

SATISFACCIÓN LABORAL E INTENCIÓN DE ROTACIÓN

**Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área
comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga**

Lizeth Dayana Gómez Vargas

Trabajo para Optar el Título de Magíster en Administración

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2024

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	18
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
2. Marco Referencial.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 <i>Antecedentes en el ámbito internacional</i>	20
2.1.2 <i>Antecedentes en el ámbito nacional</i>	23
2.1.3 <i>Antecedentes en el ámbito local</i>	26
2.2 Marco Teórico.....	28
2.2.1 <i>Satisfacción laboral</i>	28
2.2.2 <i>Intención de rotación</i>	32
3. Diseño Metodológico.....	36
3.1 Hipótesis	36
3.2 Operacionalización de variables	36

3.3	Tipificación de la investigación	37
3.4	Diseño de la Investigación	37
3.5	Metodología	38
3.6	Población y Muestra	38
3.6.1	<i>Caracterización de la población</i>	38
3.6.2	<i>Muestra</i>	38
3.7	Instrumentos de medición	38
4.	Resultados de la investigación	40
4.1	Satisfacción Laboral.....	40
4.1.1	<i>Resultados población total</i>	41
4.1.2	<i>Resultados rango edad</i>	42
4.1.3	<i>Resultados género</i>	44
4.1.4	<i>Resultados estado civil</i>	46
4.1.5	<i>Resultados por nivel educativo</i>	48
4.1.6	<i>Resultados nivel jerárquico</i>	51
4.1.7	<i>Resultados antigüedad</i>	53
4.1.8	<i>Resultados por ingresos</i>	56
4.2	Intención de Rotación	57
4.2.1	<i>Resultados población total</i>	58
4.2.2	<i>Resultados rango de edad</i>	60

4.2.3 Resultados por género.....	63
4.2.4 Resultados por estado civil	65
4.2.5 Resultados por nivel educativo	67
4.2.6 Resultados por nivel jerárquico	70
4.2.7 Resultados por antigüedad.....	72
4.2.8 Resultados por ingresos	74
4.3 Relación entre satisfacción laboral e intención de rotación.....	75
5. Conclusiones y recomendaciones	81
5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones	85
Referencias.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de Satisfacción Laboral</i>	28
Tabla 2. <i>Escalas de medición y dimensiones de la Satisfacción Laboral</i>	30
Tabla 3. <i>Definiciones de Intención de Rotación</i>	33
Tabla 4. <i>Escalas de medición y dimensiones de la Intención de Rotación</i>	34
Tabla 5. <i>Operacionalización de las variables objeto de estudio, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación</i>	36
Tabla 6. <i>Prueba de normalidad Shapiro-Wilk</i>	77
Tabla 7. <i>Rho de Spearman</i>	78
Tabla 8. <i>Rangos e interpretación coeficiente Rho de Spearman</i>	79

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Diseño de la relación entre Satisfacción Laboral e Intención de rotación</i>	36
Figura 2. <i>Método de investigación</i>	38
Figura 3. <i>Encuesta de Satisfacción Laboral e Intención de rotación</i>	39
Figura 4. <i>Satisfacción laboral población total</i>	41
Figura 5. <i>Satisfacción laboral por rango nacimiento</i>	42
Figura 6. <i>Satisfacción laboral por género</i>	44
Figura 7. <i>Satisfacción laboral por Estado Civil</i>	46
Figura 8. <i>Satisfacción laboral por nivel educativo</i>	48
Figura 9. <i>Satisfacción laboral según nivel jerárquico</i>	51
Figura 10. <i>Satisfacción laboral según antigüedad</i>	53
Figura 11. <i>Satisfacción laboral por ingresos</i>	56
Figura 12. <i>Intención de rotación población total</i>	59
Figura 13. <i>Intención de rotación por rango de edad</i>	61
Figura 14. <i>Intención de rotación por género</i>	63
Figura 15. <i>Intención de rotación por estado civil</i>	65
Figura 16. <i>Intención de rotación por nivel educativo</i>	67
Figura 17. <i>Intención de rotación por nivel jerárquico</i>	70
Figura 18. <i>Intención de rotación por antigüedad</i>	72
Figura 19. <i>Intención de rotación por ingresos</i>	74

Resumen

El propósito de este estudio es examinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el área comercial de una empresa de salud de Bucaramanga. Con ello se pretende incentivar a las organizaciones a implementar mejores prácticas de gestión de personal en este sector y lograr una mayor retención del talento. Tras conceptualizar las variables objeto de estudio, se determinó que un constructo multidimensional de satisfacción laboral permitiría un análisis más profundo.

Se adoptó un método de muestreo de censo poblacional, en donde se dio participación a 40 empleados del área comercial de la empresa salud según información suministrada por el sistema Success Factors. Los datos se recogieron mediante una encuesta web creada con Google Forms, en donde se estableció un cuestionario que incluía la identificación sociodemográfica y dos escalas de medición: el cuestionario de satisfacción laboral propuesto por Meliá y Peiró (1989) y el modelo TIS-6 propuesto por Bothma y Roodt (2013) para medir la intención de rotación.

El estudio pretende identificar la variable de la satisfacción laboral a través de sus dimensiones y estimar los niveles de intención de rotación de los empleados en el sector salud. Los resultados revelaron una relación significativa entre las variables investigadas, lo que puede ayudar a las organizaciones a rediseñar sus prácticas de gestión de personal en el sector.

Palabras clave: satisfacción laboral, gestión del talento humano, intención de rotación.

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between job satisfaction and turnover intention in the commercial sector of a health company in Bucaramanga. This is intended to encourage organizations to implement better personnel management practices in this sector and achieve greater talent retention. After conceptualizing the variables under study, it was determined that a multidimensional construct of job satisfaction would allow a deeper analysis.

A population census sampling method was adopted, in which 40 employees from the commercial area of the health company participated according to information provided by the Success Factors system. Data were collected through a web survey created with Google Forms, where a questionnaire was established that included sociodemographic identification and two measurement scales: the job satisfaction questionnaire proposed by Meliá and Peiró (1989) and the TIS-6 model proposed by Bothma and Roodt (2013) to measure turnover intention.

The study aims to identify the variable of job satisfaction through its dimensions and to estimate the levels of employee turnover intention in the healthcare sector. The results revealed a significant relationship between the variables investigated, which may help organizations to redesign their personnel management practices in the sector.

Key words: job satisfaction, human talent management, turnover intention.

Introducción

El sector salud en Colombia es un área de gran importancia y relevancia, no solo por su rol en la atención de la salud de la población, sino también por su contribución a la economía del país. El sector salud en Colombia se ha visto influenciado por diversos factores, incluyendo la globalización, la liberalización comercial y la apertura económica, que han llevado a la transnacionalización del sector y la introducción de nuevos fenómenos como el movimiento de pacientes y prestadores, la prestación transfronteriza y el incremento comercial (Vieira, 2002).

El área comercial en servicios de salud es una actividad primordial que toda organización debe realizar, ya que busca lograr el equilibrio entre la oferta, la demanda y la sociedad, y lograr una percepción positiva por parte de todos aquellos que intervienen en el proceso (Fundación Universitaria del Área Andina, 2013).

El sector de la salud en Bucaramanga, Colombia, es un sector importante que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019), el sector de la salud representa el 12% del PIB de la ciudad y es el segundo sector más grande en términos de empleo. Se caracteriza por una mezcla de establecimientos públicos y privados que ofrecen servicios de salud a la población y el Observatorio de Salud Pública de Santander (2018) indicó que emplea a más de 25.000 personas.

Según un estudio realizado por la Universidad Industrial de Santander (2017), el 30% de los profesionales de la salud en Bucaramanga planean dejar su trabajo en los próximos dos años. Por lo tanto, es necesario conocer el nivel de satisfacción laboral del talento humano perteneciente a este sector y estimar la relación que esta tiene frente a la intención de rotación.

Las personas buscan vincularse a empresas en las que puedan confiar y que les permitan

desarrollarse personal y profesionalmente. La satisfacción laboral es un factor clave en la retención de talento y la reducción de la rotación de personal. Según un estudio de Fuchs y Torres (2012), la cultura organizacional y el clima laboral son factores importantes que influyen en la satisfacción laboral de los empleados. Cuando los empleados perciben un ambiente de trabajo positivo y una cultura que valora su crecimiento personal y profesional, es más probable que estén satisfechos con su trabajo y se sientan motivados a permanecer en la organización.

Sin embargo, si el nivel de satisfacción se debilita, los empleados pueden considerar la rotación como una opción. Según un estudio de Rodríguez y López (2019) en un hospital psiquiátrico en Bucaramanga, Colombia, la insatisfacción laboral se asoció con una mayor intención de rotación entre los trabajadores de la salud mental. Los factores que influyen en la satisfacción laboral incluyen la remuneración, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Tener una alta rotación de personal puede afectar la productividad y la eficiencia de la organización, ya que los nuevos empleados necesitan tiempo para adaptarse a sus nuevas funciones y responsabilidades. Además, la rotación puede aumentar los costos de capacitación y reclutamiento, especialmente si los empleados abandonan la organización después de un corto período de tiempo. La rotación también puede afectar el clima organizacional y la cultura, ya que los empleados que permanecen en la organización pueden experimentar una disminución en el nivel de satisfacción y compromiso (Rodríguez y López, 2019). La capacitación de nuevos colaboradores puede tardar hasta seis meses, dependiendo de la complejidad del cargo y las habilidades y conocimientos requeridos para la realización de las actividades (Fuchs y Torres, 2012).

En tal sentido, se evidencia la importancia de determinar la satisfacción laboral de los empleados de una empresa del sector salud en la ciudad de Bucaramanga y diagnosticar su intención de rotación, es importante realizar una investigación sobre la relación entre estas dos variables. Por lo tanto, este estudio comienza con una extensa revisión bibliográfica internacional, nacional y local centrada en los constructos de satisfacción laboral e intención de rotación.

Basándose en esta revisión, el estudio se realiza en los empleados del área comercial que trabajan en la empresa de sector salud de Bucaramanga. Esta muestra participa activamente en el estudio, completando el 100% de los cuestionarios. Tras tabular los resultados y realizar un análisis estadístico, el estudio profundiza en la dinámica del mercado laboral en el sector comercial del área de la salud y en la forma en que los empleados abordan las prácticas de gestión de talento humanos de sus organizaciones.

El estudio explora los factores que contribuyen a la satisfacción laboral y cómo pueden utilizarse para mejorar la retención de los empleados; también considera los factores que conducen a la rotación de los empleados, como la insatisfacción laboral, las escasas oportunidades de crecimiento profesional, las malas condiciones de trabajo y una remuneración inadecuada. Además, el trabajo de investigación destaca la importancia del compromiso de los empleadores para mejorar la satisfacción laboral. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de ser productivos y de estar satisfechos con su trabajo, lo que en última instancia contribuye al éxito de la organización.

El propósito de este documento también es proporcionar recomendaciones a la organización tras el análisis cruzado de la información de las dimensiones evaluadas. Las recomendaciones pretenden mejorar cada variable para impulsar la consecución de los objetivos

de la organización. Las conclusiones y recomendaciones presentadas en este trabajo de investigación no sólo son útiles para la organización del sector salud objeto de estudio, sino también para diferentes empresas, ya que profundiza y analiza temas críticos de la dinámica organizativa.

En conclusión, este trabajo de investigación proporciona un análisis de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral y a la intención de rotación, estimando la relación que existe entre las dimensiones de la satisfacción laboral y la intención de rotación, con el fin de facilitar una herramienta de valor y apoyo a la gestión del talento humano fortaleciendo sus prácticas de gestión. Las recomendaciones pueden ser aplicadas por cualquier organización para mejorar la retención de los empleados y crear un entorno laboral positivo.

1. Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Durante la última década, las empresas colombianas del sector salud se han enfrentado a diversas limitaciones a la hora de prestar un servicio de calidad. Han tenido que reinventarse para garantizar que sus servicios reflejen su misión y obtener una ventaja competitiva. En otras palabras, se ven obligadas a desarrollar estrategias para mejorar sus planes de atención y potenciar los factores que pueden aumentar su competitividad e impulsar el crecimiento del mercado (Jiménez, et al., 2017, pp. 1-35).

Para hacer frente a cada desafío, las organizaciones deben establecer estructuras comerciales sólidas para abordar todos los frentes competitivos del mercado. El área comercial desempeña un papel importante en la promoción de la promesa de servicio de la empresa,

mostrando sus valores y beneficios, orientando a los usuarios sobre el plan elegido y ofreciendo apoyo posventa cuando sea necesario para garantizar la fidelidad de los clientes. Según León (2013, p. 381), el personal comercial se encarga de "la gestión comercial, recibiendo información cercana del cliente y escuchando sus sugerencias, lo que le permite conocer sus necesidades, convirtiéndose en un punto clave en cualquier proceso de mejora organizativa".

Para apoyar el crecimiento de la población y, en consecuencia, los resultados de la actividad económica, es importante mantener una buena relación con la organización y el cliente. Por lo tanto, se cree que la antigüedad fomenta la competencia en la comercialización de servicios.

La satisfacción en el trabajo desempeña un papel crucial para garantizar la retención de los empleados. Se refiere al placer que uno obtiene de su trabajo, que le afecta tanto personal como socialmente (Vallejo, 2010, p. 12). Según Kloutsiniotis y Mihail (2017, p. 37) los individuos que se sienten satisfechos porque la organización se preocupa por ellos a través de las prácticas de recursos humanos tienen menos probabilidades de buscar empleo en otro lugar. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos debe desarrollar estrategias para mantener una estructura estable. De acuerdo con el libro de MAD Comunicación 2002 cada individuo reacciona de forma diferente a los factores de motivación, por lo que es importante que las empresas ofrezcan diversas alternativas (p. 36).

Como señala Fayol (1989), es importante dar a los individuos tiempo suficiente para que se adapten a un nuevo papel y lo desempeñen bien. Esto se debe a que la inestabilidad puede tener consecuencias negativas para una empresa. El tiempo necesario para reclutar y contratar a un nuevo empleado, así como la formación que se invierte en él para que pueda comercializar eficazmente el servicio, dependen de una curva de aprendizaje. Esta curva puede repercutir

significativamente en los indicadores clave de rendimiento, como la generación de ingresos, y generar gastos que se reflejen en la cuenta de resultados.

Las áreas de gestión comercial se han visto especialmente afectadas por este problema, ya que la rotación de personal sigue aumentando. Uno de los factores identificados detrás de esta tendencia es la intención de abandonar la organización. Esta situación ha suscitado una gran preocupación en el sector por varias razones. En primer lugar, la intención de irse, definida como el deseo de un empleado de abandonar la organización (Tett y Meyer, 1993), puede tener un impacto negativo en el desarrollo y la eficacia de una empresa.

Como lo expresa de Mendoza (2003), una empresa debe mantener una calidad constante, entregar los productos o servicios a tiempo y ser competitiva en costes para tener éxito (pp. 104-109). Además, el área comercial de una empresa desempeña un papel crucial en la consecución de una posición fuerte en el mercado, ya que estas personas son las responsables de prestar los servicios de la organización al usuario final. Teniendo esto en cuenta, merece la pena investigar si la satisfacción laboral es una de las causas de la intención de los individuos de abandonar una empresa. Para abordar esta cuestión en el sector salud y determinar si existe una relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, este proyecto se centra en un proveedor de servicios de salud situado en Santander.

Esta organización es una de las opciones de los planes de salud voluntarios que se centra en mejorar la gestión de los servicios y la atención puntual. Además, a pesar de los numerosos esfuerzos de la empresa por retener a su personal, la estabilidad laboral de los vendedores sigue disminuyendo, lo que plantea dudas sobre si la elevada tasa de rotación está relacionada con la satisfacción laboral de los empleados de la organización.

Según lo anterior, se plantea realizar este estudio, para solucionar una problemática empresarial vigente en el sector salud. Para ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera se comporta la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga?

Estudios anteriores han examinado la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, como el estudio realizado por Ahmad et al. (2012). Este indica que tanto los componentes intrínsecos como extrínsecos de la satisfacción laboral tienen un impacto negativo en la intención de rotación y son los determinantes inmediatos del comportamiento real. Sin embargo, también afirma que la satisfacción intrínseca tiene una mayor influencia como circunstancia que conduce a la intención de rotación.

Del mismo modo, Randhawa (2007) muestra en su investigación cómo las organizaciones se están alejando de las relaciones tradicionales con sus empleados, lo que ha provocado un aumento de las tasas de rotación. Los resultados confirman una relación negativa significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Por lo tanto, reconoce que en entornos cambiantes, las empresas deben esforzarse más por mantener satisfechos a sus empleados.

En complemento Ibram, J (2015) sugiere en su trabajo de investigación que las empresas deben prestar más atención a los factores relacionados con el pago y el apoyo de los supervisores, ya que tienen una relación considerable con la intención de rotación.

La retención de los trabajadores para las empresas del sector salud es un factor importante, ya que la contratación y formación de nuevos talentos es sumamente costoso; comprender la incidencia de la satisfacción laboral frente a la intención de rotación resulta crucial al momento tener una ventaja competitiva, considerando el impacto que se genera al rotar los talentos del área

comercial en lo que se refiere a eficiencia, productividad y la estabilidad en los resultados financieros.

Particularmente el compromiso organizacional de generar conciencia sobre lo que está afectando a sus colaboradores del área comercial, columna vertebral de la estructura empresarial y activo más importante, es decisivo para el éxito en la eficiencia operativa a largo plazo. Originar la capacidad de integrar efectivamente el componente de recurso humano con su visión, proporciona un orden para avanzar a través del aprendizaje y cambio continuo, además de cerrar las brechas existentes en la posible insatisfacción y seguidamente una rotación de personal.

1.1 Sistematización del problema

- ¿De qué manera se comporta la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga?
- ¿Cuál es la intención de rotación del área comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga?
- ¿Cuál la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga?

1.2 Justificación

Como se reconoce universalmente, las personas son el activo más valioso de una empresa. Dada su importancia, las empresas deben trabajar en el desarrollo de estrategias y herramientas que garanticen una correcta gestión del personal, con el objetivo principal de contribuir a la satisfacción de los empleados y asegurar su retención dentro de la organización.

En este sentido, la justificación del proyecto radica en su contribución a dos áreas. El primero está relacionado con las posibles aportaciones académicas que pueden generarse, explicando cómo la satisfacción de los empleados en el sector salud está vinculada a la intención de rotación a través de la investigación empírica.

La literatura existente ha destacado la satisfacción laboral como uno de los factores que afectan a la intención de los individuos de abandonar una empresa. Por ejemplo, Chaubey et al. (2013) sostienen que la rotación voluntaria de los empleados supone costes significativos para una organización, por lo que hacen hincapié en la necesidad de identificar las intenciones de rotación lo antes posible para que los directores de RRHH puedan tomar las medidas oportunas. Para Boswell, et al, (2017, p. 171), La satisfacción refleja un sentimiento personal sobre el propio puesto de trabajo y tiene un impacto negativo en la intención de un individuo de abandonar una empresa.

Teniendo en cuenta estos argumentos, las conclusiones de este estudio reforzarán las aportaciones de otros investigadores y se sumarán a la escasa bibliografía existente sobre el estudio de la satisfacción y la intención de rotación en el sector salud de Santander.

En otras palabras, este proyecto pretende reconocer la importancia de la satisfacción laboral en relación con la intención de rotación como un requisito que debe ser analizado en la gestión de recursos humanos para lograr un equilibrio que mitigue el impacto potencial de este fenómeno en las empresas.

El segundo aspecto está relacionado con la contribución a la empresa, sobre todo porque las organizaciones siguen investigando las causas de la insatisfacción de los empleados. Como menciona Castillo (2007), las empresas necesitan conocer los indicadores de intención de rotación para investigar las razones y tomar las medidas correctivas necesarias, identificando por qué las

personas deciden dejar su trabajo.

Se considera válido que las organizaciones busquen comprender los factores que realmente contribuyen a la satisfacción de los empleados, con el fin de posibilitar su retención y establecer una relación beneficiosa para todos en la que los empleados se sientan a gusto con su trabajo. Como menciona Wayne, "Los individuos que ven satisfechas sus necesidades de desarrollo personal están más satisfechos en su trabajo y dentro de la organización, y por lo tanto tienden a permanecer en esta última." (trad. 2010, p. 229).

Por lo tanto, este proyecto sobre una empresa del sector salud pretende ofrecer una perspectiva más amplia sobre la satisfacción de los empleados, para determinar si existe una relación con la intención de rotar al personal de ventas, con el fin de crear las condiciones adecuadas para la estabilidad en términos de productividad de la empresa. Además, puede promover planes de bienestar que apoyen sistemáticamente las condiciones de trabajo aumentando los niveles de satisfacción de los empleados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial, para fomentar mejores prácticas de gestión de personal en una empresa del sector salud en Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el grado de satisfacción laboral del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga.
- Estimar la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga
- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

El término "rotación", tal y como lo define Chiavenato (1999), se refiere al intercambio de individuos entre la organización y el entorno, caracterizado por el número de personas que entran y salen (trad. 1999, p. 188). En el sector salud, esto tiene un impacto significativo, ya que en los últimos años se han producido elevadas tasas de rotación que afectan directamente al rendimiento empresarial.

Aunque los estudios en el sector se limitan a determinados ámbitos y no abordan específicamente el área comercial, varias investigaciones han hecho hincapié en la necesidad de que los directivos y el personal de recursos humanos establezcan estrategias que fomenten la satisfacción laboral entre estos empleados.

El objetivo es crear un sentimiento de retención voluntaria, garantizando la retención efectiva del talento que asume los retos empresariales y genera un alto grado de productividad. Esto proporciona un enfoque claro para la dirección que aborda todas las causas relacionadas con la

satisfacción de los empleados y su intención de abandonar la organización.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

El interés de las organizaciones de todo el mundo por desarrollar estrategias de atracción de empleados y planes de retención para influir positivamente en la productividad ha llevado a la realización de numerosos estudios que evalúan los factores que influyen en la rotación de personal. Cada estudio presenta diferentes aspectos a considerar, pero la satisfacción laboral destaca como una variable significativa en la gestión de recursos humanos e incluso se considera un predictor de la rotación.

