\alpha > 0.70$), lo cual se traduce en altos niveles de confiabilidad y permite asegurar la calidad de las investigaciones.

En cuanto a los resultados, se puede afirmar que sí existe una relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Los estudios de Masale et al. (2021), Awotoye et al. (2020), Cernas et al. (2018), Cortina (2014) y Masia y Pienaar (2011), evidenciaron una relación directa y significativamente positiva entre ambas variables lo que significa que a mayores niveles de satisfacción laboral, mayores niveles de compromiso organizacional por parte de los colaboradores. Por su parte Culibrk et al. (2018), Mathieu et al. (2016), Sušanj y Jakopec (2012) y Mañas et al. (2007) llegan a la conclusión de que la satisfacción laboral es una variable predictora del compromiso organizacional, mientras que la investigación realizada por Chinyere y Onyeluka (2017), fue la única que comprobó que es el compromiso organizacional que predice la satisfacción laboral.

Si bien tres estudios quedan extentos de declarar limitaciones, todos son de naturaleza transversal, lo cual limita la posibilidad de determinar relaciones causales entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, este tipo de diseño no permite observar y analizar cómo evolucionan ambas variables en el tiempo, pues los datos son recogidos en un momento específico. En segundo lugar, cuatro de las

investigaciones fueron desarrolladas en poblaciones bastante particulares, lo cual dificulta que los resultados obtenidos y sus interpretaciones sean generalizadas. Por otro lado, en tres artículos se resaltan limitaciones relacionadas a la administración de los instrumentos de medición, pues estos fueron autoaplicados o requirieron de traducción. Esto pudo ocasionar cierto sesgo en la resolución de tests y, por ende, en los resultados. Finalmente, una de las investigaciones declaró como limitación la aplicación de un instrumento construido por los propios autores del estudio. Si bien este cuestionario demostró valores confiables respecto a sus propiedades psicométricas, no se replicó el uso de un instrumento previo, por lo que se limita la comparación de resultados. Tomando en cuenta lo reportado, es recomendable que futuras líneas de investigación utilicen un diseño experimental para identificar si existe una causalidad entre las variables de estudio, y longitudinal para examinar la evolución de los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional de los colaboradores a lo largo del tiempo.

En base al análisis realizado y con el fin de aplicar los hallazgos en el contexto organizacional, se recomienda que las empresas, desde el área de Gestión Humana, implementen políticas y/o programas centrados en el bienestar psicológico de sus colaboradores, motivando a su personal, con el fin de incrementar el grado de satisfacción laboral que presentan. Esto será posible desde la óptima gestión de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, la implementación del reconocimiento como práctica habitual, la promoción de talleres de capacitación y programas de desarrollo profesional, así como de un clima laboral armonioso, donde prime un trato justo.

Al haber establecido la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, las empresas que velen por la implementación de estas medidas estratégicas tendrán colaboradores más comprometidos con su organización. Como consecuencia, presentarán un mayor deseo de permanencia, reduciendo así la intención de rotación laboral.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones propias de la presente revisión sistemática, la más relevante fue la escasa existencia de artículos de investigación actuales que relacionan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en revistas científicas procedentes de la ciencia de la psicología. Si bien la relación entre ambos constructos ha sido una de las más estudiadas dentro del contexto organizacional, la mayoría de los reportes con menos de cinco años de antigüedad, se encuentran en revistas

relacionadas a los negocios o al ámbito industrial, lo que significa que no analizan esta relación desde un abordaje psicológico.



CONCLUSIONES

- Existe una relación directa y significativamente positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de diversos sectores y rubros, lo cual significa que mientras más satisfechos estén con su trabajo actual, más comprometidos estarán con la organización de la que forman parte, debido a que habrán desarrollado un mayor lazo de afecto, lealtad y sentido de cumplimiento hacia la empresa.
- La satisfacción laboral y el compromiso organizacional guardan una relación positiva con el deseo del colaborador de permanecer en la empresa, así como una relación negativa con la intención de retirarse de ella. Por esta razón, la efectiva administración de estas variables por parte de las organizaciones se traducirá concretamente en la decisión de sus trabajadores de quedarse en la compañía, contribuyendo a que los índices de rotación se mantengan en niveles bajos. A su vez, esto beneficiará a la empresa pues reducirá la fuga de talento y los costos que implica la rotación laboral.
- Con el fin de retener al mejor talento, las empresas deben fomentar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de sus colaboradores a través de la implementación de políticas institucionales centradas en el colaborador, mediante las que se brinden oportunidades de desarrollo, equidad remunerativa, prácticas de reconocimiento, etc., así como programas de bienestar de calidad que sean accesibles para todos los trabajadores y que respondan realmente a sus necesidades. Bajo este contexto, se resalta la importancia del rol que cumple el área de Gestión Humana y los líderes organizacionales como principales agentes en la promoción de una experiencia laboral satisfactoria que fomente el compromiso del colaborador y su deseo de quedarse en la organización.
- Con el objetivo de cuidar la calidad de la información proporcionada a la ciencia, se recomienda que futuras revisiones sistemáticas incluyan más bases de datos dentro de su proceso de búsqueda para encontrar una mayor cantidad disponible

de artículos cuantitativos recientes que aborden la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional desde una perspectiva psicológica.