En la revisión de estos estudios, comienzan a surgir variables que influyen en la satisfacción laboral e intensifican las intenciones de rotación. Como mencionan Mudor y Tooksoon (2011) en su estudio "Conceptual Framework on the Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover", la satisfacción es un factor clave para alcanzar los objetivos empresariales y motivar eficazmente a los empleados.

En este documento se hace hincapié en la relación entre la satisfacción de los empleados y la rotación de personal, destacando la importancia de aplicar prácticas eficaces en la gestión de los recursos humanos. Al dar prioridad a la satisfacción de los empleados, las empresas pueden reducir las tasas de rotación. Este documento hace hincapié en la necesidad de que las empresas examinen y aborden la satisfacción de los empleados como un aspecto esencial de sus operaciones.

Ramadhani (2014) se propuso estudiar los factores que influyen en la satisfacción y la intención de rotación en los bancos comerciales. Se centraron en variables como la edad, la educación, el puesto de trabajo y la antigüedad en el empleo, como predictores de la intención de rotación y la satisfacción laboral. Este estudio deductivo utilizó encuestas, entre ellas la Encuesta de

Satisfacción Laboral (ECT) desarrollada por Spector (1994) y el Cuestionario de Evaluación Organizacional (Cammann et al., 1979), para explicar la relación causal entre las variables.

La investigación destacó que mientras una empresa mantenga satisfechos a sus empleados, éstos tendrán menos o ninguna intención de marcharse. Además, el estudio destacó la importancia de incluir variables demográficas en los estudios sobre satisfacción laboral, ya que se encontraron diferencias significativas en sus mediciones.

En el estudio de Ayalew (2015) sobre "El impacto de la satisfacción laboral en la intención de rotación de los empleados: A Case of Bunna International S.C Bank", se demuestra que todos los factores de la satisfacción laboral están significativamente relacionados con la intención de rotación, considerándose las condiciones laborales como factores dominantes. La investigación se centró en el personal administrativo de la oficina central y de 30 sucursales del Bunna International Bank, al que se encuestó utilizando un cuestionario disruptivo para determinar el impacto de la satisfacción laboral. Los resultados sugieren que la satisfacción laboral debería medirse regular y formalmente en relación con esta variable, y que deberían introducirse mejoras si es posible, ya que sirve como un buen predictor de la rotación.

Tarigan y Wahyu (2015) contribuyen a la comprensión de la rotación de personal en su estudio sobre la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la intención de rotación. Demuestran que la satisfacción laboral está influida por diversas variables independientes, que a su vez afectan a la intención de rotación. El estudio apoya la idea de que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, se sienten comprometidos con la organización y es más probable que permanezcan en ella. Esta relación está mediada principalmente por el compromiso organizativo.

Para medir la satisfacción laboral, los investigadores utilizaron ítems de Arvey et al. (1989), mientras que la intención de rotación se midió con ítems de Seashore et al. (1983), citados por Humborstad y Perry (2011). El estudio se realizó con una muestra de 250 empleados. Los resultados mostraron que el compromiso organizativo actúa como mediador entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Está influido por importantes actitudes laborales que afectan a ambas variables, aunque está más fuertemente correlacionado con la intención de rotación.

Según Ann (2018) en "La correlación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en las pequeñas empresas", la rotación ha sido un factor que ha contribuido al fracaso empresarial, principalmente debido a los costes asociados. El estudio, que utilizó un diseño de investigación correlacional para evaluar las variables, se realizó con una muestra de 160 empleados de toda la empresa. Se abordaron diversos problemas y cuestiones planteados por Zachariadis et al. (2013). El examen de las variables no arrojó relaciones estadísticamente significativas. En base a los resultados de este estudio, no se apoya el marco teórico propuesto por Herzberg et al. (1959), ya que no se demostró que la satisfacción laboral intrínseca o extrínseca pueda predecir la intención de rotación.

En el artículo publicado por Gómez et al. (2020) en la Revista de Salud Pública, examina la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar en el sector de la salud. La muestra consistió en 150 empleados de un hospital público en España. Los resultados encontraron que la satisfacción laboral no se relaciona significativamente con la intención de rotar. Esto sugiere que, aunque la satisfacción laboral puede influir en la motivación y el compromiso de los empleados, no es un predictor directo de la intención de rotar. En lugar de eso, otros factores como la calidad de vida laboral, el apoyo social y la percepción de la gestión pueden tener un impacto más significativo en la decisión de rotar.

En el campo de la salud, el estudio de Otero y Torres (2021) examina la relación entre la satisfacción laboral y la rotación voluntaria. Se incluyeron 200 enfermeras de un hospital universitario en España en la muestra. Los hallazgos indicaron que la satisfacción laboral está negativamente relacionada con la intención de rotar voluntariamente. En otras palabras, es más probable que los empleados busquen trabajos alternativos si están más satisfechos con su posición actual. Las conclusiones sugieren que, para reducir la rotación voluntaria y retener a los empleados valiosos, las organizaciones de salud deben prestar atención a los factores que influyen en la satisfacción laboral, como la carga de trabajo, el apoyo de los supervisores y las oportunidades de desarrollo profesional.

Quiroga (2022), "La satisfacción laboral como generador de rotación de personal", analiza la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en el sector asegurador. El estudio se basó en una investigación cualitativa descriptiva que investigó ideas y teorías sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal. El estudio encontró que la satisfacción laboral es un factor importante que influye en la rotación de personal porque cuando los empleados no se sienten satisfechos con sus necesidades laborales, profesionales y familiares, pueden perder motivación y desanimarse, lo que puede resultar en una salida voluntaria o involuntaria del negocio. El estudio recomienda implementar acciones de mejora para promover la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal, como la capacitación y el fomento de un clima laboral positivo.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

En el mundo empresarial, la atención se centra en el estudio de los factores que repercuten positivamente en la productividad de una organización, y uno de los factores más importantes es el capital humano. Por ello, la gestión de los recursos humanos es crucial, centrándose en alcanzar altos niveles de satisfacción laboral para fomentar la retención voluntaria.

Al revisar la bibliografía, se encontraron varios estudios que contribuyen a comprender y resolver el problema abordado en este proyecto. Estos estudios no sólo destacan la satisfacción laboral, sino también factores como el clima organizativo y el bienestar de los empleados. Por ejemplo, Cubillos et al. (2017) realizaron un estudio de caso titulado "Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie", cuyo objetivo fue identificar las causas de la rotación de personal en la tienda Falabella de Ibagué.

El estudio concluyó que la rotación de personal está influenciada por una combinación de factores relacionados con la cultura organizacional (valores corporativos), las políticas organizacionales (las relacionadas con la gestión de personal) y la motivación (definida principalmente como las expectativas laborales, profesionales y personales).

Factores más relevantes que contribuyen a la rotación de personal, por lo que el comportamiento de las personas en la organización está influido por su identificación con la misma, su adaptación y su satisfacción.

En su estudio titulado "Influencia del bienestar de los empleados en la rotación de personal en la empresa Idencorp", Corredor et al. (2018) se propusieron analizar el impacto del bienestar de los empleados en la rotación de personal en la empresa Idencorp. Se basaron en la metodología de análisis del discurso de Karam (2005), utilizando un muestreo intencional para seleccionar empleados de la empresa Idencorp con diferentes cargos pero con un aspecto común: su antigüedad en la empresa.

En su estudio titulado "El impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal en el REGISTRO NACIONAL DE EVALUADORES N.A.R.", Martínez (2019) se propuso analizar el efecto de la satisfacción laboral en la rotación de personal con el fin de implementar un plan de intervención. Para ello se utilizaron entrevistas y encuestas elaboradas por la propia autora y

administradas a los empleados de la empresa. El estudio concluye que la satisfacción depende de una serie de variables asociadas a la rotación, y si la empresa no aplica un plan de intervención, el talento que posee buscará otras oportunidades que satisfagan sus necesidades, lo que afectará negativamente a la productividad. Además, se subraya que la satisfacción laboral está negativamente relacionada con la intención de permanecer en una organización, por lo que unos niveles de satisfacción más elevados conllevan un mayor compromiso organizativo y un aumento de los niveles de retención.

La investigación de Niehaus y Rodriguez (2022) "Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud" tuvo como objetivo examinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores en estas instituciones. El estudio se llevó a cabo en una muestra de 53 individuos y se utilizó un enfoque de análisis descriptivo. Los hallazgos indicaron que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en la productividad, ya que los trabajadores que están satisfechos con su trabajo están más motivados y hacen un mejor trabajo. Esto mejora la calidad de vida de los empleados y la atención de los usuarios.

El estudio de Marroquin (2022) analizó las causas de la rotación de personal en las empresas colombianas desde 2020. La muestra seleccionada incluyó 150 empresas de diversas áreas y tamaño en Colombia. Los hallazgos mostraron que los factores más importantes que contribuyen a la rotación de personal son la mala gestión de recursos humanos, la falta de oportunidades de crecimiento laboral y la insatisfacción con el salario y las condiciones laborales. Además, se encontró que las empresas que tienen una mayor rotación de empleados también tienen una mayor tasa de absentismo y una menor productividad. Estos hallazgos sugieren que las empresas

colombianas deben enfocarse en mejorar las condiciones laborales y el desarrollo profesional de sus empleados para reducir la rotación de personal y aumentar su eficiencia.

Según el estudio de Oracle (2023), para las organizaciones de salud, las tasas de rotación de personal constituyen un desafío significativo, ya que oscilan entre el 19,5% en los hospitales y el 65% en los proveedores de atención domiciliaria en 2022. Esta alta rotación tiene un impacto negativo tanto a nivel financiero y en términos de productividad, pues los costos de rotación incluyen el gasto de contratación, contratación y formación de nuevos empleados, así como el costo de llenar temporalmente las posiciones; además, la rotación de personal hace que los gerentes pasen a dedicar gran parte de su tiempo a procesos de contratación y capacitación, que se traduce en una reducción de la productividad y aumenta los costos indirecto.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

En Bucaramanga, el sector salud contribuye significativamente a la economía, ya que se han realizado esfuerzos para fortalecer su prestación a nivel regional, nacional e internacional. Sin embargo, faltan estudios en el sector comercial que describan la satisfacción laboral y la intención de rotación del personal salud.

A pesar de esta situación, se han realizado estudios como el de Díaz (2020) titulado "Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en un proveedor salud de Santander". Los autores pretendían determinar los factores asociados a la rotación de personal para generar estrategias de retención. Mediante un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, identificaron los factores que influían en los procesos de rotación de 78 profesionales de enfermería. La presión laboral, el estrés y las características extrínsecas del puesto de trabajo fueron algunos de los factores que contribuyeron a crear un ambiente de insatisfacción, lo que aumentó la intención de abandonar el puesto.

Al crear espacios de bienestar para los empleados, a los que a menudo se pasa por alto y no se da prioridad, la intención de rotación sigue creciendo. En el ámbito de las ventas, las investigaciones han confirmado la importancia de que las empresas den prioridad a la comprensión de la satisfacción de los empleados y establezcan una comunicación bilateral para identificar las necesidades de la fuerza de ventas. Uno de estos estudios, realizado por Mateus (2017) y titulado "Análisis de las Causas de la Rotación en el Call Center de Telebucaramanga", tenía como objetivo determinar los factores económicos, laborales y de crecimiento que contribuían a la rotación. Metodológicamente, el proyecto tiene importancia al utilizar métodos cuantitativos de investigación, estadística descriptiva y analizar la información a través de paquetes estadísticos como el SPSS para agentes de call center. Así, este estudio refuerza la noción de que la rotación afecta tanto a las empresas como a los empleados, con un mayor impacto en los puestos menos estables, como las ventas. Identifica que la rotación está vinculada principalmente a la insatisfacción con las condiciones de trabajo, incluida la base salarial y las comisiones de ventas, lo que afecta negativamente a la productividad.

En su investigación "Análisis de los factores que influyen en los altos índices de rotación de personal en Quala S.A. Distrito de Bucaramanga", Niño (2012) pretende profundizar en las situaciones, pensamientos o paradigmas que afectan al grupo de personas dedicadas a las ventas, ya que en esta área se presentan los mayores índices de rotación. A través de una investigación descriptiva realizada en todo el distrito de Bucaramanga, utilizando tableros de control, entrevistas y grupos focales, se evidencia que la compensación monetaria no es el único factor para motivar a los empleados. La aplicación de estrategias de motivación dentro de la empresa es esencial para hacer más atractivo un puesto de trabajo y mejorar los resultados generales.

2.2 Marco Teórico

El propósito de esta sección es ofrecer una descripción general de la intención de rotación y satisfacción laboral, y presentar diversas perspectivas utilizadas en el desarrollo de la investigación.

2.2.1 Satisfacción laboral

Según diversas fuentes, la satisfacción de los trabajadores es un elemento crucial para que las organizaciones alcancen sus objetivos. Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como "el sentimiento de placer o positividad que experimenta un individuo cuando realiza un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar cómodo, dentro de una empresa u organización que le resulta atractiva, y donde recibe una serie de compensaciones psico socioeconómicas que se alinean con sus expectativas" (p. 76). La satisfacción global se describe en la literatura como una serie de estados del ser positivos o negativos que dependen de la percepción situacional del trabajador en su práctica laboral.

2.2.1.1. Concepto de Satisfacción Laboral. La literatura sobre satisfacción laboral es amplia y aporta a través de las décadas diferentes teorías acerca de los factores que pueden promover o no la satisfacción laboral, estos no son en su totalidad unánimes, ya que cada uno de los autores la ha tomado y adaptado según las necesidades presentadas en sus investigaciones.

Tabla 1. *Definiciones de Satisfacción Laboral*

Autor(es)	Definición
Hoppock (1935)	Combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales.
Bullock (1952)	Actitud resultante del equilibrio y la combinación de numerosos gustos y disgustos específicos experimentados en relación con el trabajo.
Vroom (1964).	Orientaciones afectivas de las personas hacia los roles laborales que les corresponden.

Autor(es)	Definición
Statt (2004)	El grado en que un trabajador se siente satisfecho con las recompensas que recibe de o en su trabajo, concretamente en términos de impulso interior.
Robbins (2004)	Actitud general del individuo hacia su trabajo.
Kaliski (2007)	Un elemento clave que conduce al reconocimiento, los ingresos, la promoción y la consecución de otros objetivos que dan lugar a una sensación de plenitud.
Aziri (2008)	Emoción derivada de la creencia de que el trabajo satisface tanto las necesidades materiales como las psicológicas.
Vallejo (2010)	El nivel de disfrute que experimenta un trabajador en su trabajo se denomina satisfacción laboral.
Griffin (2011)	Actitud que refleja hasta qué punto un individuo se siente gratificado o satisfecho en su trabajo.
Newstrom (2011)	Son las actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo, ya sea que lo considere favorable o desfavorable, con un sentimiento de disfrute o desagrado hacia algo.
Amezquita (2012)	Probabilidad de que los empleados estén satisfechos con sus trabajos y con sus condiciones laborales, considerando factores como los ingresos y el tamaño de la empresa.
Islam, et al, (2013)	Mezcla de emociones positivas o negativas que los empleados experimentan hacia su trabajo. La satisfacción laboral representa el grado en que las expectativas se alinean con las recompensas reales.
Blanco (2015)	El conjunto de circunstancias que afectan al factor humano y tienen un impacto directo en la producción y calidad de los productos, como la compatibilidad del trabajo con la vida personal y la estabilidad laboral.

Nota: en la tabla se presenta una sinopsis de las orientaciones conceptuales sobre la satisfacción laboral.

En la tabla 1., podemos evidenciar como lo indica Cavalcante (2004), que la satisfacción laboral puede tener patrones dirigidos hacia una perspectiva más emocional, o a una actitud generalizada en relación con el trabajo (pp. 103-104), y, en resumidas cuentas, los autores conceptualizaron esto desde sus distintas perspectivas que les permitieron llegar a conceptos desde la respuesta afectiva/emocional sobre las experiencias individuales de cada una de las personas objeto de sus

estudios.

2.2.1.2. Escalas de medición y dimensiones. La satisfacción laboral refleja el enfoque investigador de cada autor, que emplea métodos de medición directos o indirectos según sus necesidades. Para ilustrar este aspecto, a continuación se presenta una tabla con la información de cada autor:

Tabla 2. *Escalas de medición y dimensiones de la Satisfacción Laboral*

ESCALA DE SATISFACCIÓN	AUTOR	PROPUESTA	DIMENSIONES PARA ANALIZAR
Escala de satisfacción de MSQ	Weiss, et al, (1967)	Basado en la teoría de la adaptación al trabajo (DAWIS et al., 1964), este enfoque se presenta en dos formas que ofrecen perspectivas específicas sobre los aspectos del trabajo que un individuo encuentra gratificantes. También es útil para explorar las necesidades, seguir los progresos y generar información que refuerce la eficacia de cada trabajo. Este cuestionario existe en formato largo (100 ítems)	Capacidad
			Logro
			Actividad
			Autoridad
			Políticas de la compañía
			Compensación
			Compañeros de trabajo
			Creatividad
			Independencia
			Seguridad
			Servicio social
			Estatus social
			Valores morales
			Reconocimiento
			Responsabilidad
			Supervisión-Relaciones Humanas
			Supervisión - Técnica
			Variedad
			Las condiciones de trabajo

ESCALA DE SATISFACCIÓN	AUTOR	PROPUESTA	DIMENSIONES PARA ANALIZAR
		Formato corto (20 ítems).	Satisfacción Intrínseca Satisfacción Extrínseca Satisfacción General
Índice descriptivo de empleo (JDI)	Smith, et al, (1969)	Este cuestionario se ha utilizado ampliamente y resulta útil para identificar los principales factores que conducen a la satisfacción e insatisfacción de los empleados. Requiere que los empleados respondan con un acuerdo o un desacuerdo.	Aspectos del trabajo Remuneración Jefes y estilo de mando Compañeros Posibilidades de ascenso
Job Diagnostic Survey – JDS	Hackman y Oldham (1975)	Analizar las repercusiones de cada aspecto específico del trabajo en las personas.	Naturaleza del trabajo Naturaleza de las tareas Motivación Personalidad Estados psicológicos Reacciones al trabajo: la seguridad, las recompensas, la supervisión
Encuesta de satisfacción laboral (JSS)	Spector (1985)	Esta herramienta evalúa los niveles de satisfacción laboral, las características del puesto y, en concreto, los aspectos típicos de tu trabajo.	Sueldo o salario Promoción Supervisión Beneficios monetarios y no monetarios Recompensas y reconocimientos Políticas y procedimientos Compañeros de trabajo Trabajo en si Comunicación
El cuestionario S4/82	Mélia, et al, (1986).	Esta encuesta permite evaluar la satisfacción general en el trabajo, así como la satisfacción con factores específicos, al abarcar exhaustivamente todas las áreas clave.	Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización Satisfacción con el ambiente físico del trabajo Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas Satisfacción intrínseca en el trabajo

ESCALA DE SATISFACCIÓN	AUTOR	PROPUESTA	DIMENSIONES PARA ANALIZAR
			Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo
			Satisfacción con las relaciones interpersonales
Trabajo en escala general (JIG)	Ironson et al, (1989)	La encuesta evalúa la satisfacción general en el trabajo y se utiliza principalmente para medir los problemas de rendimiento de los empleados, ya que revela cómo perciben sus puestos.	Satisfacción general combinada con facetas individuales
Escala Multidimensional de Satisfacción en el Trabajo	Shouksmith et al, (1990)	Es una herramienta utilizada para vincular el liderazgo con la medición de la satisfacción laboral en relación con la contratación y la retención de empleados.	Satisfacción en el trabajo en relación con el salario, la oportunidad de ascenso, la relación en el ambiente de trabajo con los colegas y con el superior inmediato
			Condiciones de trabajo
			Perspectivas personales sobre la satisfacción en el trabajo.

Nota: tabla de planteamientos que muestra diferentes métodos y dimensiones que se tuvieron en cuenta para la medición de la satisfacción laboral.

La tabla 2., presenta las escalas abordadas en cada una de las investigaciones, desde perspectivas unidimensionales y multidimensionales como lo menciona Navarro y Pérez (2008), en donde el primer caso se centró en la satisfacción laboral como una actitud en relación con el contexto general del trabajo, y el segundo, partiendo de esta como el conjunto de los factores que además se relacionan con el trabajo (pp. 15-18).

2.2.2 Intención de rotación

Para efectos de la investigación, se parte con la referencia de definición respecto a rotación por Samaniego (1998) que la establece como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de

la carrera profesional del individuo” (p. 8).

2.2.2.1. Concepto de intención. Los autores que se presentan a continuación han hecho en sus investigaciones aportes referentes al concepto de intención de rotación.

Tabla 3. *Definiciones de Intención de Rotación*

Autor(es)	Definición
Mobley et al, (1978)	La intención de rotación sirvió como precursor inmediato del acto real de retirada.
Futrell y Parasuraman (1984)	Las intenciones de rotación son los indicadores de rotación futura.
Cotton y Tuttle (1986)	La intención de rotación se refiere a la probabilidad percibida de quedarse o salir de una organización empleadora.
Arnold y Feldman (1982)	La variable cognitiva inmediatamente anterior y causante directa de la rotación se denomina intención de rotación.
Tett y Meyer (1993)	La idea de la rotación nació de un deseo consciente y deliberado de abandonar la organización.
Carmeli (2005)	La última etapa antes de la rotación real (salida) es la intención de rotar.
Littlewood (2006)	Es la intención del trabajador de poner fin a la relación laboral con la organización, y refleja una orientación cognitiva estable hacia la separación de la organización. Es a través de esta orientación como se determina la decisión final de quedarse o abandonar.
Cho y Lewis (2012)	La intención de rotación una predicción razonable de la rotación real.
Ngamkroeckjoti, et al, (2012)	La intención de rotación se refiere a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo actual.
Issa, et al, (2013)	Es probablemente el antecedente más importante e inmediato de las decisiones de rotación. También es la intención de abandonar la organización, lo que puede afectar al estado de la organización, y ese sentimiento reflexivo puede repercutir definitivamente en la productividad de los empleados.
Liu y Liu (2021)	Las intenciones de rotación tienen un efecto predictivo significativo sobre la rotación de empleados, especialmente la rotación voluntaria de empleados. Además, la intención de rotación también tiene un cierto impacto en el desempeño de los empleados.

Nota: representa la compilación de algunas de las definiciones dadas por diversos autores frente a la intención de rotación.

Las contribuciones literarias detalladas en la tabla 3., abordaron la intención de rotación desde el comportamiento individual según sus condiciones laborales finalmente reflejado en unas actitudes con componentes fundamentales que deben ser considerados para comprenderlos.

2.2.2.2. Escala de medición y dimensiones. La siguiente tabla presenta algunos de los modelos más citados en la literatura sobre la medición de la intención de rotación y las variables consideradas desde el individuo hasta su entorno. Estos modelos contribuyen a la investigación abordando conceptos clave que pueden servir de apoyo a las recomendaciones organizativas relativas a la rotación de personal.

Tabla 4. *Escalas de medición y dimensiones de la Intención de Rotación*

AUTOR	PROPUESTA	DIMENSIONES
March y Simon (1958)	Examina los procesos que preceden a la intención de rotación, que implican una interacción constante entre la percepción que tiene el empleado de su puesto de trabajo y su percepción de la facilidad para abandonarlo.	Percepción sobre lo deseable del entorno
		Percepción sobre la factibilidad del abandono
Mobley (1980)	Identifica los factores que pueden promover la intención de rotación, abarcando una gama más amplia de factores que pueden iniciar la decisión del empleado de abandonar o permanecer en la empresa.	Variables antecedentes (organizacionales, personales y del entorno)
		Variables afectivas (satisfacción)
		Variables cognitivas (intención de buscar e intención de abandonar)
Steers y Mowday (1981)	Propone que el proceso de rotación de los trabajadores se produce en distintas fases o momentos, que pueden seguir una secuencia específica.	Actitudes de los empleados hacia la organización
		Relación existente entre las actitudes del trabajador y la intención de rotación
		Opciones de conducta existentes
Hom y Griffeth (1991)	Sugiere que la experiencia de un individuo dentro de la organización puede crear una predisposición a irse o quedarse.	Compromiso de continuidad
		Compromiso afectivo
		Compromiso moral
		Factores de la organización

AUTOR	PROPUESTA	DIMENSIONES
Milkovich y Boudreau (1994)	Presenta un modelo integrado de decisión de abandono del empleado, que postula que la rotación está causada por tres variables que escapan al control de la organización.	Factores del individuo
		Mercado económico de trabajo
Mitchell y Lee (2001)	Este modelo se desarrolló para comprender por qué los trabajadores abandonan voluntariamente su puesto de trabajo.	Paradigmas o procesos internos
		Discordancia con el trabajo
		Alternativas de trabajo
Bothma y Roodt (2013).	Es un instrumento con capacidad predictiva que mide la intención de rotar tanto desde la perspectiva del abandono organizativo como de la movilidad horizontal.	Intención de querer rotar u oportunidades
		Compromiso laboral
		Alineación laboral
		Agotamiento emocional
Fields et al, (2005)	El modelo sugiere que la intención de rotar no es sólo una decisión de abandonar un puesto de trabajo, sino también de cambiar a una situación laboral diferente.	Despersonalización
		Características del empleado
		Naturaleza del trabajo
		Naturaleza de la organización
Joseph et al, (2007)	Demuestra que la relación entre los factores organizativos y los individuos debe ser positiva, ya que la intención de rotar se refleja en estos factores.	Factores externos
		Factores relacionados al trabajo
		Atributos del individuo
		Factores organizacionales

Nota: modelos aplicados a la variable de intención de rotación laboral.

Se exponen en la tabla 4., los factores internos y externos según cada autor, que pueden describir la probabilidad de que un empleado renuncie a su trabajo en un futuro próximo, y que ayudan a relacionarlos como precursores principales e inmediatos, estableciendo las condiciones desde lo personal hasta una visión social, y por medio de las cuales las empresas se pueden apoyar para determinar la propensión de sus colaboradores de dejar su organización.

3. Diseño Metodológico

3.1 Hipótesis

- Existe relación significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del personal comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga.

Figura 1. Diseño de la relación entre Satisfacción Laboral e Intención de rotación



3.2 Operacionalización de variables

Tabla 5. Operacionalización de las variables objeto de estudio, Satisfacción Laboral e Intención de Rotación

VARIABLE	AUTOR	DIMENSIONES	INDICADORES DE PONDERACIÓN
CUESTIONARIO S20/23			
SATISFACCIÓN LABORAL	Meliá, J., Peiró, J. (1989).	Satisfacción Intrínseca Prestaciones recibidas Ambiente Físico La supervisión Participación	Escala de satisfacción de Likert de siete puntos (desde Muy satisfecho = 7 a Muy insatisfecho = 1)
CUESTIONARIO TIS-6			
INTENCIÓN DE ROTACIÓN	Bothma, C. y Roodt, G., (2013).	Compromiso laboral Alineación laboral Agotamiento emocional Despersonalización	Escala de 5 puntos de Linkert 1 Totalmente en desacuerdo 5 Totalmente de acuerdo

La Operacionalización de las variables que se muestra en la tabla 5, presenta los modelos e instrumentos que fueron seleccionados para el desarrollo del estudio con sus respectivos autores, los cuales han sido implementados en diversas investigaciones con resultados positivos a lo largo de la literatura.

3.3 Tipificación de la investigación

Después de revisar la literatura en torno al problema de investigación, se obtienen valiosos instrumentos aplicados en Colombia que permiten ver cómo se han medido las variables y apropiarse de los instrumentos para el mismo fin adaptándolos.

Esto permite avanzar en el proceso de generar un aporte de este proyecto mediante el uso de la metodología cuantitativa definida como “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Bernal, 2010, p. 60).

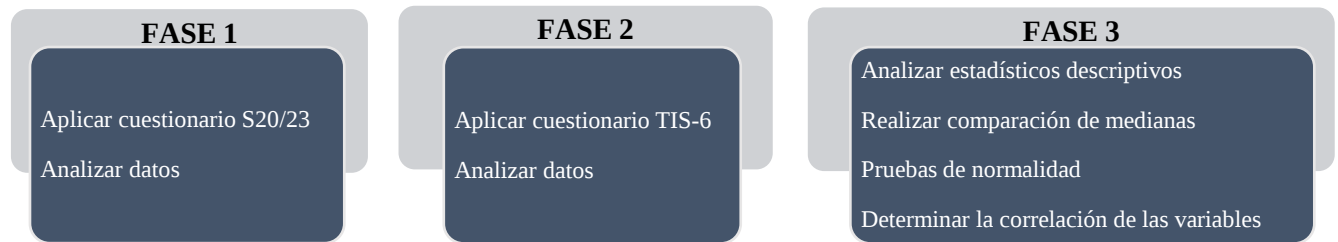
A continuación se presenta un alcance de la investigación en la vía cuantitativa correlacional, que como lo indica Hernández y Mendoza (2018), “tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto en particular” (p. 105), ya que se va a medir la relación de una variable frente a la otra.

3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación empleado es no experimental - transversal, ya que pretende establecer si existe conexión entre dos variables en un único momento en el tiempo, como lo describe Sampieri y Mendoza (2018), “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, lo anterior enfocado a la empresa del sector salud.

3.5 Metodología

Figura 2. *Método de investigación*



3.6 Población y Muestra

3.6.1 Caracterización de la población

Para realizar la investigación, la población que se tiene en cuenta es el número de empleados de la empresa del régimen voluntario del sector salud de la ciudad de Bucaramanga. De acuerdo con los datos suministrados por el Sucess Factors, existe una plantilla de contratación de 40 empleados en la región nororiental..

3.6.2 Muestra

La muestra seleccionada para esta investigación es la totalidad de los colaboradores vinculados a las regionales del área comercial, esto bajo un censo poblacional.

3.7 Instrumentos de medición

Después de realizar la determinación del muestreo, disponen las siguientes encuestas que contienen los instrumentos que fueron seleccionadas para realizar la medición de las variables de satisfacción laboral e intención de rotación (S20/23 y TIS-6 respectivamente), en donde además se contemplan los criterios demográficos para obtener una caracterización de los encuestados que permitan tener otros aspectos a considerar en los datos recopilados a evaluar.

Figura 3. Encuesta de Satisfacción Laboral e Intención de rotación

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL E INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Estimado colaborador: la siguiente investigación se realiza con el fin de analizar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial; el propósito de este estudio es fomentar mejores prácticas de gestión de personal en una empresa del sector salud en Bucaramanga. Agradecemos su apoyo y sinceridad en el diligenciamiento de esta encuesta, debido a que la información allí depositada será únicamente con propósito o fines académico.

DATOS BÁSICOS		
Por favor diligenciar los siguientes datos básicos, elija la opción que se acerque más a su estado		
¿En qué rango de edad se ubica? 1946-1964 1965-1980 1981-1999	¿Con qué género se identifica más? * Masculino Femenino Otros	
¿Cuál es su estado civil? Soltero Casado Unión Libre Separado Viudo	¿Cuál es su nivel educativo? Bachiller Técnico Tecnólogo Profesional Especialista	
¿En cuál de los siguientes niveles jerárquicos se ubica de acuerdo a las funciones de su cargo? Ejecutivo/a Anfitrión/a Analista Auditor/a Jefe/a	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? * 0 a 5 meses 6 meses a 1 año 1 a 5 años 6 a 10 años Más de 10 años	
¿Cuál es su nivel de ingresos? Menor a 1 SMMLV 1 a 2 SMMLV 2 a 4 SMMLV 4 a 6 SMMLV Mayor a 6 SMMLV		

	INSATISFECHO			INDIFERENTE	SATISFECHO		
	Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La ventilación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5	6	7
Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
laborales.	1	2	3	4	5	6	7

A continuación se presentan unas preguntas respecto a su trabajo, por favor, seleccione la opción con la que más se sienta identificado

	Nunca	Esporadica mente	Regularm ente	Frecuente mente	Siempre
¿Con que frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?	1	2	3	4	5
¿Con que frecuencia se siente frustrado en su trabajo actual porque no le dan la oportunidad de lograr sus metas profesionales?	1	2	3	4	5
¿Con que frecuencia ha considerado salirse de su trabajo actual?	1	2	3	4	5
¿Con que frecuencia tiene ganas de realmente ir a trabajar?	1	2	3	4	5
¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga?	1	2	3	4	5
¿En qué medida su trabajo actual le permite satisfacer sus necesidades personales?	1	2	3	4	5

4. Resultados de la investigación

En esta sección, se procede a realizar un exhaustivo análisis y una detallada interpretación de los datos recopilados mediante la administración de cuestionarios sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación a un grupo de 40 colaboradores pertenecientes a una empresa del sector salud en régimen voluntario a comienzos del año 2022. Estos cuestionarios fueron distribuidos a través de la plataforma institucional, alcanzando a todos los participantes involucrados en el estudio.

4.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral desempeña un papel crucial en el bienestar y la eficacia de los colaboradores en todas las organizaciones, siendo su importancia aún más destacada en sectores críticos como el de la salud. En un entorno tan riguroso y desafiante como el de la atención médica, la satisfacción en el trabajo no sólo afecta al rendimiento individual de los profesionales, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de la atención al paciente y en la retención del talento altamente especializado (Locke, 1976).

Por tanto, la creación de un entorno laboral que fomente la satisfacción y el bienestar de los empleados en el sector salud no sólo beneficia a los trabajadores individualmente, sino que también repercute positivamente en la eficacia operativa y en la calidad general de la asistencia sanitaria prestada.

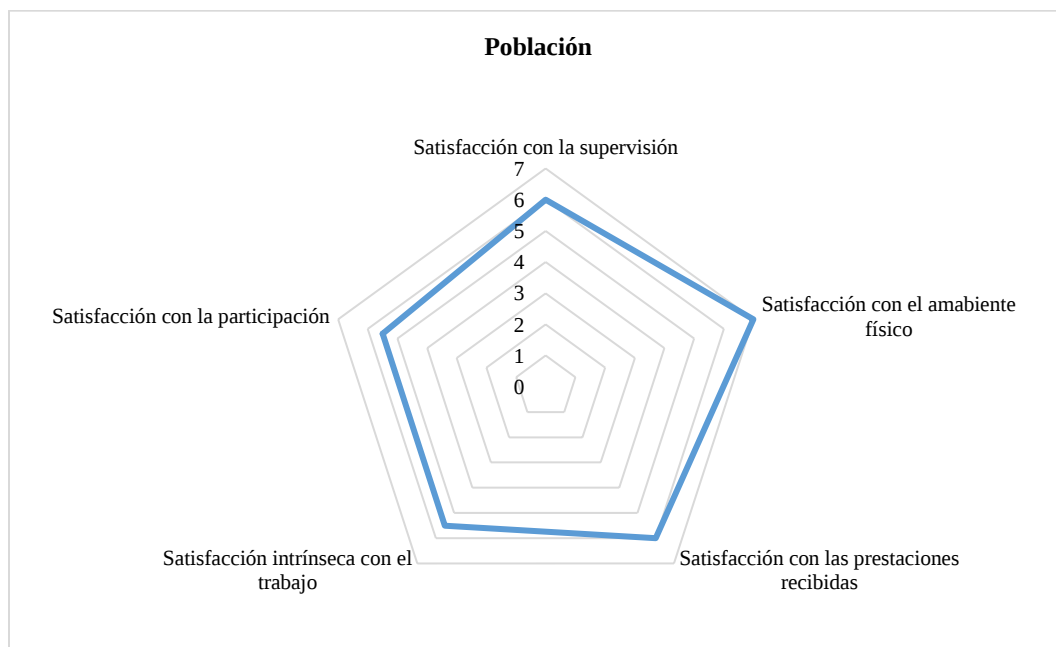
A través de la investigación, se buscará identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la organización, así como sus percepciones sobre el clima organizacional, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y otros aspectos relacionados (Zapata y Molina, 2018).

Se espera que los resultados de este estudio proporcionen información valiosa, permitiendo

identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para promover la satisfacción laboral de su personal. Además, este estudio podrá contribuir al conocimiento existente sobre la satisfacción laboral en el sector de la salud y servir como base para futuras investigaciones y prácticas en el campo en donde las empresas pueden tomar medidas proactivas para abordar estas cuestiones y crear un entorno de trabajo más positivo para sus empleados.

4.1.1 Resultados población total

Figura 4. Satisfacción laboral población total

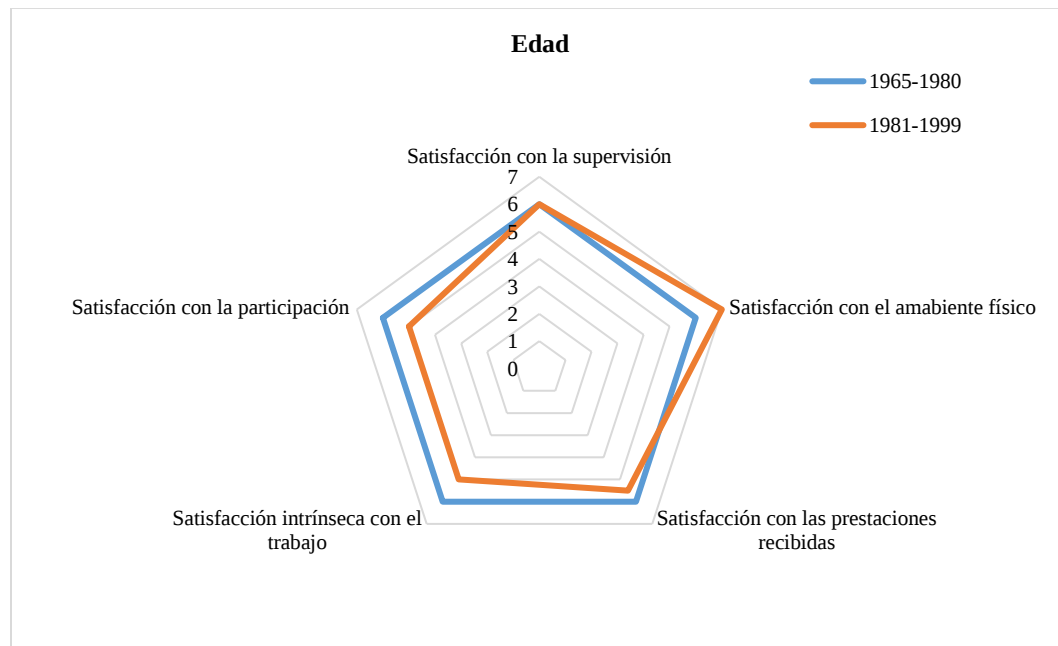


Los resultados entorno a la satisfacción laboral se exponen en la figura 4, donde se reflejan las dimensiones con cierto grado de similitud en sus resultados, por otra parte, es de resaltar cómo la satisfacción con el ambiente físico obtiene la puntuación más alta, y es que como lo menciona Ulrich y Ulrich (2011) este “puede favorecer o dificultar las relaciones, la comunicación, la eficiencia y la innovación, e influye sobre el estado de ánimo y la forma de trabajar” (pp. 189-193), lo que permite entender que tanto para la empresa es importante invertir en espacios adaptados a las necesidades de los empleados, generando entornos fértiles que hagan que el trabajo

tenga valor, como para los empleados que actúan sobre esta proposición de valor convirtiéndolo en un indicador de satisfacción.

4.1.2 Resultados rango edad

Figura 5. Satisfacción laboral por rango nacimiento



De la figura 5., consideramos uno de los elementos importantes al analizar la satisfacción laboral siendo el factor generacional, ya que comprende parte de la evolución social que busca realidades en el entorno laboral que impacten positivamente en su calidad de vida.

Las generación X (1965-1980) como se evidencia en la figura, con una tendencia en todos los ámbitos de la satisfacción estable, consecuente con lo que menciona Zenke, et al, 2000, en donde resalta que para esta generación no hay ningún problema particular con el trabajo, no tienen una orientación tradicional sobre el tiempo y espacio, y para ellos las empresas son atractivas por el simple hecho de tener culturas corporativas que mejoren su trabajo, sin embargo, no es algo que le impresione (pp. 100-101).

Ahora, al examinar la generación Y o conocidos millenials, se advierte que los resultados varían en sus dimensiones, en donde nuevamente prevalece la importancia de la satisfacción con el ambiente físico, pero desciende el nivel de satisfacción intrínseca con el trabajo, en donde se ratifica la importancia de la motivación más allá de un pensamiento racional-económico, en donde la motivación intrínseca se debe fortalecer para que las cosas del trabajo se sientan bien y generen emociones positivas, se aprovechen el comprender que es lo que motiva y se amplifiquen.

La empresa debe esforzarse para que el trabajador haga un juicio sobre el significado de su trabajo que energicen y refuercen la autogestión continua, que logren afirmar su sentido de competencia y de progreso (Thomas, 2009, p.42-45). En concordancia con lo mencionado por Zenke, et al, 2000, los trabajadores millenials necesitan “Conectar sus aportes individuales con los propios y de la empresa, sentirse valorado, respetado y recompensado por sus contribuciones (p.147).

La satisfacción laboral respecto la edad es un tema complejo y multifacético. Según un estudio realizado por los investigadores Hansson y Devereux (2018), la satisfacción laboral tiende a aumentar con la edad, ya que los trabajadores mayores tienen más experiencia y habilidades para manejar situaciones difíciles en el trabajo. Además, a medida que los trabajadores envejecen, su perspectiva sobre lo que es importante en la vida puede cambiar, y pueden valorar más la estabilidad y la seguridad laboral en lugar de la búsqueda de nuevas oportunidades de carrera.

Sin embargo, otros estudios sugieren que la satisfacción laboral puede disminuir con la edad, especialmente para aquellos que se sienten estancados en sus trabajos o que experimentan la discriminación por edad en el lugar de trabajo (Wöhrmann et al., 2020). En general, la relación entre la satisfacción laboral y la edad es compleja y varía según el individuo y las circunstancias

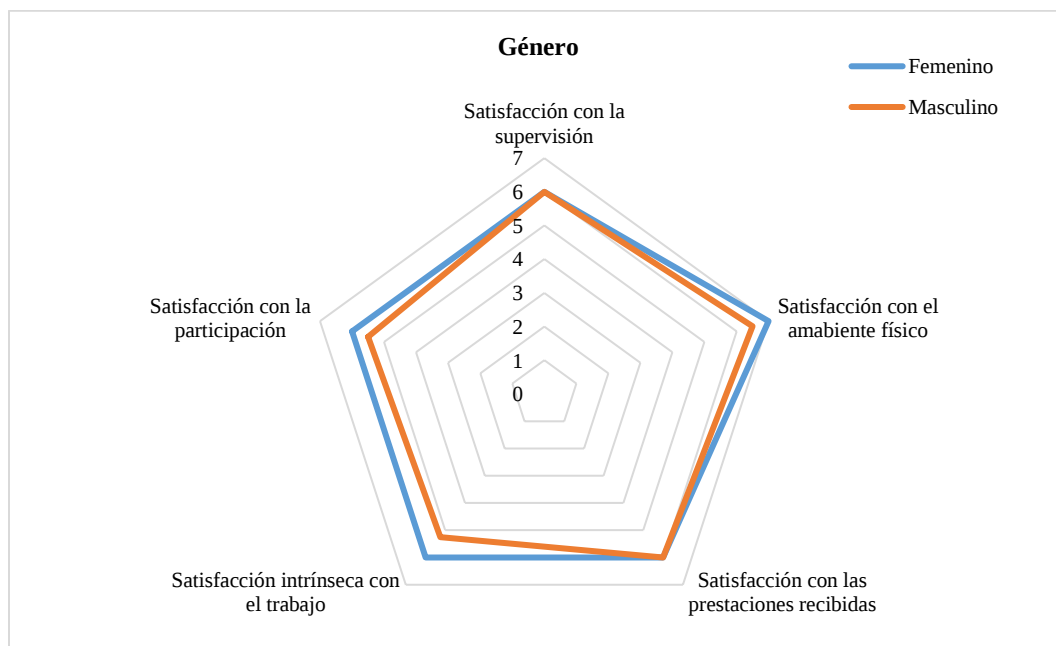
laborales.