REFERENCIAS

- Acuña, A., Mendoza, R., & Pons, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. doi:10.18046/j.estger.2021.158.4364
- Ávila, S., & Pascual, M. (2019). Psychometric properties of a questionnaire to evaluate the perception of the employees regarding human resources policies and their organizational commitment. *Metadatos. Revista De Ciencias Sociales*, 7(2), 165-183. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.258>
- Awotoye, Y., Javadian, G., & Kpekpena, I. (2020). Examining the impact of working from home on a working mother's organizational commitment: The mediating role of occupational stress and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 20(2), 27-46. <https://www.proquest.com/docview/2434859802/fulltextPDF/C0A9BFBFFF474CB5PQ/1?accountid=45277>
- Calderón, J., Pando, M., Preciado, M. y Colunga, C. (2020). Efecto de la Socialización Organizacional en el Engagement de Trabajadores Mexicanos: Claridad y Futuro. *Psicogente*, 22(43), 1–21. <https://doi.org/10.17081/psico.23.43.3084>
- Cernas, D., Mercado, P. y Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: El efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 34(1), 1-9. doi:10.5093/jwop2018a1
- Chiang, M., Núñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas. https://books.google.com.pe/books?id=0d8oEAAAQBAJ&dq=teorias+de+satisfacci%C3%B3n+laboral&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Chinyere, T., & Onyeluka, S. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 33(3), 165. <https://www.proquest.com/docview/2164773041/823D79496E3E420BPQ/1?accountid=45277>
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M. y Cuba, L. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>
- Cortina, E. (2014). El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 33(2), 94-107. doi:10.21772/ripo.v33n2a02

- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., & Cúlibrk D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Sodexo. (2021). ¿Cómo reducir el índice de rotación de personal de una empresa? <https://www.sodexo.pe/blog/recursos-humanos/como-reducir-el-indice-de-rotacion-en-las-empresas/#:~:text=El%20C3%ADndice%20promedio%20de%20rotaci%C3%B3n,10%25%20promedio%20de%20la%20regi%C3%B3n>
- Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo. (24 de Enero del 2020). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo/>
- El 35% de empleadores en Perú no encuentra talento calificado. (26 de octubre del 2021). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/el-35-de-empleadores-en-peru-no-encuentra-talento-calificado/>
- Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. *Liberabit*, 26(1). 1-17. DOI:10.24265/liberabit.2020.v26n1.06
- Gavidia, D. (22 de febrero del 2021). Pese a la pandemia, Perú es uno de los países con mayor rotación laboral. *Sudaca*. <https://sudaca.pe/noticia/emprende/pese-a-la-pandemia-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral/>
- Gobierno del Perú. (19 de junio del 2020). ¿Qué es el aislamiento social obligatorio y la inmovilización social obligatoria? <https://www.gob.pe/8789-presidencia-del-consejo-de-ministros-que-es-el-aislamiento-social-obligatorio-y-la-inmovilizacion-social-obligatoria>
- Herzberg, F. (1959). Motivation-Hygiene Theory. En Miner, J. *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership* (61-74). [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=Herzberg,+F.+\(1959\).+The+motivation+to+work.+Wiley.&ots=UH7DCIHoIS&sig=2qM6vPV7hjRctmHaYEBmfSgw0Zg#v=onepage&q=Herzberg%2C%20F.%20\(1959\).%20The%20motivation%20to%20work.%20Wiley.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=Herzberg,+F.+(1959).+The+motivation+to+work.+Wiley.&ots=UH7DCIHoIS&sig=2qM6vPV7hjRctmHaYEBmfSgw0Zg#v=onepage&q=Herzberg%2C%20F.%20(1959).%20The%20motivation%20to%20work.%20Wiley.&f=false)
- Huarcaya, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2). <https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/5419>
- Huey, L., & Bin, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. doi: 10.1108/01437730910927106
- Jáuregui, K. (2019). La gestión del talento aún es una deuda pendiente. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/09/03/la-gestion-del-talento-aun-es-una-deuda-pendiente/>