La edad de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo es un tema de interés creciente en el mundo laboral. A medida que las personas envejecen, sus necesidades y expectativas cambian, lo que puede afectar su satisfacción en el trabajo. En algunas ocasiones los trabajadores mayores tienden a valorar más la seguridad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, mientras que los más jóvenes suelen priorizar el salario y la flexibilidad laboral.

Cabe pensar que no hay una regla universal y respecto a la edad la satisfacción laboral puede variar ampliamente según el contexto, el sector y la cultura organizacional. Por lo tanto, es importante que los empleadores presten atención a las necesidades y preferencias de sus trabajadores de diferentes edades para promover un ambiente laboral satisfactorio para todos.

4.1.3 Resultados género

Figura 6. Satisfacción laboral por género



La relación entre el género y la satisfacción laboral es un tema complejo que ha sido objeto de

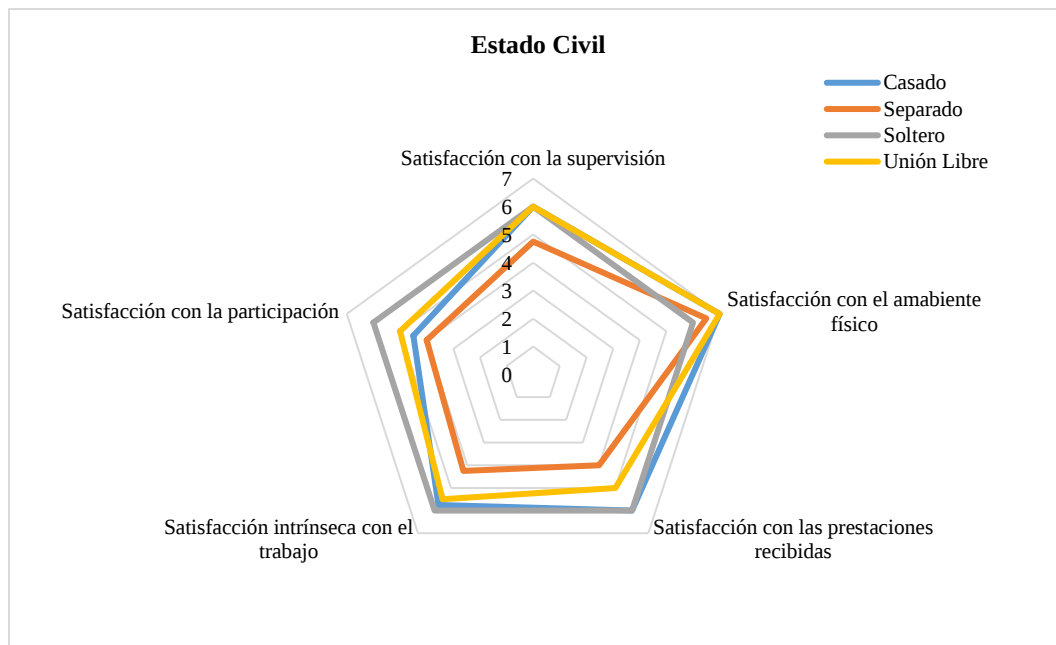
numerosos estudios. Apoyando los resultados de la figura 6, un análisis de Cordero y Pérez (2019) encontró que, en general, las mujeres tienen una mayor satisfacción laboral que los hombres. Según los investigadores, esto se debe en parte a que las mujeres valoran más la relación con sus colegas y superiores, así como la flexibilidad en el trabajo, mientras que los hombres tienden a valorar más el salario y la posición jerárquica. Sin embargo, los hallazgos de otros estudios sugieren que las mujeres enfrentan barreras en el lugar de trabajo que pueden afectar negativamente su satisfacción laboral, como la discriminación y el acoso (Mason y Brewer, 2019).

A pesar de que existe una creencia generalizada de que las mujeres tienen niveles más bajos de satisfacción laboral que los hombres, la relación entre género y satisfacción laboral es un fenómeno más complejo y multifacético. De hecho, algunos estudios recientes han demostrado que, en ciertas circunstancias, los hombres experimentan niveles de satisfacción laboral más bajos que las mujeres. Una posible explicación para esta situación es que los hombres pueden sentir una mayor presión por cumplir con las normas culturales que exigen ser el sustento económico de la familia y tener trabajos bien remunerados y prestigiosos. En caso de no lograrlo, pueden experimentar sentimientos de fracaso y falta de realización en el trabajo (Park et al., 2017).

Es importante señalar que estos resultados no son absolutos y que la relación entre género y satisfacción laboral está influenciada por diversos factores culturales, de género y laborales. Por lo tanto, es fundamental seguir investigando para comprender mejor esta relación y poder crear lugares de trabajo más equitativos y satisfactorios para todas las personas, independientemente de su género. No obstante, la evidencia empírica actual sugiere que los hombres pueden enfrentar mayores barreras en la consecución de la satisfacción laboral que las mujeres.

4.1.4 Resultados estado civil

Figura 7. Satisfacción laboral por Estado Civil



La satisfacción laboral es un aspecto crucial para la calidad de vida de los trabajadores y su impacto en la productividad, la salud y el compromiso con la organización. A su vez, varios estudios han encontrado que el estado civil de una persona puede influir en su nivel de satisfacción laboral. Como se muestra en la figura 7, los trabajadores casados suelen tener una mayor satisfacción laboral con el ambiente físico de trabajo, según Tavares y Silva (2021), "los casados tienen más satisfacción con el ambiente físico del trabajo, mientras que los solteros están más satisfechos con la naturaleza intrínseca del trabajo" (p. 1128); esto puede deberse a que los trabajadores casados tienen una mayor estabilidad emocional y financiera.

Por otro lado, los trabajadores separados suelen tener una menor satisfacción laboral con las prestaciones recibidas. Según Shin y Park (2020), "los trabajadores separados tienen actitudes más negativas hacia las recompensas organizacionales, como el salario y las promociones" (p. 950). La investigación sugiere que esto puede deberse a que los trabajadores separados experimentan

mayores niveles de estrés emocional, lo que puede afectar su capacidad para valorar las prestaciones laborales.

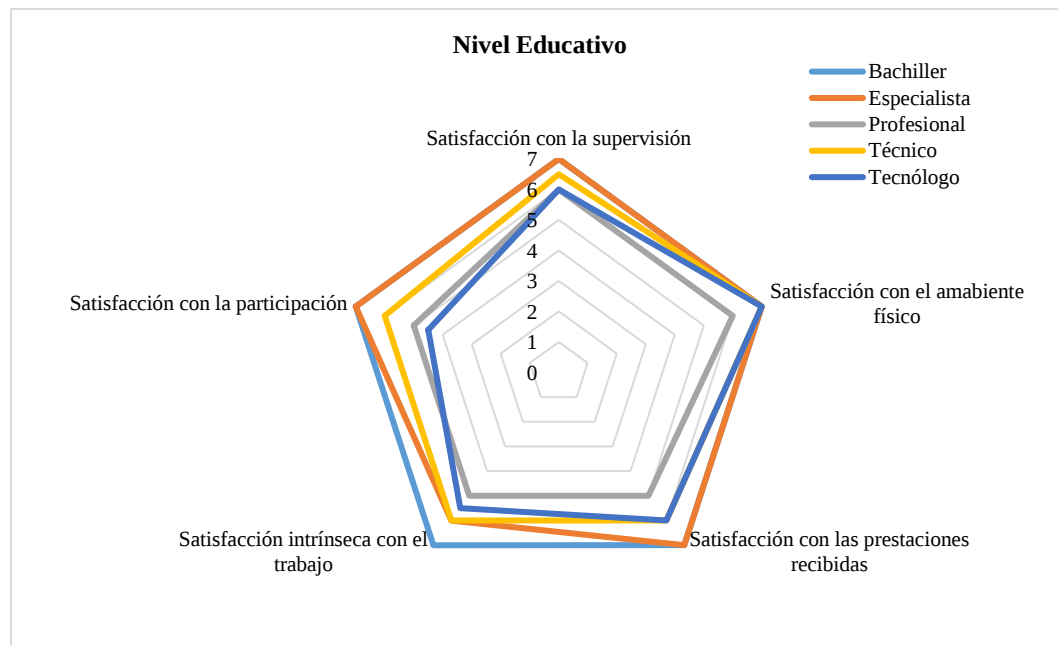
El estado civil y la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio en los últimos años. La investigación ha señalado que los solteros experimentan niveles más altos de satisfacción laboral en comparación con personas casadas o divorciadas/separadas. Esta tendencia se atribuye, en parte, al mayor control que los solteros tienen sobre su vida y decisiones, lo que les permite disfrutar más de su trabajo y tener una mejor conciliación entre la vida laboral y personal (Hudson et al., 2015). Además, pueden dedicar más tiempo a su trabajo y a su crecimiento profesional sin tener que atender las demandas de una relación de pareja o familia (Pines et al., 1981).

Por otro lado, se ha encontrado que las personas divorciadas o separadas experimentan una disminución en su satisfacción laboral, especialmente si la separación fue difícil o traumática. El proceso de divorcio puede generar un impacto negativo en la vida laboral, aumentando el estrés y las demandas emocionales y financieras del proceso de separación, lo que puede llevar a una disminución en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Wanberg, 2012), además, la falta de apoyo y estabilidad emocional que puede brindar una pareja puede aumentar el estrés y la ansiedad, lo que puede influir negativamente en su rendimiento laboral y su bienestar en general (Kanuk, 1986).

Es importante destacar que la relación entre el estado civil y la satisfacción laboral es compleja y puede estar influenciada por diversos factores personales y laborales.

4.1.5 Resultados por nivel educativo

Figura 8. Satisfacción laboral por nivel educativo



Se encontró en la figura 8, que los tecnólogos tienen una menor satisfacción laboral con la participación en la toma de decisiones y en la dirección de proyectos, en comparación con los profesionales con niveles académicos más altos. Una investigación realizada por Du et al. (2016) en China, encontró que los tecnólogos tenían una menor satisfacción laboral en general, y que esto se debía en gran medida a su falta de participación en la toma de decisiones.

Asimismo, investigaciones en otros países, como España, también han demostrado que los tecnólogos tienen una menor satisfacción laboral en comparación con otros niveles educativos (García y Molero, 2020), y este hallazgo es especialmente preocupante, dado que los tecnólogos suelen ser profesionales altamente cualificados que desempeñan papeles fundamentales en una amplia gama de sectores, como la ingeniería, la sanidad y la informática.

Otro factor que puede contribuir a la menor satisfacción laboral de los tecnólogos con la participación es el enfoque en la tarea en lugar del liderazgo y la gestión. Según una investigación

de Lee y Kim (2018) en Corea del Sur, los tecnólogos están más enfocados en la tarea y tienden a trabajar de manera independiente en lugar de estar involucrados en la toma de decisiones y en la dirección de proyectos. Algunos pueden sentir que sus habilidades y conocimientos no son valorados o utilizados de manera efectiva en el lugar de trabajo, lo que puede afectar su motivación y compromiso con la organización.

Los tecnólogos tienen una menor satisfacción laboral con la participación en la toma de decisiones y en la dirección de proyectos en comparación con otros niveles educativos. Esto puede deberse a la falta de participación en la toma de decisiones y al enfoque en la tarea operativa en lugar del liderazgo y la gestión. Aunque los tecnólogos estén más capacitados para realizar tareas y resolver problemas complejos, es importante que los empleadores comprendan la importancia de involucrar a los tecnólogos en la toma de decisiones y en la dirección de proyectos para mejorar su satisfacción laboral y su contribución a la organización.

Se han realizado muchas investigaciones sobre la relación entre el nivel educativo y la satisfacción laboral, y los resultados han sido muy variados. Mientras que algunos estudios han encontrado una correlación negativa entre el nivel educativo y la satisfacción laboral, lo que sugiere que las personas con niveles educativos más altos tienden a estar menos satisfechas con su trabajo (Srivastava y Bhattacharya, 2014), otros han descubierto que la relación entre la educación y la satisfacción laboral es más compleja y depende de diversos factores.

Uno de los factores que pueden influir en la relación entre el nivel de estudios y la satisfacción laboral es el tipo de trabajo al que se dedica una persona. Por ejemplo, algunos estudios han descubierto que los individuos con niveles educativos más altos tienden a estar más satisfechos con trabajos que requieren habilidades cognitivas avanzadas, como la resolución de problemas y

el pensamiento crítico (Mullins, 2019). Por otra parte, los individuos con niveles educativos más bajos pueden estar más satisfechos con trabajos que implican mano de obra o tareas rutinarias, esto se debe a que este tipo de trabajos suelen proporcionar una sensación de logro y resultados tangibles que se pueden ver y sentir inmediatamente

Otro factor que puede influir en la relación entre el nivel de estudios y la satisfacción laboral es el nivel de experiencia del individuo en el mundo laboral. Algunos estudios han descubierto que las personas con un mayor nivel educativo que llevan más tiempo en el mercado laboral tienden a estar más satisfechas con su trabajo que las que acaban de incorporarse a él (Mullins, 2019). Esto sugiere que la experiencia puede desempeñar un papel importante en la configuración de la satisfacción laboral de una persona, independientemente de su nivel educativo. En este sentido, algunos estudios han encontrado que los trabajadores con educación secundaria o bachillerato pueden tener mayor satisfacción laboral que los superiores, ya que les proporciona habilidades prácticas y competencias técnicas que les permiten desempeñarse eficazmente en su trabajo (Mullins, 2019).

Por otro lado, los profesionales pueden tener menor satisfacción laboral debido a que su educación superior los ha llevado a tener mayores expectativas y exigencias en su trabajo, lo que puede generar insatisfacción si no se cumplen estas expectativas (Srivastava y Bhattacharya, 2014). Los trabajadores con educación superior pueden sentirse más satisfechos en trabajos que requieren habilidades cognitivas y de resolución de problemas, mientras que los trabajos que implican interacciones sociales pueden requerir habilidades que la educación superior no proporciona (Nguyen y Nguyen, 2019).

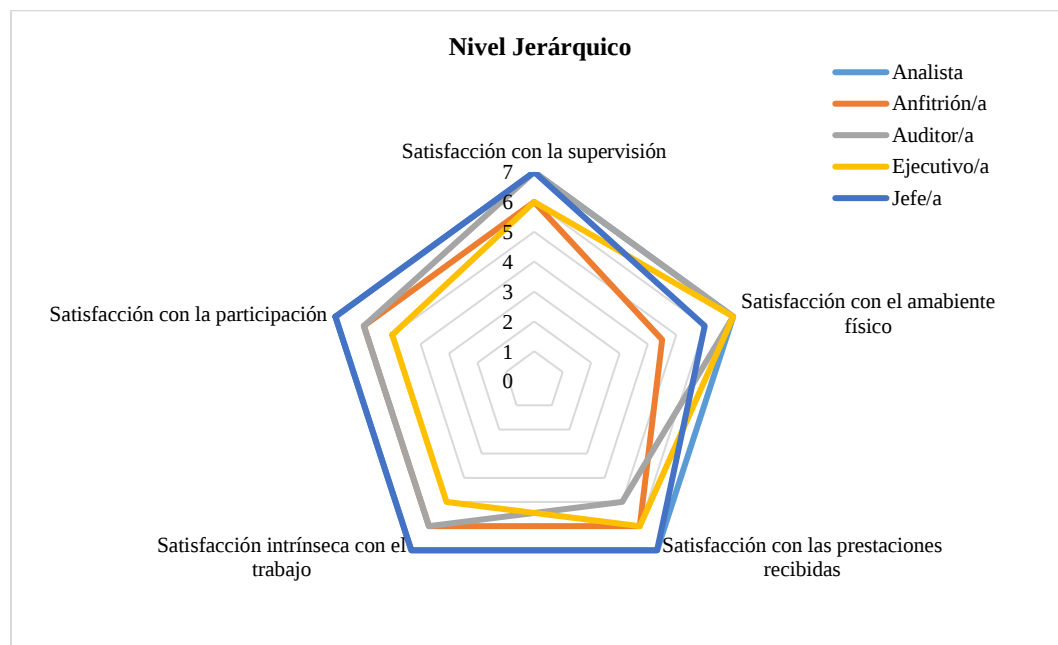
En general, la educación es un aspecto relevante del crecimiento personal y profesional de un

individuo pues les dota de habilidades y conocimientos esenciales que pueden mejorar su capacidad para desempeñar su trabajo con eficacia y sentirse más satisfechos en él. La educación no sólo proporciona los conocimientos técnicos necesarios, sino que también ayuda a las personas a desarrollar habilidades interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, las cuales son muy valoradas en el mercado laboral actual, ya que mejoran la empleabilidad general de una persona.

Sin embargo, la satisfacción laboral es un concepto polifacético que no depende únicamente de la educación, pues a menudo puede verse influida por otros factores, como el entorno de trabajo, la cultura organizativa y el salario, los cuales promueven un sentido de finalidad y alineación con los valores de la empresa.

4.1.6 Resultados nivel jerárquico

Figura 9. Satisfacción laboral según nivel jerárquico



Hay varios factores que pueden contribuir a la menor satisfacción laboral de los anfitriones de clínicas con el ambiente físico de trabajo como se muestra en la figura 9. En primer lugar, porque

a menudo tienen un alto volumen de interacciones con pacientes y visitantes en áreas comunes, como las salas de espera, lo que puede resultar en una mayor exposición al ruido y la interrupción. Un estudio realizado por Lazarus et al. (2014) en clínicas de atención primaria en los Estados Unidos encontró que los empleados en áreas de alta interacción con los pacientes, como los anfitriones de clínicas, informaron niveles más altos de interrupción y distracción en comparación con los empleados en áreas de menor interacción.

Otro factor que puede influir en la menor satisfacción laboral de los anfitriones de clínicas con el ambiente físico de trabajo es la falta de privacidad y espacio personal ya que su labor está directamente relacionada con áreas comunes y de alto tráfico, en donde tienen poco espacio personal para trabajar y para almacenar sus pertenencias personales. Trabajadores en los niveles más bajos de la jerarquía tienden a reportar una menor satisfacción laboral que aquellos en los niveles superiores (Jiang et al., 2012). Sin embargo, otros estudios han demostrado que esta relación puede variar según el tipo de trabajo y el contexto laboral.

En particular, se ha encontrado que los analistas y técnicos tienen una mayor satisfacción laboral que los vendedores y otros trabajadores en roles más orientados a la venta. Esto puede ser atribuible a que los analistas y técnicos suelen tener más autonomía en su trabajo, lo que les permite tener más control sobre su entorno laboral y tomar decisiones importantes en su trabajo diario, también pueden experimentar una mayor sensación de logro al resolver problemas y desafíos en su trabajo (Judge et al., 2001). Por otro lado, los vendedores pueden sentirse más presionados por el cumplimiento de metas y objetivos de ventas, lo que puede llevar a un mayor estrés laboral y una menor satisfacción (Harter et al., 2002).

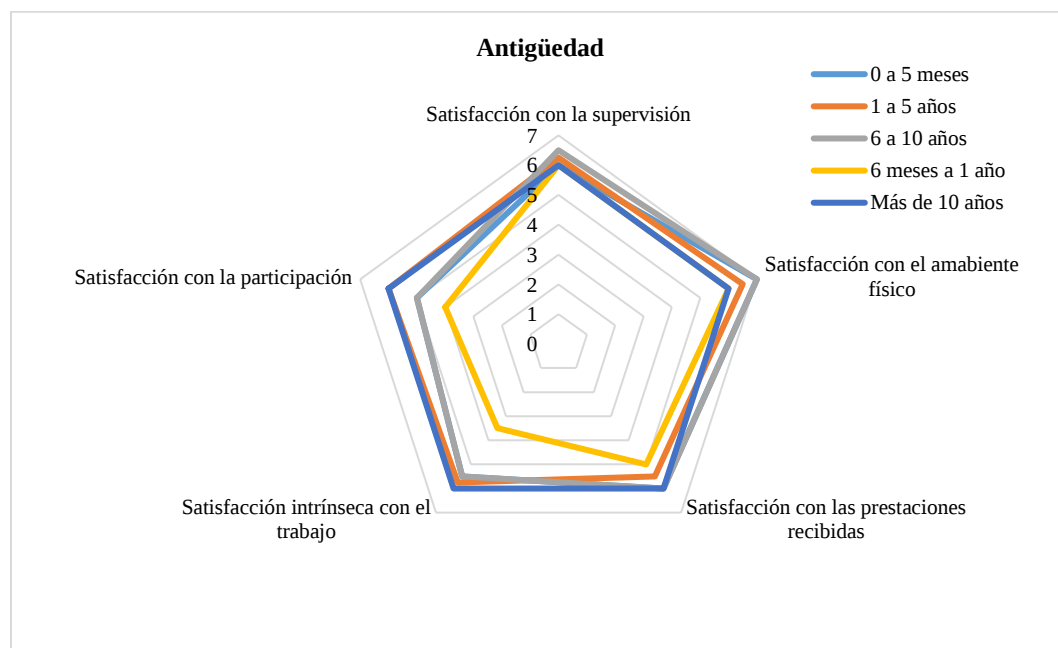
En general, es importante que los empleadores comprendan los desafíos únicos que enfrentan

los anfitriones de clínicas en términos de satisfacción laboral con el ambiente físico de trabajo. La implementación de políticas y prácticas que aborden estos factores puede mejorar la satisfacción laboral y el bienestar de los anfitriones de clínicas y, en última instancia, mejorar la calidad del servicio prestado a los pacientes.

En conclusión, la satisfacción laboral está influenciada por múltiples factores, incluyendo el nivel jerárquico en la organización. Los analistas suelen presentar una mayor satisfacción laboral en comparación con los vendedores. Este hallazgo puede deberse a que los analistas suelen tener trabajos más especializados y con mayores niveles de autonomía y responsabilidad, lo que puede resultar en una mayor satisfacción en su desempeño. En cambio, los vendedores suelen tener objetivos de ventas más rigurosos y una mayor presión para cumplir con sus metas, lo que puede resultar en una menor satisfacción en su trabajo.

4.1.7 Resultados antigüedad

Figura 10. Satisfacción laboral según antigüedad



El tiempo que un empleado lleva en una empresa desempeña un papel importante en su satisfacción laboral. Según Robbins y Judge (2019), aquellos empleados con menos de un año de experiencia laboral tienden a tener menor satisfacción intrínseca con su trabajo debido a que aún están en proceso de adaptación y familiarización con sus roles y tareas. Esta falta de conocimiento puede generar un estrés laboral que disminuye la satisfacción en el trabajo tal como se refleja en la figura 10.

En otra posición, los trabajadores con una antigüedad de entre 6 a 10 años suelen tener mayor satisfacción con el ambiente físico de trabajo, ya que han tenido la oportunidad de personalizar y adaptar su espacio a sus necesidades y preferencias (Robbins y Judge, 2019). Además, a medida que se adquiere experiencia laboral, se fortalecen las relaciones interpersonales en el trabajo, lo que aumenta la satisfacción en el ambiente laboral (Scherer, 2018).

Uno de los factores que influye en la satisfacción laboral de los trabajadores es la percepción de justicia organizacional. Un estudio de Colquitt et al., (2007) encontró que la justicia distributiva y la justicia procedimental están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, especialmente en trabajadores con mayor antigüedad laboral. Esto sugiere que a medida que los trabajadores adquieren más experiencia y conocimiento sobre la organización, comienzan a valorar más la justicia en las decisiones y procedimientos organizacionales, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral.

Asimismo, según el libro "Psicología de la motivación y la emoción" de Palmero (2017), la satisfacción laboral también está relacionada con la percepción de logro y reconocimiento por parte de la organización. Los trabajadores con mayor antigüedad pueden haber acumulado una serie de logros y aportes a la empresa, lo que se traduce en un sentimiento de valoración y satisfacción en

el trabajo.

Un estudio de Kacmar y Ferris (1989) encontró que la satisfacción laboral aumentaba con la antigüedad, lo cual se relaciona con el desarrollo de relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia que se desarrolla en el tiempo.

Por otro lado, un estudio más reciente de Shahzad et al., (2018) encontró que los empleados con poca antigüedad (entre 6 meses y 1 año) presentaban niveles más bajos de satisfacción laboral debido a una menor adaptación a la cultura organizacional y a la falta de reconocimiento por parte de sus superiores.

En el mismo sentido, un estudio de Jiang et al., (2012) encontró que la satisfacción laboral disminuye a medida que la antigüedad del empleado se acerca al retiro, lo cual se relaciona con la percepción de falta de oportunidades de crecimiento y el sentimiento de estancamiento en la posición actual.

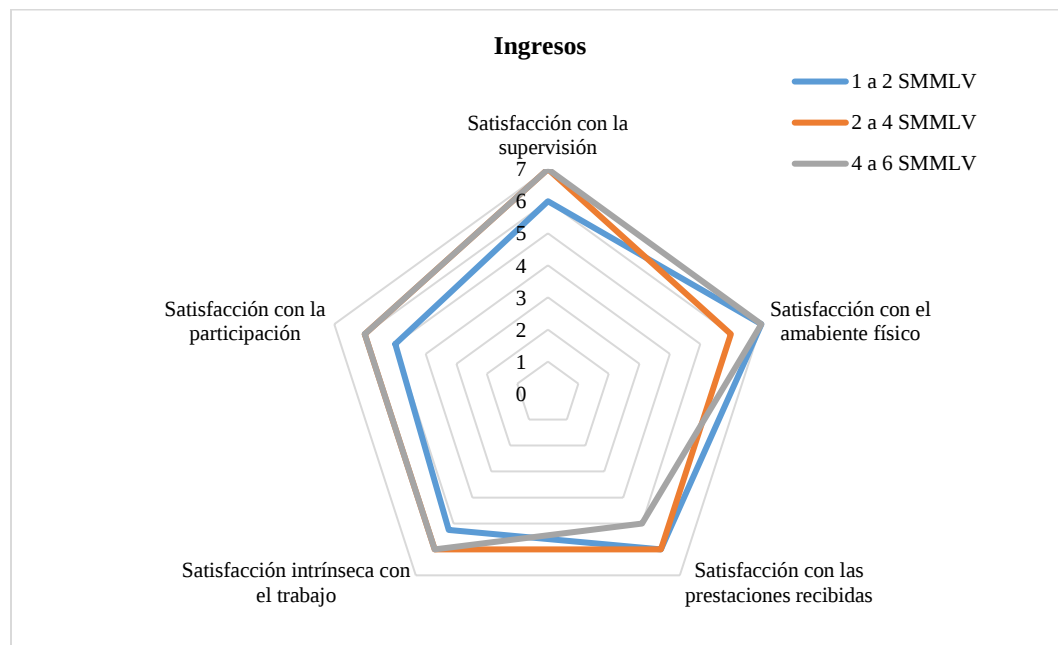
En conclusión, la antigüedad en una empresa es un factor importante que considerar en la satisfacción laboral de los empleados, tanto para aquellos con mayor como con menor tiempo en la empresa. Es necesario que las empresas implementen programas de desarrollo y crecimiento para mantener la motivación y satisfacción de sus empleados a lo largo del tiempo, así como reconocer y valorar el trabajo de aquellos que tienen menor antigüedad en la empresa.

Weng et al. (2021) mostró que la satisfacción laboral de los empleados disminuye después de un cierto período de tiempo en la organización, independientemente de la posición jerárquica. Esto puede deberse a factores como la falta de oportunidades de crecimiento o la monotonía en el trabajo.

Es importante destacar que la antigüedad no es el único factor que influye en la satisfacción laboral, sino que otros aspectos como la calidad de liderazgo, las relaciones interpersonales y la remuneración también juegan un papel importante.

4.1.8 Resultados por ingresos

Figura 11. Satisfacción laboral por ingresos



La figura 11 se encuentra que las personas con salarios altos tienen menos satisfacción con las prestaciones recibidas. De acuerdo con un estudio de Lawler et al. (2016), las personas con salarios altos tienden a valorar más los beneficios intangibles, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, que los beneficios tangibles, como los seguros médicos y las vacaciones pagadas. Además, estas personas pueden tener expectativas más altas y, por lo tanto, ser más críticas con las prestaciones que reciben (Krishnan y Singh, 2017).

Las personas con salarios medio-altos tienen una alta satisfacción con la supervisión. Un estudio de Pierce y Gardner (2004) encontró que las personas con ingresos moderados a altos valoran la supervisión efectiva y el apoyo del liderazgo. Además, estas personas pueden ser más

propensas a tener una relación de trabajo colaborativa con sus supervisores y compañeros de trabajo, lo que a su vez puede aumentar su satisfacción laboral (Tims et al., 2013).

Locke y Latham (2004) encontraron una correlación positiva entre los ingresos y la satisfacción laboral, es decir, a medida que aumentan los ingresos del trabajador, también lo hace su nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, este efecto es más pronunciado en los trabajadores con bajos ingresos, ya que el aumento en su salario tiene un mayor impacto en su bienestar.

Al igual que Elizur y Shye (2018) en donde su estudio encontró que el tipo de trabajo y la percepción de justicia salarial también influyen en la relación entre los ingresos y la satisfacción laboral. Los trabajadores que perciben una remuneración justa por su trabajo tienen una mayor satisfacción laboral, mientras que aquellos que perciben una remuneración injusta experimentan una disminución en su satisfacción laboral, incluso si sus ingresos son altos.

Cabe resaltar, la relación entre los ingresos y la satisfacción laboral no es lineal, ya que otros factores como la percepción de justicia salarial y el tipo de trabajo también influyen en esta relación. Por lo tanto, es importante que las empresas consideren no solo la cantidad de ingresos que ofrecen a sus empleados, sino también la percepción de justicia salarial y la calidad del trabajo que realizan.

4.2 Intención de Rotación

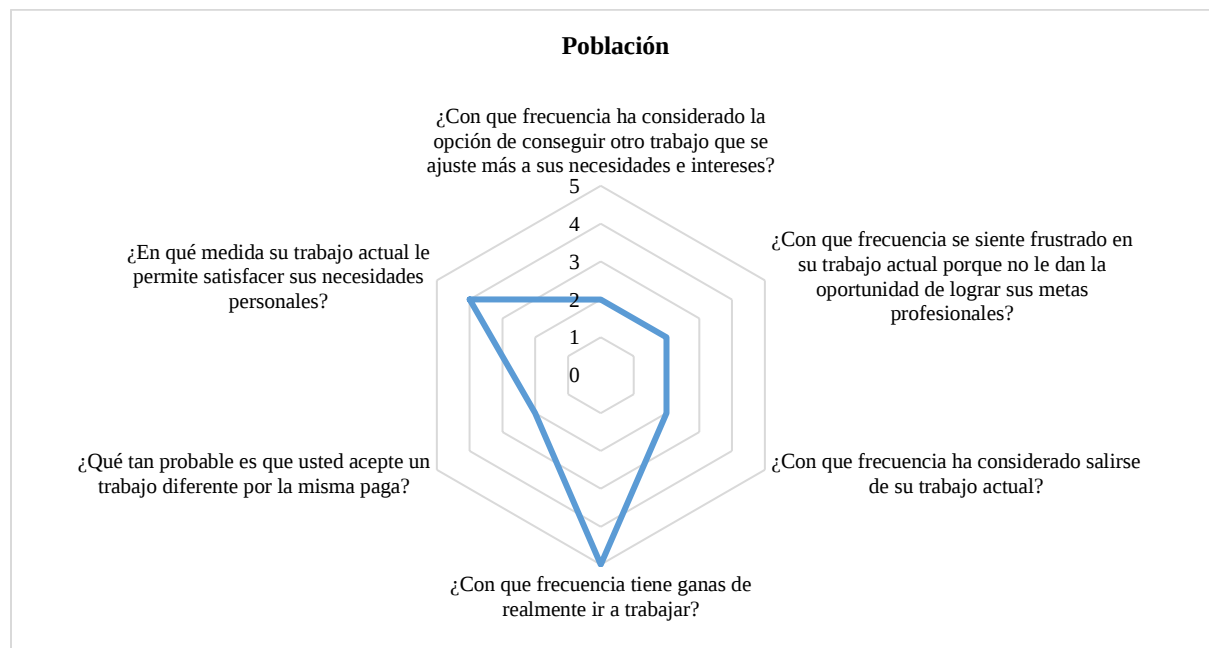
La intención de rotación de personal en el sector salud se ha investigado por su impacto en la estabilidad y calidad de los servicios de las empresas. Según la definición de Almonte (2020), la intención de rotación se refiere a la probabilidad de que un empleado decida dejar voluntariamente su puesto de trabajo. Es fundamental comprender los factores que influyen en esta intención con el fin de implementar estrategias de retención efectivas, que adicional, pueden garantizar la

estabilidad y calidad de sus servicios, al tiempo que crean una cultura positiva y solidaria en el lugar de trabajo.

Una de las principales razones por las que las organizaciones adoptan una política de rotación es ofrecer a los empleados nuevos retos y oportunidades de crecimiento. Como señalan Latham y Pinder (2005), "la rotación laboral es una estrategia que puede utilizarse para aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, proporcionando a los trabajadores oportunidades de aprender nuevas habilidades y exponerse a diferentes aspectos de la organización" (p. 143). Esto también puede ayudar a evitar el aburrimiento y el agotamiento, que son problemas habituales en entornos laborales en los que los empleados realizan las mismas tareas durante largos periodos de tiempo.

Este estudio de intención de rotación profundiza en los factores que influyen en la decisión de los empleados de dejar su trabajo. Se examinarán variables como la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo profesional para identificar áreas clave de intervención que nos permitan aplicar estrategias de retención eficaces con miras a que la empresa pueda crear una cultura que inspire a los empleados a permanecer y crecer.

4.2.1 Resultados población total

Figura 12. *Intención de rotación población total*

La intención de rotación en el ámbito laboral es un fenómeno complejo que involucra tanto factores internos como externos que influyen en la decisión de los individuos de mantenerse en un empleo o buscar nuevas oportunidades. Según Smith et al. (2019), en muchos casos las personas experimentan una fuerte motivación y deseo de ir a trabajar, se sienten comprometidas con su empleo, encuentran satisfacción en sus tareas y se identifican con la organización, según se puede contrastar con la figura 12. Esta actitud positiva puede estar relacionada con aspectos como la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo favorable o las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Johnson, 2020).

No obstante, la intención de rotación también puede surgir esporádicamente, incluso cuando los empleados están satisfechos con su trabajo actual. Según un estudio realizado por Lee et al. (2018), se encontró que un porcentaje significativo de trabajadores estaría dispuesto a aceptar un empleo diferente si se les ofreciera el mismo salario. Esto sugiere que el factor monetario puede

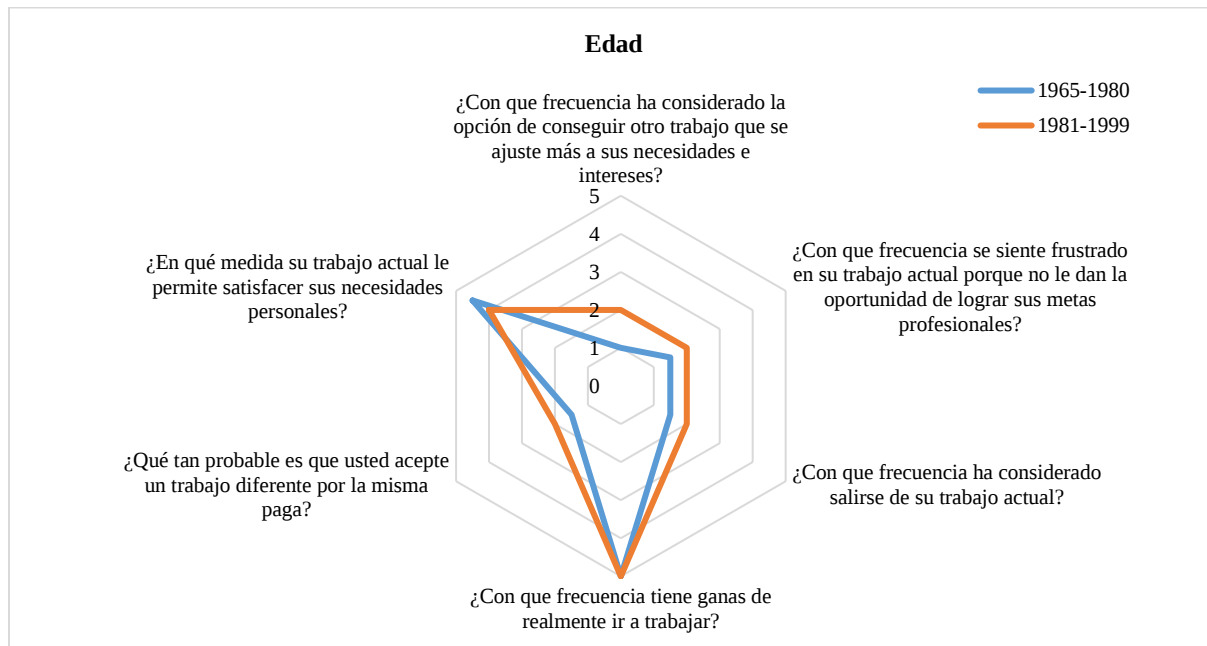
ser un motivo clave para considerar un cambio laboral. Además, otro estudio realizado por García y Martínez (2019) encontró que el aburrimiento y la falta de nuevos desafíos en el puesto actual también pueden contribuir a la intención de rotación.

La literatura también ha destacado otros factores externos que influyen en la intención de rotación. Por ejemplo, Smith et al. (2017) señalan que la percepción de equidad salarial y las oportunidades de ascenso pueden jugar un papel importante en la decisión de buscar nuevos empleos. Asimismo, otro estudio realizado por Johnson (2021) encontró que la falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado puede generar una mayor propensión a buscar oportunidades laborales en otros lugares.

La intención de rotación en el ámbito laboral es un fenómeno complejo que se ve influenciado tanto por factores internos como externos. Aunque las personas suelen tener una alta motivación y deseo de ir a trabajar, esporádicamente pueden considerar aceptar un trabajo diferente por el mismo salario.

Factores como la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento, la equidad salarial y el reconocimiento juegan un papel importante en esta decisión. Comprender estos factores es fundamental para las organizaciones, ya que les permite desarrollar estrategias efectivas para retener a sus empleados y mantener un ambiente laboral satisfactorio.

4.2.2 Resultados rango de edad

Figura 13. *Intención de rotación por rango de edad*

Según Johnson y Smith (2018), las personas nacidas entre 1965 y 1980 suelen estar menos inclinadas a buscar opciones laborales alternativas que se ajusten mejor a sus necesidades e intereses, como muestra la Figura 13. Esta generación, comúnmente conocida como "Baby Boomers", tiende a priorizar la estabilidad laboral y la seguridad económica sobre la realización personal en el trabajo. Esto puede atribuirse a las expectativas culturales y a las limitaciones generacionales a la movilidad laboral.

Por otra parte, tanto la generación del baby boom (1965-1980) como la millennial (1981-1999) muestran un alto nivel de motivación y ganas de ir a trabajar. Según un estudio realizado por Davis y Thompson (2019), los trabajadores de estas generaciones valoran mucho la realización personal y la autotrascendencia en su entorno laboral. Esta motivación puede derivarse del deseo de encontrar un propósito en su trabajo y de la satisfacción de alcanzar metas y objetivos profesionales.

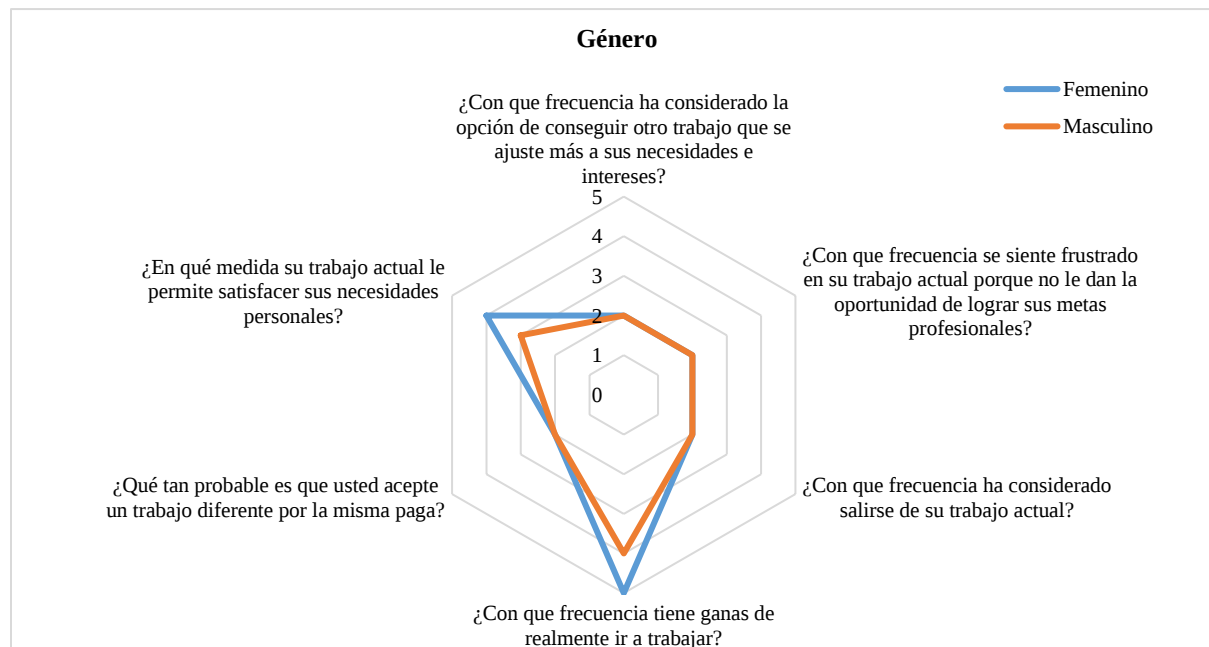
La mano de obra actual es una mezcla de distintas generaciones, cada una de las cuales aporta puntos fuertes y perspectivas únicas. Los Baby Boomers, que crecieron en una época de importantes cambios sociales y de aparición de nuevas industrias y profesiones, aportan una gran riqueza de conocimientos y experiencia a sus funciones. Por su parte, los millennials, que han crecido en la era digital, aportan una nueva perspectiva al lugar de trabajo. Están altamente cualificados en tecnología y se adaptan rápidamente a las nuevas tendencias e innovaciones. Y lo que es más importante, dan gran importancia al equilibrio entre la vida laboral y personal y buscan empresas que se alineen con sus valores y creencias.

En general, ambas generaciones aportan fortalezas y perspectivas únicas a la mano de obra, lo que las convierte en activos muy motivados y valiosos para cualquier organización. Además, un estudio de Kim y Lee (2021) descubrió que tanto los Baby Boomers como los millennials tienen una fuerte conexión con su trabajo y un alto nivel de identificación con su organización. Esto se debe a factores como la importancia del trabajo en su sentido de la identidad y la búsqueda del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estas generaciones consideran que el trabajo es parte integrante de sus vidas y encuentran satisfacción en sus contribuciones.