- Lambert, E., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C., & Smith, B. (2018). Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among indian police officers: A research note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 85-99. doi:10.1007/s11896-017-9236-y
- Lozano, A. (2020). Impacto de la epidemia del Coronavirus (COVID-19) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China. *Revista de Neuro-psiquiatría*, 83(1), 51-56. <https://doi.org/10.20453/rnp.v83i1.3687>
- Lum, L., John, K., Clark, K., Frank, R., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?: Summary. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 19(3), 305-320. <https://www.proquest.com/docview/228833263/9CCD1CD672314B57PQ/2>
- Masale, R., Barkhuizen, E., Schutte, N., & Van der Sluis, L. (2021). Relating job satisfaction and organisational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-12. doi:10.4102/sajip.v47i0.1832
- Masia, U., & Pienaar, J. (2011). Unravelling safety compliance in the mining industry: examining the role of work stress, job insecurity, satisfaction and commitment as antecedents. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-10. http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632011000100018
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=8wPdj2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=maslow+teor%C3%ADa+de+la+motivaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=maslow%20teor%C3%ADa%20de%20la%20motivaci%C3%B3n&f=false
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management and Organization*, 22(1), 113-129. doi:10.1017/jmo.2015.25
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualisation 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)
- Motowidlo, S. (1996). Orientation Toward the Job and Organization. En Murphy, K., *Individual Differences and Behavior in Organizations* (175-208). <https://www.gwern.net/docs/psychology/1996-murphy-individualdifferencesandbehaviorinorganizations.pdf>
- Nieves, V. (14 de setiembre del 2021). La gran rotación laboral o por qué millones de trabajadores dejan su empleo cada mes en EEUU. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11391612/09/21/La-gran->

rotacion-laboral-o-por-que-millones-de-trabajadores-dejan-su-empleo-cada-mes-en-EEUU.html

- Trombetta, J. y Rogers, D. (1988). Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation: Hypotheses Measures Findings Discussion References. *Management Communication Quarterly : McQ*, 1(4), 494. <https://www.proquest.com/docview/232848075/9CCD1CD672314B57PQ/5>
- Organización Mundial de la Salud. (17 de abril del 2020). *Preguntas frecuentes sobre los nuevos coronavirus*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M. Boutron, I. Hoffmann, T. C. Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S.,... Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, 372(71). doi: 10.1136/bmj.n71
- Pérez, S. (31 de marzo del 2020). Las alternativas laborales que podrían adoptar las empresas por la cuarentena. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-las-alternativas-laborales-que-podrian-adoptar-las-empresas-por-la-cuarentena-noticia/?outputType=amp>
- Ramos, A., Coral, J., Villota, K., Cabrera, C., Herrera, J. P. y Rivera, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(2), 237-245. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6330>
- Redondo, R. (2022, 02 de febrero). La 'Gran Renuncia' no es ciencia ficción: ¿Cómo evitar la renuncia masiva? *RRHH Digital*. http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/150800/La-Gran-Renuncia-no-es-ciencia-ficcion-Como-evitar-la-renuncia-masiva?target=_self
- Ruvalcaba, J., Selva, C., & Sahagún, M. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. *Estudios de trabajos científicos*, 113-128. https://www.researchgate.net/publication/298214529_Satisfaccion_laboral_una_revisio_n_teorico-historica_de_su_investigacion
- Sabiu, M., Ringim, K., Mei, T., & Joarder, M. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Shahjehan, A., Afsar, B. y Shah, S. (2019). Is organizational commitment-job satisfaction relationship necessary for organizational commitment-citizenship behavior relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2657-2679, doi: 10.1080/1331677X.2019.1653784
- Shu, X., Gong, Y., Xiong, J., & Hu, X. (2018). Job satisfaction, turnover intention and work performance in chinese family enterprises. *Management International*, 22(2), 84-164. <https://www.proquest.com/docview/2085776408?accountid=45277>

- Sušanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
<https://www.proquest.com/docview/1321119999/fulltextPDF/362F27F4EFBC405APQ/1?accountid=45277>
- Trujillano, L. (4 de mayo del 2020). Crónica: Cómo la Covid-19 también está impactando en la salud mental de los peruanos. *RPP*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/la-covid-19-tambien-dana-nuestra-mentesaludmental-noticia-1262982?ref=rpp>
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., Jiao, L., Zhan, X., & Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11. 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>
- Wong, C.H., Hui, C., Law, K. (1995). Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, 342.
<https://www.proquest.com/docview/199837879/fulltextPDF/EF02BE50207843DBPQ/1?accountid=45277>