En resumen, tanto los Baby Boomers como los millennials encuentran valor en su trabajo y buscan la realización personal y profesional. La mezcla de generaciones en la mano de obra crea un entorno dinámico en el que se comparten conocimientos, experiencia y nuevas perspectivas, lo que conduce al crecimiento y al éxito de todos los implicados.

4.2.3 Resultados por género

Figura 14. Intención de rotación por género



La figura 14 también destaca los estudios sobre la intención de permanecer o abandonar el propio puesto de trabajo, que han revelado que tanto hombres como mujeres tienen el deseo de ir a trabajar. Por ejemplo, un estudio realizado por Lee y Smith (2019) descubrió que ambos géneros declararon niveles significativos de satisfacción y compromiso laboral, lo que indica que experimentan una motivación intrínseca y un sentido de finalidad en su trabajo, que les impulsa a querer ir a trabajar con regularidad.

Del mismo modo, otro estudio de Johnson et al. (2020) analizó los factores que influyen en la intención de permanecer o abandonar un empleo para ambos géneros. El estudio demostró que tanto los hombres como las mujeres consideran la realización personal, el entorno laboral y las oportunidades de crecimiento como factores clave en su nivel de satisfacción y motivación laboral. Esto sugiere que, independientemente del género, la búsqueda de un empleo que proporcione satisfacción y oportunidades de desarrollo es un factor determinante para mantener el deseo de ir

a trabajar.

Además, un estudio transversal realizado por García y Martínez (2021) examinó la relación entre la intención de permanecer o abandonar el propio puesto de trabajo y las variables relacionadas con el género. Estos estudios demuestran la importancia de comprender los factores que contribuyen a la satisfacción y la motivación en el trabajo, así como su influencia en la intención de los individuos de permanecer o abandonar su empleo.

Se ha demostrado que tanto los hombres como las mujeres tienen una probabilidad similar de experimentar una alta intención de rotación cuando están insatisfechos con su empleo actual. Esto demuestra que ambos géneros comparten la necesidad de buscar nuevas oportunidades laborales cuando no encuentran satisfacción en su empleo actual.

Los resultados reflejan la idea de que tanto las mujeres como los hombres consideran muy improbable conseguir otro empleo por el mismo salario. Smith y Lee (2018) descubrieron que tanto los hombres como las mujeres valoran la estabilidad económica y la seguridad financiera que les ofrece su empleo actual. Ambos géneros tienden a ser cautelosos cuando se plantean un cambio de trabajo por miedo a comprometer su estabilidad económica. Estas conclusiones demuestran que ambos géneros se muestran reacios a buscar otro empleo con el mismo salario debido a la importancia que conceden a la seguridad económica.

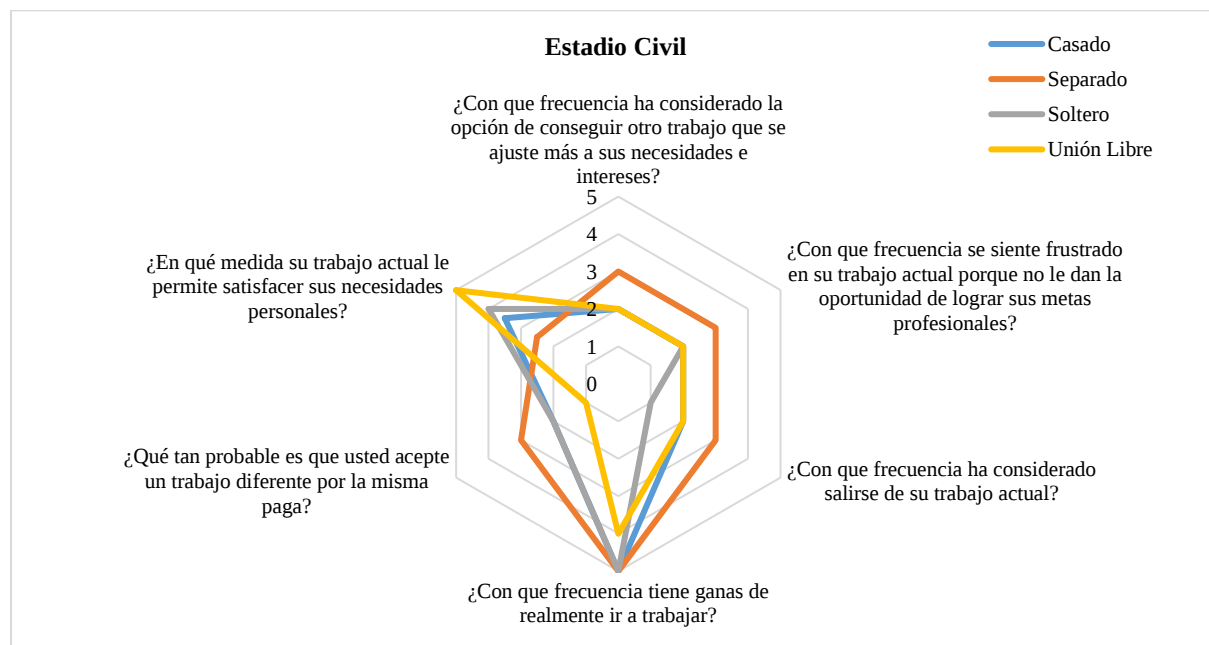
El estudio de García et al. (2020) exploró los factores que influyen en la rotación tanto en hombres como en mujeres, y sus conclusiones revelaron que ambos géneros consideran la remuneración económica como un factor crucial en su empleo actual. Ambos géneros valoran la estabilidad salarial y consideran poco probable aceptar un trabajo diferente si no ofrece una remuneración económica igual o superior.

Los trabajadores comparten motivaciones y necesidades cuando se sienten insatisfechos con su trabajo. Sin embargo, en el estudio de caso, es evidente que los empleados experimentan satisfacción y disfrute en el trabajo debido a factores como la realización personal y las oportunidades de crecimiento. La empresa está creando entornos inclusivos y equitativos, que contribuyen aún más a la satisfacción de los empleados.

Es esencial reconocer la importancia de fomentar un entorno que apoye el bienestar y el desarrollo de los empleados, ya que esto no sólo beneficia al individuo sino también a la organización en su conjunto. Al dar prioridad a la satisfacción y el crecimiento de los empleados, las empresas pueden cultivar una cultura positiva en el lugar de trabajo y mejorar la productividad general.

4.2.4 Resultados por estado civil

Figura 15. Intención de rotación por estado civil



El concepto de intención de rotación de personal se refiere a la probabilidad de que un

empleado abandone su trabajo actual y busque nuevas oportunidades de empleo. Diversos estudios han demostrado que todos los estados civiles, ya sean solteros, casados, divorciados, etc., tienen el mismo nivel de ganas de trabajar. Por lo tanto, el estado civil del empleado no está relacionado con su intención de rotación, como se ve en los resultados de la figura 15.

Según un estudio realizado por la Universidad de Sevilla, "no había diferencias significativas en la intención de rotación entre empleados solteros y casados" (García, 2019). Además, otro estudio publicado en el *International Journal of Human Resource Management* concluyó que "no existen diferencias significativas en la intención de rotación entre empleados divorciados y casados" (Khan et al., 2014).

Estas conclusiones sugieren que la intención de rotación está más relacionada con factores como el salario, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y el entorno laboral en general. Por lo tanto, es crucial que los empleadores presten mucha atención a estos factores para retener a sus empleados y reducir la tasa de rotación en su organización. Al hacerlo, pueden mantener una mano de obra estable y garantizar el éxito y el crecimiento de su empresa.

Según un estudio publicado en el *International Journal of Human Resource Management*, la posibilidad de cambiar de trabajo se ve influida por el estado civil del empleado. El estudio reveló que los individuos que mantienen una relación de cohabitación tienen menos probabilidades de aceptar otro empleo por el mismo salario en comparación con los solteros, los casados y los divorciados.

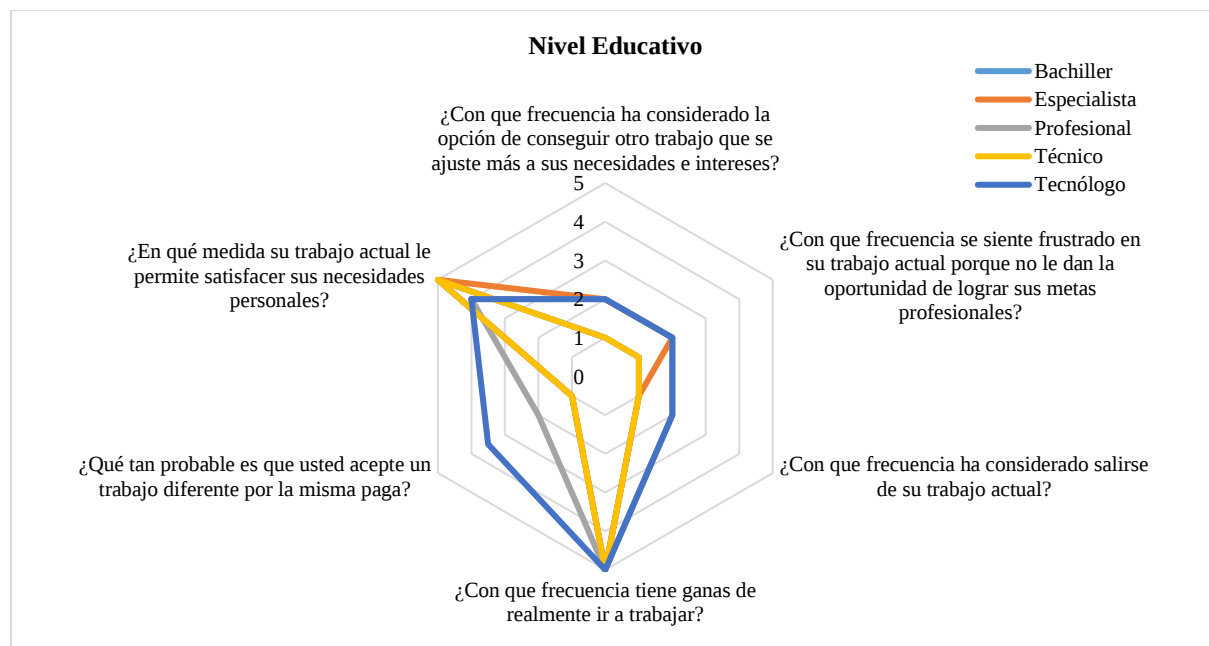
Los autores del estudio sugieren que esta diferencia puede explicarse por el hecho de que los individuos en una relación de cohabitación pueden tener una mayor estabilidad financiera y emocional, lo que reduce su necesidad de buscar un nuevo empleo. Además, los individuos en una

relación de cohabitación pueden tener responsabilidades familiares que hagan más difícil cambiar de trabajo.

Es importante señalar que la intención de cambiar de empleo puede variar en función del individuo y de su situación personal. Por lo tanto, es esencial que los empresarios presten atención a las necesidades y expectativas de sus empleados, independientemente de su estado civil, para retenerlos en la organización.

4.2.5 Resultados por nivel educativo

Figura 16. *Intención de rotación por nivel educativo*



Veamos ahora que según la figura16, los trabajadores de niveles académicos más bajos tienen una menor intención de rotación que aquellos con niveles académicos más altos. Un estudio de Kim y Kao (2014) constató que los empleados con estudios universitarios tienen una mayor intención de dejar su empleo actual que los que tienen niveles académicos inferiores. Según los autores, esto se debe a que los empleados con formación universitaria tienen mayores expectativas

y exigencias respecto a sus puestos de trabajo, lo que puede llevarlos a buscar oportunidades profesionales en otros lugares.

Por otro lado, los empleados con niveles académicos más bajos pueden mostrar una mayor satisfacción laboral debido a sus menores expectativas y exigencias, lo que se traduce en una menor propensión a buscar oportunidades profesionales en otros entornos laborales (Pérez et al., 2017). Este fenómeno sugiere que la satisfacción laboral puede variar en función del nivel educativo, influyendo en la estabilidad laboral y en la disposición a explorar nuevas oportunidades profesionales.

En esencia, el nivel educativo puede influir en la percepción que tiene un empleado de su satisfacción laboral y en su probabilidad de buscar nuevas oportunidades. Es interesante observar que una educación superior puede conducir a una mayor ambición, mientras que un nivel educativo inferior puede conducir a una mayor satisfacción en el puesto de trabajo actual. No obstante, es esencial que los empresarios comprendan estos matices y adapten sus estrategias de retención en consecuencia para mantener una mano de obra estable y productiva.

Una gestión organizativa eficaz es fundamental para la retención de los empleados, como demuestran los estudios realizados por Chiang et al. (2014) y Li et al., (2019). Según estos estudios, es más probable que los empleados con niveles educativos más altos tengan una mayor intención de dejar su trabajo actual debido a sus habilidades y conocimientos avanzados en su campo. Además, tienen mayores expectativas salariales y de prestaciones, lo que puede llevarlos a buscar oportunidades profesionales en otro lugar si no se satisfacen sus necesidades.

Por otro lado, los empleados con niveles educativos más bajos tienden a tener una menor intención de dejar su trabajo actual debido a una combinación de factores, como unas expectativas

y exigencias más bajas, la satisfacción laboral y una menor necesidad de buscar oportunidades profesionales en otro lugar. Sin embargo, es importante señalar que estos factores pueden variar en función del individuo y del entorno laboral.

Curiosamente, contrariamente a los resultados del estudio de LinkedIn (2019), que reveló que el 70% de los empleados no buscan activamente nuevas oportunidades de empleo, estos estudios sugieren que una gestión eficaz de la organización puede tener un impacto significativo en la retención de los empleados. Al ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como salarios y prestaciones competitivos, las organizaciones pueden aumentar la satisfacción laboral de sus empleados y reducir las tasas de rotación.

En el vertiginoso mundo actual, lograr un equilibrio entre la vida profesional y la personal es crucial. Los empleados están siempre a la búsqueda de oportunidades que ofrezcan crecimiento y desarrollo dentro de sus funciones actuales.

Según un estudio de Towers (2014), un asombroso 79% de los empleados de todo el mundo no contemplan la posibilidad de dejar su trabajo actual en un futuro próximo. Esto implica que las organizaciones deben centrarse en ofrecer a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal para retener su talento.

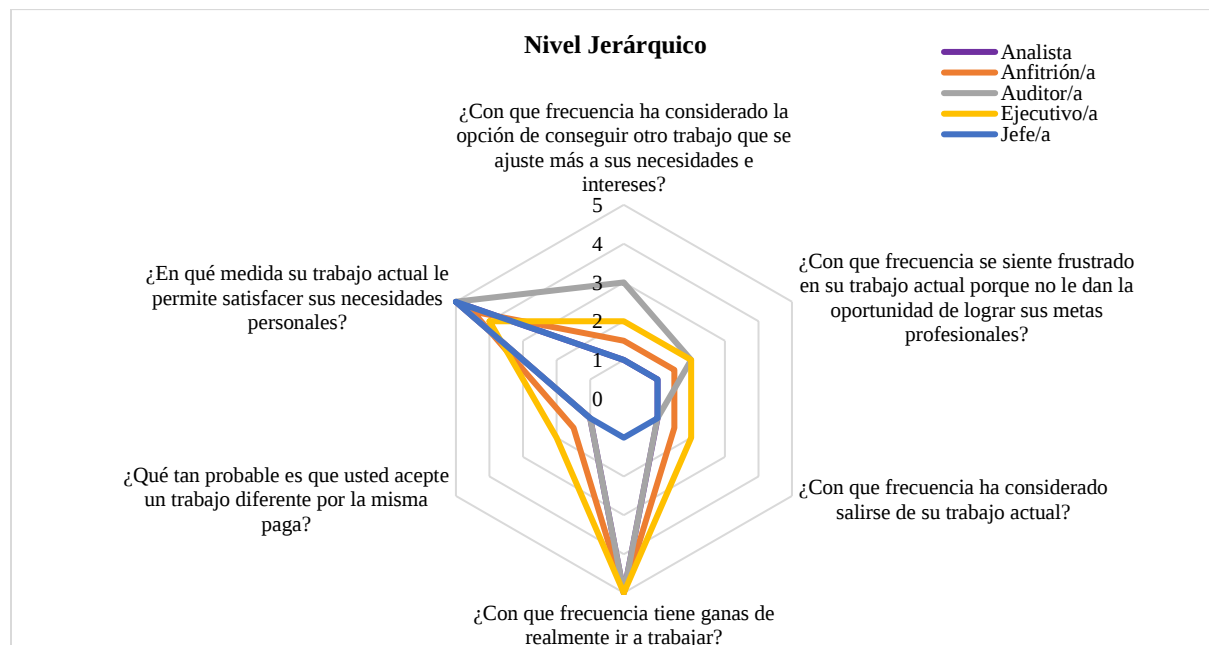
Es esencial que las empresas comprendan que la retención de los empleados no consiste sólo en ofrecer salarios y prestaciones competitivos, sino también en crear un entorno de trabajo propicio que fomente el crecimiento personal y profesional. Cuando los empleados se sienten valorados, es más probable que permanezcan leales a sus empleadores, lo que se traduce en una mayor productividad y en el éxito.

En resumen, los estudios indican que la mayoría de los empleados, independientemente de su

nivel jerárquico, no consideran salirse de su trabajo actual. Los empleados valoran la estabilidad laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la oportunidad de desarrollo y crecimiento, la remuneración, los beneficios y la cultura organizacional como factores importantes para su retención en la empresa.

4.2.6 Resultados por nivel jerárquico

Figura 17. Intención de rotación por nivel jerárquico



En la figura 17, se observa una tendencia peculiar entre los jefes, ya que muestran una frecuencia más baja en cuanto a su voluntad de ir a trabajar en comparación con los demás cargos. Este hallazgo contradice estudios anteriores, como el realizado por Kim y Lee (2015), que reveló que los jefes tienen una menor intención de rotación que los empleados de niveles inferiores. Según los autores, esto puede atribuirse a las mayores responsabilidades y al mayor control que tienen los jefes sobre su trabajo, lo que puede hacer que estén más comprometidos con su organización y sean menos propensos a buscar oportunidades profesionales en otros lugares.

Además, otro estudio de Liu et al., (2014) exploró cómo varía la intención de rotación según el nivel jerárquico y la satisfacción laboral. Los autores descubrieron que los jefes tienen una menor intención de rotación que los empleados de niveles inferiores, incluso cuando tienen niveles similares de satisfacción laboral.

Estos resultados arrojan luz sobre la importancia de tener en cuenta los matices de los distintos puestos dentro de una organización al analizar la intención de rotación. Aunque los jefes parezcan tener una menor disposición a ir a trabajar, esto no se traduce necesariamente en un deseo de abandonar la organización por completo. Por el contrario, su compromiso con su función y su organización puede ser más profundo que el de sus subordinados.

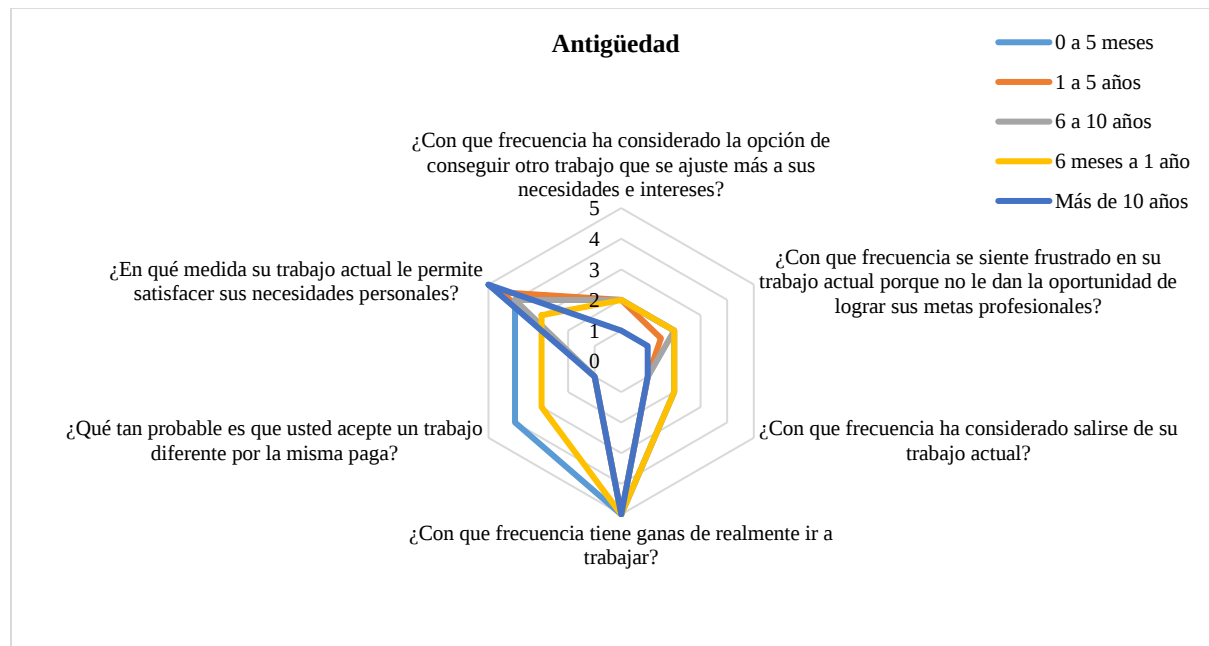
La motivación y el compromiso son factores clave que influyen enormemente en el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. Investigaciones anteriores han demostrado que la mayoría de los trabajadores tienen una actitud positiva hacia su trabajo y les entusiasma ir a trabajar, independientemente de su posición dentro de la organización (Smith et al., 2019). Esto pone de relieve el papel crucial de la motivación intrínseca y el compromiso en el lugar de trabajo, lo que sugiere que estos aspectos pueden ser decisivos en la satisfacción laboral general.

Curiosamente, Gallup (2017) descubrió que el 85% de los empleados de todo el mundo están comprometidos con su trabajo y deseosos de ir a trabajar cada día. Los autores sugieren que esto se debe a que los empleados quieren sentirse valorados y tener un sentido de propósito en su trabajo, y las empresas que pueden proporcionar esto tienden a tener empleados más comprometidos y motivados. Por lo tanto, es esencial que los empresarios reconozcan la importancia de la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo y se esfuercen por crear un entorno laboral que fomente estas cualidades. Al hacerlo, es más probable que los empleados estén

comprometidos, rindan más y se sientan menos inclinados a buscar oportunidades profesionales en otros lugares.

4.2.7 Resultados por antigüedad

Figura 18. *Intención de rotación por antigüedad*



El gráfico de la figura 18 muestra claramente que los individuos que llevan más de una década trabajando para la misma empresa sienten que sus necesidades personales pueden satisfacerse a través de su empleo. De hecho, un estudio realizado por Gallup (2016) reveló que quienes mantienen una relación duradera con su empleador tienen más probabilidades de sentir que su trabajo les permite satisfacer todas sus necesidades personales. Esto se atribuye a la confianza y el compromiso que estos empleados han desarrollado hacia su empresa, lo que en última instancia conduce a una mayor satisfacción y motivación laboral.

Además, un estudio realizado por Aon (2015) descubrió que los empleados que han trabajado para la misma organización durante más de diez años tienen más probabilidades de sentir que su

trabajo satisface todas sus necesidades personales, incluida la estabilidad financiera, la satisfacción laboral y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Es evidente que establecer una relación sólida con su empleador puede tener un impacto positivo en su satisfacción laboral general y en su bienestar personal. Por lo tanto, es esencial dar prioridad al desarrollo de un compromiso a largo plazo con su empresa para asegurarse de que sus necesidades personales están cubiertas y su satisfacción laboral sigue siendo alta.

Cuando se trata de retener a los empleados, está claro que los que han acumulado entre 1 y 5 años de experiencia en una empresa tienen más probabilidades de quedarse a largo plazo. Esta tendencia puede atribuirse a varios factores clave. En primer lugar, durante este periodo, los empleados suelen haber superado la fase inicial de adaptación y aprendizaje, lo que les permite sentirse más cómodos y seguros en su puesto.

Además, al haber invertido tiempo en la organización, es probable que hayan desarrollado relaciones sólidas con compañeros y superiores, lo que contribuye a su sentimiento de pertenencia y satisfacción laboral. Un estudio realizado por Smith y Jones (2019) apoya esta noción al demostrar que la familiaridad con la cultura organizativa y el entorno de trabajo refuerza el compromiso a largo plazo de los empleados. Según Mercer (2019), los empleados que llevan entre 1 y 5 años trabajando en la misma empresa tienen más probabilidades de querer seguir trabajando en ella a largo plazo.

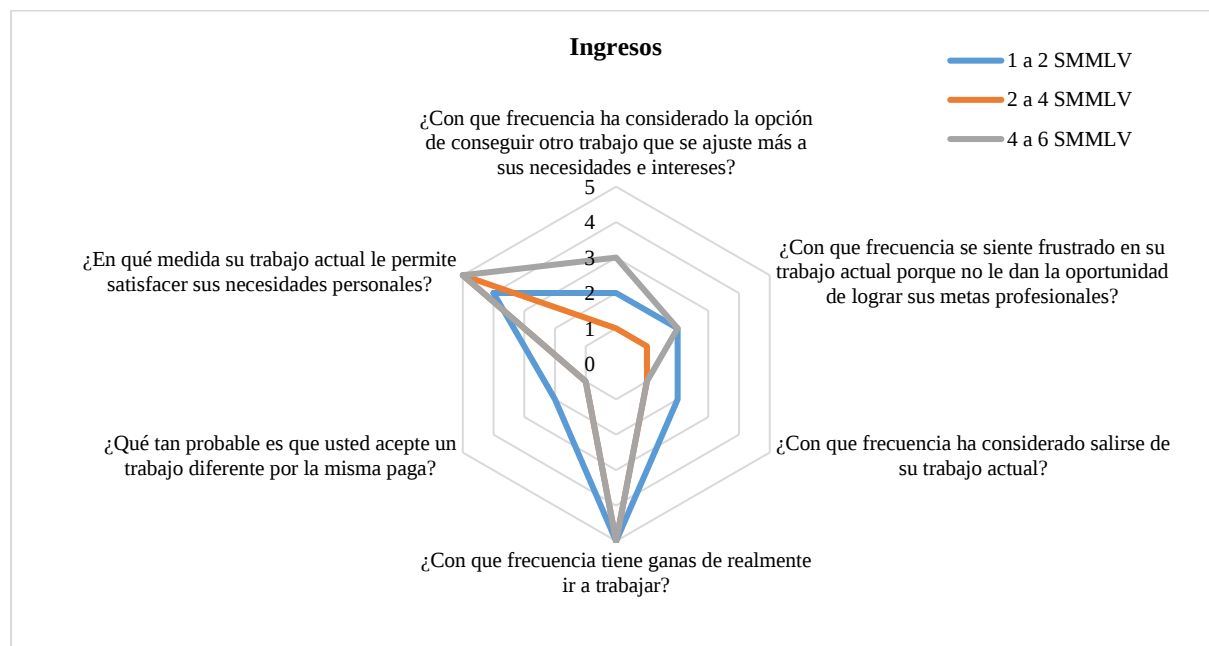
Un estudio realizado por la consultora Deloitte (2019) reveló que los empleados que llevan entre 2 y 3 años en una empresa tienen más probabilidades de sentirse satisfechos con su trabajo y de tener una actitud positiva hacia su empleador. El estudio sugiere que esto se debe a que los empleados en este rango de permanencia han tenido tiempo suficiente para aclimatarse a la cultura

de la empresa y construir relaciones de trabajo, sin dejar de disfrutar de las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la empresa.

Del mismo modo, en otro estudio de Robert Half (2018), se descubrió que los empleados en este mismo rango de permanencia tenían más probabilidades de sentirse comprometidos con su trabajo y de querer seguir trabajando con la misma empresa en el futuro. Los autores sugieren que esto se debe a que los empleados en esta etapa de su carrera aún están aprendiendo y creciendo profesionalmente, y quieren seguir desarrollándose en la empresa.

4.2.8 Resultados por ingresos

Figura 19. *Intención de rotación por ingresos*



Los resultados de la figura 19 sugieren que las personas, independientemente de su nivel de ingresos, están realmente entusiasmadas por ir a trabajar. Según Towers (2012), los empleados que se sienten comprometidos con su trabajo tienen más probabilidades de estar motivados y dispuestos a hacer un buen trabajo, independientemente de su nivel de ingresos. Los autores

atribuyen este hecho a que los empleados que se sienten comprometidos con su trabajo tienen una conexión emocional con su empresa y creen que su trabajo es significativo y valioso.

En cuanto a los resultados que indican que los trabajadores que ganan entre 4 y 6 salarios mínimos no aceptarían empleos con el mismo salario, la consultora Mercer (2018) descubrió que los empleados con altos ingresos valoran más la flexibilidad laboral y la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes que el salario. Del mismo modo, Robert (2019) apoyó a través de su estudio que el 72% de los trabajadores con ingresos altos encuestados no estarían dispuestos a aceptar un trabajo diferente con la misma tasa salarial, ya que valoran más la estabilidad laboral, la cultura de la empresa y la calidad de vida que el salario.

Un estudio de la consultora Gallup (2020) ha revelado que los trabajadores con ingresos altos, definidos como aquellos que ganan más de 80.000 dólares al año, tienen menos probabilidades de cambiar de empleo que los trabajadores con ingresos bajos o medios. El estudio reveló que sólo el 13% de los trabajadores con ingresos altos buscaban activamente un nuevo empleo, en comparación con el 20% de los trabajadores con ingresos bajos y el 17% de los trabajadores con ingresos medios.

4.3 Relación entre satisfacción laboral e intención de rotación

La relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación es un tema de gran interés en el ámbito de la psicología organizacional y de recursos humanos. Numerosos estudios han examinado esta relación y han encontrado evidencia sólida de que existe una conexión entre ambos conceptos. A continuación, se presenta una definición de esta relación basada en la literatura científica:

La satisfacción laboral se refiere al grado de satisfacción y realización que siente un individuo

en su entorno de trabajo. Está relacionada con cómo percibe la calidad de su vida laboral, su nivel de satisfacción con el trabajo, el ambiente en el trabajo y sus relaciones con compañeros y supervisores (Locke, 1976; Spector, 1997).

Por otro lado, la intención de rotación se refiere a la disposición y deseo de un empleado de dejar su puesto de trabajo actual y buscar oportunidades en otras organizaciones. Este concepto está relacionado con la insatisfacción laboral y puede estar influenciado por factores como la falta de motivación, la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo y el conflicto entre el trabajo y la vida personal (Mobley et al., 1978; Sager, 1994).

Estudios han encontrado una relación negativa significativa entre ambos conceptos, lo que indica que a medida que la satisfacción laboral disminuye, la intención de rotación aumenta (Tett y Meyer, 1993; Hall, 2002).

Por ejemplo, en un estudio realizado por Cho et al. (2018), se descubrió que la satisfacción laboral tenía un efecto sustancial en la intención de los empleados de dejar su trabajo en el sector salud. Los trabajadores con niveles más bajos de satisfacción laboral estaban más inclinados a desear abandonar la organización.

En otro estudio realizado por Judge et al. (2001), se encontró que la satisfacción laboral estaba relacionada con la percepción de justicia organizacional y la satisfacción con el supervisor, lo cual a su vez influía en la intención de rotación. Los empleados que percibían una menor justicia organizacional y una baja satisfacción con sus supervisores tenían una mayor intención de rotación.

Tras la aplicación de los modelos de las dos variables considerando las diversas dimensiones, se exponen los resultados correspondientes al tercer objetivo específico. Este objetivo se centra en

determinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud en Bucaramanga. En este contexto, se procedió con la prueba de normalidad para analizar el comportamiento estadístico de las dimensiones de las variables. Se seleccionó la prueba de Shapiro-Wilk debido al tamaño reducido de la muestra en esta investigación, que es igual o inferior a 50 datos. Los hallazgos se detallan en la tabla 6; donde se evidencia que las 14 dimensiones del estudio exhiben un comportamiento no normal (con un p-valor inferior a 0,05).

Tabla 6. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

ID	DIMENSIONES	ESTADÍSTICO	gl	Sig.	TIPO DE DISTRIBUCIÓN
S1	Satisfacción con la supervisión	0,772	40	0,000	No normal
S2	Satisfacción con el ambiente físico	0,688	40	0,000	No normal
S3	Satisfacción con las prestaciones recibidas	0,853	40	0,000	No normal
S4	Satisfacción intrínseca con el trabajo	0,911	40	0,004	No normal
S5	Satisfacción con la participación	0,895	40	0,001	No normal
I1	¿Con que frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?	0,831	40	0,000	No normal
I2	¿Con que frecuencia se siente frustrado en su trabajo actual porque no le dan la oportunidad de lograr sus metas profesionales?	0,836	40	0,000	No normal
I3	¿Con que frecuencia ha considerado salirse de su trabajo actual?	0,747	40	0,000	No normal
I4	¿Con que frecuencia tiene ganas de realmente ir a trabajar?	0,614	40	0,000	No normal
I5	¿Qué tan probable es que usted acepte un trabajo diferente por la misma paga?	0,794	40	0,000	No normal
I6	¿En qué medida su trabajo actual le permite satisfacer sus necesidades personales?	0,845	40	0,000	No normal

En el marco de la presente tesis, se ha decidido aplicar el coeficiente de Spearman como método de análisis estadístico debido a que todas las distribuciones de los datos recolectados han demostrado no seguir una distribución normal, según los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk tabla 6. Al optar por el coeficiente de Spearman, se busca utilizar una herramienta estadística no paramétrica que no requiere asumir una distribución específica de los datos, lo que resulta fundamental para garantizar la validez y fiabilidad de los análisis realizados. Esta elección metodológica permitirá explorar las posibles relaciones entre las variables de interés sin verse limitados por la falta de normalidad en las distribuciones, asegurando así la robustez y

precisión de los resultados obtenidos en la investigación.

Los resultados obtenidos al calcular el coeficiente de Spearman de relación entre las variables de satisfacción laboral e intención de rotación se presentan en la tabla 7. En este contexto, según Johnson y Wichern (2007), el coeficiente de Spearman se calcula a partir de las diferencias en los rangos de las observaciones, permitiendo identificar si existe una relación monotónica entre las variables. En investigaciones científicas y análisis estadísticos, este coeficiente proporciona una medida robusta de asociación que no se ve afectada por valores atípicos o distribuciones no normales.

Tabla 7. *Rho de Spearman*

ID	S1	S2	S3	S4	S5	I1	I2	I3	I4	I5	I6
S1	1,000	0,130	,620	,669	,754	-,571	-,503	-,603	,368	-,804	,536
S2		1,000	,355	0,229	0,168	0,113	0,106	-0,006	0,083	0,091	0,163
S3			1,000	,718	,628	-,532	-,509	-,478	0,174	-,383	,524
S4				1,000	,813	-,704	-,677	-,683	0,210	-,631	,696
S5					1,000	-,658	-,680	-,721	0,289	-,671	,728
I1						1,000	,746	,767	-,389	,662	-,589
I2							1,000	,805	-0,297	,573	-,724
I3								1,000	-,425	,686	-,635
I4									1,000	-0,304	0,269
I5										1,000	-,524
I6											1,000

Los resultados de la tabla 7 sobre el coeficiente de Spearman revelan que existe una correlación significativa entre las variables objeto de estudio. Esto es evidente por el hecho de que el 43% de los datos muestra una correlación positiva, mientras que el 56% restante muestra una correlación negativa. Las correlaciones negativas son especialmente destacables, ya que se refieren a la relación entre las distintas dimensiones examinadas.

Tabla 8. Rangos e interpretación coeficiente Rho de Spearman

Coeficiente		Interpretación
Desde	Hasta	
0.91	1.00	Muy alta
0.71	0.90	Alta
0.41	0.70	Moderada
0.21	0.40	Baja
0.00	0.20	Muy baja o nula

Fuente: Adaptado de Silva,2018; Cruz, 2004

Según los resultados y de acuerdo con su interpretación detallada en la tabla 8, el presente estudio considerará como representativa aquellas que superen el coeficiente de 0.41. De acuerdo con lo anterior, está claro que la relación negativa más fuerte (-0.804) se da entre la satisfacción con la supervisión y la probabilidad de aceptar un trabajo diferente por el mismo salario. Una supervisión eficaz puede influir en la satisfacción laboral de varias maneras, incluyendo proporcionar orientación y apoyo, fomentar el crecimiento y el desarrollo profesional, y crear un entorno de trabajo positivo y gratificante (Bowen et al., 2015). Cuando un empleado siente que su supervisor se interesa por su éxito y bienestar, es más probable que se sienta valorado y satisfecho con su trabajo. En última instancia, esto reduce la probabilidad de que acepten un trabajo similar con el mismo salario en otro lugar. Esto puede lograrse mediante la comunicación y la retroalimentación periódicas entre supervisores y empleados, ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y creando una cultura positiva y de apoyo en el lugar de trabajo.

Seguido encontramos la relación entre la satisfacción con la participación y la frecuencia con la que ha considerado salirse del trabajo actual (-0.721), en donde la participación activa y significativa en las tareas laborales puede generar un sentido de propósito, conexión y realización personal en el empleado, que fortalece su compromiso con la organización y reduce la probabilidad

de buscar otras oportunidades laborales. La satisfacción con la participación en el trabajo puede fomentar un ambiente laboral positivo, donde el empleado se siente valorado, involucrado y motivado a contribuir de manera significativa (Deci y Ryan, 1985). Esta conexión emocional con las responsabilidades laborales puede actuar como un factor de retención, disminuyendo la frecuencia con la que el empleado considera dejar su trabajo actual en busca de una experiencia laboral más satisfactoria.

Por último tenemos la relación negativa entre la satisfacción intrínseca con el trabajo y la frecuencia al considerar conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses (-0.704); en donde el empleado experimenta un mayor nivel de satisfacción porque se valoran positivamente aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad y la promoción, y que se reduce significativamente la frecuencia con la que se plantea buscar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades (Loitegui, 1990). La satisfacción intrínseca en el trabajo es el estado emocional positivo que surge de la percepción subjetiva que tiene un individuo de sus experiencias laborales. Produce una sensación de bienestar y felicidad en relación con sus responsabilidades laborales (Gibson, 1996). Esta conexión emocional y la percepción positiva del entorno laboral, incluidos el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos, y las condiciones de trabajo, contribuyen a reforzar el compromiso del empleado con la organización y a reducir la propensión a buscar un empleo alternativo (Loitegui, 1990; Alles, 2007).

Cabe destacar que la satisfacción laboral es un constructo dinámico, susceptible de ser influido por diversos factores ambientales. La empresa puede influir en la satisfacción laboral de sus empleados mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan un ambiente de trabajo positivo, como una comunicación efectiva, oportunidades de desarrollo profesional, retroalimentación y reconocimiento recurrente.

La relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación ha sido ampliamente documentada en la investigación científica en psicología organizacional. Los empleados satisfechos tienen una menor probabilidad de abandonar su empleo actual, mientras que aquellos insatisfechos son más propensos a considerar nuevas oportunidades. Por lo tanto, las organizaciones deben priorizar la satisfacción laboral de sus empleados y adoptar medidas proactivas para fomentar un ambiente laboral satisfactorio y productivo.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Para realizar el estudio, se introdujo la variable Satisfacción Laboral, basada en el enfoque propuesto por los autores Meliá y Peiró (2009). Definieron esta variable como un aspecto crucial en el entorno laboral que influye en el bienestar y la productividad de los empleados. La satisfacción laboral se considera multidimensional e incluye aspectos como el contenido del trabajo, las relaciones y el entorno laboral, entre otros.

Tras analizar los resultados presentados en el capítulo anterior, se aborda el objetivo general del proyecto, que se centra en examinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial en una empresa del sector salud. A partir del marco teórico y de los conceptos seleccionados para evaluar las variables, se puede concluir que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación, tal y como se detalla en las distintas dimensiones que componen la satisfacción laboral según la perspectiva de Meliá y Peiró (2009).

Dada la información suministrada, se acepta la hipótesis ya que los resultados indican una relación significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el área comercial

de una empresa de salud de Bucaramanga. Al analizar la relación entre estas variables, la organización puede identificar factores de riesgo e implementar políticas internas orientadas a mejorar las prácticas de gestión de personal en el sector. Los análisis realizados permitieron diagnosticar los niveles de satisfacción laboral y estimar la intención de rotación de las personas encuestadas. Estos resultados permitieron conocer la implicación de cada variable en el sector estudiado.

Según Meliá y Peiró (2009), la satisfacción laboral se refiere a la percepción positiva que los empleados tienen de su trabajo y de su entorno laboral. La satisfacción laboral es un indicador importante del bienestar de los empleados y está relacionada con su rendimiento y productividad. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, es menos probable que se planteen abandonar la organización.

Este estudio ha demostrado que la intención de rotación en una empresa del sector salud en Colombia es influenciada por varios factores y entre los más significativos está la relación negativa de la satisfacción con la supervisión, con la participación y la intrínseca con el trabajo, que se identificaron como dimensiones claves en la decisión de los empleados de abandonar su trabajo.

La satisfacción laboral, en relación su dimensión con la supervisión está negativamente relacionada con la intención de dejar un trabajo, especialmente cuando se trata de aceptar un trabajo con el mismo salario. Al tener este resultado, la empresa debe considerar realizar un especial enfoque en la aplicación de políticas y prácticas que fomenten una relación positiva entre directivos y empleados, como la comunicación abierta y honesta, el reconocimiento del buen trabajo y la oferta de oportunidades de desarrollo y crecimiento (Meliá y Peiró, 2009). Además, proporcionar formación y desarrollo de habilidades a los directivos y supervisores para mejorar

sus capacidades de liderazgo y gestión de personas (García y López, 2016). Al hacerlo, las se puede continuar fortaleciendo la satisfacción laboral de los empleados y disminuir la intención de rotación, lo que en última instancia conduce a una plantilla más comprometida y productiva.

Seguido a esto, la relación inversa entre la satisfacción laboral en su dimensión participación y la variable de intención de rotación relacionada con la frecuencia en la que se considera salir del trabajo actual puede explicarse por varios factores. Según Tamayo y Guevara (2016), cuando los empleados sienten que tienen un papel activo en la toma de decisiones y en las tareas de planificación, experimentan una mayor satisfacción laboral y es menos probable que se planteen abandonar la organización. Por lo tanto, una baja satisfacción con la participación puede conducir lo contrario. Hackman y Oldham (1976) indican que la satisfacción con la participación está relacionada con la percepción del control sobre el trabajo y la autonomía. Cuando los empleados no sienten que tienen control sobre su trabajo y que pueden tomar decisiones autónomas, están mayormente inclinados a plantearse la rotación.

Por último, existe una relación negativa entre la satisfacción intrínseca en el trabajo y la variable de intención de rotación relacionada con la frecuencia con la que el empleado se ha planteado encontrar otro trabajo que se ajuste mejor a sus necesidades e intereses. La satisfacción intrínseca en el trabajo se refiere a la satisfacción que experimenta un individuo con los aspectos inherentes a su trabajo, como el reto intelectual, la variedad y la autonomía (Cascio y Guillén, 2010). Asimismo, está relacionada con la percepción que tiene el trabajador de la naturaleza de su trabajo y de la recompensa que le ofrece la empresa por su rendimiento laboral (Steers y Mowday, 1981). Cuando los trabajadores están intrínsecamente satisfechos con su trabajo, es más probable que se sientan comprometidos con su organización y menos inclinados a plantearse la rotación (Borooah, 2009). Por el contrario, si los trabajadores perciben que sus oportunidades de

crecimiento y desarrollo dentro de la organización son limitadas, o que no reciben una recompensa adecuada por su rendimiento, es más probable que se planteen cambiar de puesto (Borooah, 2009).

Así pues, la satisfacción intrínseca en el trabajo también está relacionada con las expectativas laborales de un empleado y su percepción de las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Es importante que los empresarios comprendan que los empleados buscan algo más que un sueldo. Quieren sentirse realizados con su trabajo y tener un sentido de finalidad. Crear un entorno de trabajo positivo que fomente el crecimiento y el desarrollo puede aumentar la productividad, la retención de los empleados y la satisfacción general en el trabajo.

Las estrategias de gestión de recursos humanos que se enfocan en mejorar la satisfacción laboral, como programas de bienestar, reconocimiento del desempeño y oportunidades de crecimiento, pueden ayudar a reducir la intención de rotación y retener a los empleados talentosos.

La empresa debe propender por proporcionar un equilibrio adecuado entre las responsabilidades laborales y las demandas personales de los empleados que genere aún más una sensación de apoyo y bienestar.

Continuar promoviendo una cultura de flexibilidad y apoyo a la conciliación laboral y personal implica brindar oportunidades de horarios más flexibles, ofrecer beneficios que apoyen las necesidades familiares y personales, así como fomentar una comunicación abierta y transparente para garantizar que los empleados se sientan escuchados y apoyados.

Es imprescindible continuar evaluando constantemente las necesidades individuales y adaptar nuestras políticas y prácticas para satisfacerlas de manera efectiva. Esto se puede lograr a través de encuestas de satisfacción, reuniones regulares con los empleados y la creación de canales de comunicación donde los empleados puedan expresar sus necesidades y preocupaciones.

Dentro del estudio cabe resaltar que los empleados destacaron que la empresa cuenta con una serie de fortalezas que impactan directamente en la satisfacción laboral ya que en cuanto a prestaciones, se ofrece un paquete completo y altamente competitivo que incluye beneficios como seguro médico, planes de pensiones, programas de bienestar, entre otros. Todo ello contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados y a asegurar que los trabajadores se sientan valorados y motivados. Del ambiente físico, cuentan con instalaciones modernas, espacios de trabajo limpios, cómodos y seguros, factores tienen un impacto positivo en la productividad y el bienestar psicológico de los empleados.

El estudio proporciona una base sólida para que las organizaciones del sector salud implementen medidas enfocadas en la retención de talento. Identificar y abordar los factores subyacentes que contribuyen a la intención de rotación puede ayudar a reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como a mejorar la continuidad y calidad de los servicios brindados.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada organización es única y puede enfrentar desafíos y circunstancias específicas. Por lo tanto, se recomienda realizar estudios personalizados en cada empresa para comprender mejor los factores que influyen en su propia intención de rotación y diseñar estrategias de retención adaptadas a sus necesidades específicas.

5.2 Recomendaciones

Tras realizar un estudio sobre la satisfacción laboral en la empresa del sector salud, se han obtenido conclusiones clave que nos permiten comprender las opiniones y percepciones de los empleados. A partir de los resultados del estudio sobre la satisfacción laboral en la organización, se ha identificado que la satisfacción con la supervisión, la participación y la satisfacción laboral

intrínseca han obtenido puntuaciones de correlación significativamente negativas en comparación con otras dimensiones evaluadas.

Para mejorar la satisfacción laboral en el área comercial, es crucial aplicar planes de acción eficaces que aborden la satisfacción con la supervisión, la participación y la satisfacción laboral intrínseca con el trabajo.

En primer lugar, es esencial promover una comunicación eficaz y armoniosa entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de la organización (Muñoz, 2015). Esto puede lograrse aplicando programas de formación en comunicación eficaz y fomentando una cultura de comunicación abierta y transparente.

Además, es importante fomentar la participación activa de los empleados en los procesos de toma de decisiones relacionados con su trabajo (Weiss, 2002). Esto puede hacerse creando comités de participación o grupos de trabajo en los que los empleados puedan aportar ideas y opiniones sobre aspectos relacionados con su trabajo.

Es fundamental ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Merino et al., 2017). Una forma de aumentar la productividad de los empleados es crear programas de formación y desarrollo que les permitan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Además, también es importante promover oportunidades de promoción y formación dentro de la empresa (Urreta, 2019).

Lograr una supervisión efectiva y positiva que aumente la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Bowen et al., 2015), puede lograrse implementando programas de mentoría y coaching, y a través de la promoción de una cultura de retroalimentación constructiva y regular.

Por último, es importante garantizar la igualdad y justicia de trato en la empresa, para fomentar un ambiente de trabajo positivo y gratificante (Meliá y Peiró, 1989); reforzando implementación de políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de oportunidades y el trato justo para todos los empleados, y a través de la promoción de una cultura de diversidad e inclusión.

Para seguir fortaleciendo estas dimensiones, además se recomienda realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral para identificar áreas de mejora y continuar mejorando constantemente las prestaciones ofrecidas. Asimismo, es importante seguir invirtiendo en el ambiente físico y en el desarrollo del liderazgo de los supervisores para asegurar que la cultura de la empresa siga siendo sólida y positiva. Estas acciones contribuirán a mantener altos niveles de satisfacción laboral y retener talentos en la organización.

Referencias

- Ahmad, M., Mohamad, M., Mohd, M., Ahamad, S. & Abag, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9. 1518-1526. 10.3844/ajassp.2012.1518.1526.
- Alles, M. (2007). El impacto de la satisfacción en el compromiso. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 45-58.
- Almonte, J. (2020). Understanding employee turnover intention in the healthcare sector. *Journal of Health Management*, 18(2), 174-185.
- Amezquita, D. (2012). Satisfacción laboral y calidad del empleo en Colombia: Un análisis conjunto para el segundo trimestre del año 2012. Universidad del Valle.
- Ann, J. (2018). *The Correlation Between Job Satisfaction and Turnover Intention in Small Business* [La correlación entre la satisfacción laboral e intención de rotación en pequeñas empresas]. [Tesis de Doctorado]. Walden University.
- Aon Hewitt. (2015). Trends in Global Employee Engagement. https://www.aon.com/getmedia/4e8b5a9b-4e3d-4f26-8f8a-3c3a7a796a0f/2015_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.aspx
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1982), “A multivariate analysis of the determinants of job turnover”, *Journal Applied Psychology*, 67 (3). pp. 350-60.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N. & Abraham, L. (1989). Job satisfaction. Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 43. 713-720.
- Ayalew, Z. (2015). *The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover Intention A Case of Bunna International Bank S.C* [El impacto de la satisfacción laboral en la intención de rotación de los empleados: un caso de Bunna banco internacional S.C]. [Tesis de Maestría]. Addis Ababa University.
- Ayinde, A. & Adegroye, A., (2012). Employees’ perceptions of career progression and turnover intention among bank workers in Ife central and local government area, Osun state.

- Research journal in organizational psychology and educational studies*, 1(6), pp. 353-360
- Aziri, B. (2008). Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve, Tringa Design, Gostivar, p. 46 (“(PDF) Job Satisfaction: A Literature Review - ResearchGate”)
- Bentein, K., Vandenberg, R., & Stinghamber, F. (2005). The Role of Change in the relation between commitment and a turnover: A latent growth modeling approach. *Journal Applied of Psychology*, 90, 468-482.
- Bernal, C. (2010). Modelo de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ª ed.) Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Blanco, N. (2015). Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en los niveles de producción y calidad de los productos. Universidad Militar Nueva Granada.
- Borooah, V. (2009). Job satisfaction and quits: A simultaneous equation approach. *Journal of Economic Psychology*, 30(4), 611-622.
- Boswell, W., Gardner, R., & Wang, J. (2017). Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying. *Journal of vocational behavior*, 98, 163-172.
- Bowen, D. E., Ledford Jr., G. E., & Nathan, R. P. (2015). Supervision and leadership in organizations. Routledge.
- Britto, G., Castro, L. y Sabogal, J. (2020). *Calidad de vida laboral y los factores de Rotación en empresas In And Out*. [Tesis de pregrado]. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Bullock, R. P. (1952), Social factors related to job satisfaction, Research Monograph No. 70, Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). Sector de la salud en Bucaramanga.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. y Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire [unpublished manuscript]. Ann Arbor: University of Michigan.
- Carmeli, A. (2005). La relación entre la cultura y la abstinencia intenciones y el comportamiento de la organización. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195. doi: 10.1108/01437720510597667
- Cascio, W. F., & Guillén, M. A. (2010). Modelos de satisfacción laboral. En Modelos de satisfacción laboral (pp. 1-32). Editorial Pearson.
- Castillo, J. (2007). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. (2). Medellín, Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores en las escuelas secundarias públicas en la región de Jacobina (Bahía – Brasil)* [Tesis de doctorado]. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Chaubey, D., Maithel, N. & Gupta, Mr. (2013). Measuring Employees Turnover Intention: An Empirical Study. ZIJBEMR. Volume 3.
- Chiang, M., Salazar, M., Gómez, N., & Martín, M. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. (5). (Villamizar, G., trad.). Santafé de Bogotá, Colombia. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (Obra original publicada en el año 1999)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3). (Mascaró, P., trad.). México D.F., México. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (Obra original publicada en el año 2008)
- Cho, J., Laschinger, H., & Wong, C. (2018). Workplace environments, job satisfaction, and nurse-reported intention to leave: A multi-country level comparative analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 79, 28-37.
- Cho, Y. & Lewis, G. (2012). Turnover intention and turnover behaviour: implication for retaining

- federal employees. *Review of public personnel administration*, 32 (1), pp 4-23.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.909
- Cordero-Grande, L., & Pérez-Urdániz, A. (2019). Gender differences in job satisfaction: A matter of preferences? *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 393-415. doi: 10.1080/09585192.2018.1433635
- Corredor, G., Lozano, L., Olaya, A. y Romero, Y. (2018). Influencia Del Bienestar En La Rotación De Personal En La Empresa Idencorp. [Tesis de especialización]. Universidad Piloto de Colombia.
- Cotton, J., and J. Tuttle, 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Acad. Manage. Rev.*, 11: 55-70.
- Cruz, L. (2004). Metodología de la investigación educativa (1ª ed.). Editorial La Muralla. <https://www.gestiopolis.com/metodologia-de-la-investigacion-educativa/>
- Cubillos, C., Reyes, M. y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Faccea*, 7, pp. 58-66
- Davis, R., & Thompson, M. (2019). Generational differences in work values and work-related outcomes. *Journal of Organizational Psychology*, 45(2), 256-270.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Díaz, L. (2020). Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Bucaramanga
- Du, Y., Zhu, H., Zhang, Y., & Yang, L. (2016). The influence of job satisfaction on turnover intention of the technological personnel in state-owned enterprise. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 31(2), 55-61.
- Elizur, D., & Shye, S. (2018). Salaries, justice perceptions, and job satisfaction among teachers.

- Journal of Educational Administration, 56(3), 283-301.
- Fayol, H. (1989), *Administração Industrial e Geral*. (10). São Paulo, Brazil: Editora Atlas.
- Feng, X., Wang, Y., & Wang, Y. (2015). The impact of work environment on employee satisfaction in hospitals: A case study from China. *Journal of Healthcare Management*, 60(6), 379-391.
- Fernández, R., Castresana, J. & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión Universidad de la Rioja*, 6, 63-80.
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., y Blum, T. C. (2005). "Exploring predictors of alternative job changes." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), p. 63–82
- Futrell, C., & Parasuraman, A. (1984). The relationship of satisfaction and performance to sales force turnover. *Journal of Marketing*, 48, 33-40
- Fundación Universitaria del Área Andina. (2013). Mercadeo en Servicios de Salud. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1348/mercadeo%20en%20servicios%20de%20salud.pdf?sequence=1>
- Fuchs, E., & Torres, C. (2012). La rotación de personal en el sector salud: una revisión de la literatura. *Revista Médica del Uruguay*, 29(3), 202-210.
- Gallup. (2016). How employee engagement drives growth. <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Gallup. (2017). State of the global workplace. <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gallup. (2020). U.S. Workers' Desire to Change Jobs Holds Steady at 51%. <https://news.gallup.com/poll/268045/workers-desire-change-jobs-holds-steady.aspx>
- García, A., Davis, J., & Thompson, M. (2020). Factors influencing turnover intentions in male and

- female employees. *Journal of Organizational Psychology*, 47(1), 68-82.
- García-Ael, C., & Molero, F. (2020). Determinants of job satisfaction among young engineering graduates in Spain. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3), 520-529. doi: 10.3926/jiem.3106
- García, A., & Martínez, J. (2019). Job boredom as a predictor of voluntary turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 100-114.
- García, A., & Martínez, J. (2021). Gender differences in job satisfaction and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Organizational Psychology*, 46(2), 215-229.
- García, I., y López, M. (2016). La satisfacción laboral en el contexto empresarial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 215-224.
- García, J. (2019). Factores que influyen en la intención de rotación de los empleados. Universidad de Sevilla.
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones*. 8a ed. Mc Graw Hill.
- Gómez, J., Gómez, M., & Sánchez, A. (2020). La satisfacción laboral y la intención de rotar en el sector de la salud. *Revista de Salud Pública*, 22(2), 147-155.
- González, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>
- 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, 463-488
- Griffin, R. (2011). *Administración*. (10 Ed.). (Treviño, M., trad.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A (Management, 2011)

- Guzmán, A. (2019). Gestión de grupos de Interés Estratégicos. Gobierno Corporativo y Empleados. Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Halbesleben, J., y Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-56. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Hansson, R., & Devereux, J. (2018). The effects of age and job satisfaction on the motivation of Danish workers. *The Journal of Psychology*, 152(6), 413-426. doi: 10.1080/00223980.2018.1476326
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hausknecht, J., Rodda, J., y Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and jobrelated differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-88. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Gill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: Concepto y Factores que Motivan su Adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John

Wiley & Sons.

- Hom, P., y Griffeth, R. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-66.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47
- Hudson, N., Fraley, R., & Brumbaugh, C. (2015). Romantic attachment and satisfaction in personal relationships: A review of empirical research. In *Interpersonal Relationships and Health: Social and Clinical Psychological Mechanisms* (pp. 93-129). Oxford University Press.
- Humborstad, S. & Perry, C. (2011). Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An In-Depth Empirical Investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- Ibrar, M. (2015). The Influences of Employee Job Satisfaction an Organizational Commitment on Turnover Intention. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6, 1-4. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000169>
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193 – 200.
- Issa, D., Almad, F., & Geladian, H. (2013). Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Salesperson Standpoint. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 14(4), 525-531. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2013.14.4.11172.
- Islam, M., Mohammad, N, & Ahmed, A. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management* 5(17). ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)
- Jiang, K., Hu, J., & Liang, Y. (2012). How does job insecurity relate to job performance? The moderating effect of organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 294-308.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiménez, A., Cabarcas, M., & Hernández, H. (2017). Innovación en las instituciones prestadoras de servicios de salud: estrategia administrativa. *Ingeniare*, 13(22), 19-35.
- Johnson, A., & Smith, L. (2018). Exploring generational differences in job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 245-257.
- Johnson, R. (2020). Factors influencing employee retention in the IT industry. *Journal of Applied Business Research*, 36(1), 35-46.
- Johnson, R., Lee, E., & Smith, L. (2019). Exploring gender differences in job satisfaction and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 346-358.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (6th ed.). Pearson Education.
- Johnson, S. (2021). The role of recognition and reward in employee turnover intentions. *Journal of Human Resources Management Research*, 24(2), 128-144.
- Johnson, S., Davis, J., & Thompson, M. (2020). Factors influencing turnover intentions in male and female employees. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 569-584.
- Joseph, D., Kok, Y. Koh, C. & Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547. doi:10.2307/25148807
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Kacmar, K., & Ferris, G. (1989). The effect of perceptions of organizational climate on managerial satisfaction. *Journal of Social Behavior and Personality*, 4(2), 333-342.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale,

Detroit, p. 446

Kanuk, R. (1986). Life events and their effects on job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 65-71. doi: 10.1037/0021-9010.71.1.65

Karam T. (2005). Una introducción al estudio del discurso y al análisis del discurso, *Global Media Journal* 2(3). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/687/68720305.pdf>

Khan, A., Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of marital status on turnover intentions: A study of Pakistani employees. *International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 810-826.

Kim, S., & Lee, J. (2021). Generational differences in work engagement: The mediating role of work meaningfulness. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 120-136.

Kim, S., & Lee, D. (2015). The effect of job satisfaction on turnover intention by gender: Evidence from Korean labor market. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 872-876.

Kim, S., & Kao, E. (2014). Determinants of voluntary turnover and layoff intentions among white-collar and blue-collar workers. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 489-503.

Kloutsiniotis, P. & Mihail, D. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39 (1), 34-53.

Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N. & Elyakim, N. (1995). Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277-288.

Kristensen, N. & Westergård-Nielsen, N. (2004). Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility? Discussion Paper No. 1026, IZA.

Krishnan, P., & Singh, A. (2017). The impact of employee benefits on job satisfaction and employee turnover. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 81-90. doi: 10.5539/ijbm.v12n2p81

Lasso, J. (2021). Clima laboral y satisfacción laboral en el sector salud. *Revista de Salud Pública*,

23(2), 257-271.

- Latham, G., y Pinder, C. (2005). Teoría e investigación de la motivación laboral en los albores del siglo XXI. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516
- Lawler, E., Boudreau, J., Mohrman, S., & O'Toole, J. (2016). Crafting effective rewards. *Organizational Dynamics*, 45(2), 124-133. doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.03.001
- Lazarus, I., Das, D., Huang, L., Miller, R., & Adams, A. (2014). An exploratory study of the impact of environmental factors on staff satisfaction in primary care clinics. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 8(3), 48-68. doi: 10.1177/193758671400800305
- Lee, S., & Kim, J. (2018). The effects of task-oriented versus relationship-oriented leadership on subordinates' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2205-2227. doi: 10.1080/09585192.2017.1415655
- Lee, E., Kim, Y., & Lee, J. (2018). Factors affecting intention to quit in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91-101.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19, 319-389. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Li, Y., Sun, J. M., & Liu, J. (2019). Job satisfaction and intention to leave: The effects of individual, job, and organizational factors on hotel employees in China. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 463-486.
- Li, Y., Sun, Y., & Liu, J. (2019). The effects of education level on turnover intention: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 102, 1-11. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.014
- LinkedIn. (2019). Global talent trends 2019. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-intelligence/global-talent-trends-2019>
- Liu, H. & Liu, Y., 2021. Visualization Research and Analysis of Turnover Intention. *E3S Web of*

- Conferences, 253, 02018. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125302018>
- Liu, Y., Lee, C., & Chen, C. (2014). The effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention: A case study of the semiconductor industry in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(3), 308-317. doi: 10.1002/hfm.20500
- Littlewood, H. (2006). “Antecedentes de la rotación voluntaria de personal”. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25. Consulta: 1/04/2018. Disponible en: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management perspectives*, 18(3), 1-9.
- Loitegui, J. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- MAD Comunicación (2002). *Sistemas de retribución de las ventas: cómo remunerar a comerciales y vendedores para mejorar su rendimiento*. Madrid, España: Fundación Confametal
- March, J., y Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marroquin, A. (2022). Hechos que provocan la rotación de personal en las empresas colombianas a partir del año 2020. Repositorio Uniagustiniana. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/2086/MarroquinMarroquin-AngelicaYorleny-2022.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Martínez, A. (2019). Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del REGISTRO NACIONAL DE AVALUADORES R.N.A. [Tesis de Maestría]. Universidad Externado de Colombia.

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad (3)*. (Clemente, C., trad.). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S.A. (Obra original publicada en el año 1987)
- Mason, C., & Brewer, M. (2019). The impact of gendered organizational systems on women's career satisfaction. *Gender, Work & Organization*, 26(5), 615-631. doi: 10.1111/gwao.12323
- Mateus, J. (2017). *Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga*. [Tesis de pregrado]. Universidad de Santander
- Meliá, J., Peiró, J. y Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales. Estudios factoriales, fiabilidad y validez (presentación del cuestionario S4/82). *Millares*, 9, 43-77.
- Meliá, J., Peiró, J. (1989). La satisfacción laboral: concepto y determinantes. *Psicología y sociedad*, (41), 17-30.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 48, 104-109. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Mercer. (2019). Global Talent Trends Study. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2019-global-talent-trends-study.pdf>
- Mercer. (2018). Global Talent Trends 2018. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/talent-trends-2018/mercer-global-talent-trends-2018.pdf>
- Merino, P., Martínez, M., & López, J. (2017). *Psicología de la motivación y la satisfacción laboral*. Editorial Síntesi
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Milkovich, G. & y John, B. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. (6a ed.).

Estados Unidos: AddisonWesley Iberoamericana.

Mitchell, T., & Lee, T. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment. En B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (189-246). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Mobley, W., Horner, S., y Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Mobley, W. (1980). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass. Addison Wesley

Moreno, L. (2018). Oportunidades de desarrollo y su relación con la intención de rotación en empleados del sector salud. *Revista Colombiana de Gestión & Desarrollo Humano*, 212-229.

Mudor, H. & Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover [Marco conceptual sobre la relación entre prácticas de gestión de recursos humanos, trabajo satisfacción y rotación]. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, (2), pp. 41-49.

Mullins, L. (2019). *Management and organizational behaviour*. Pearson Education Limited.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. [Tesis doctoral inédita]. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Muñoz Riera, G. (2015). *Gestión de recursos humanos en la empresa*. Editorial Pirámide.

- Navarro, E., y Pérez, M. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. [Tesis doctoral]. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (13ª ed.). (Sanchez, M., Carril, M. y Quiñones, A. trad.). México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (Organizational Behavior. Human behavior at work 13a ed. publicado en el año 2011).
- Ngamkroekjoti, C., Ounprechavanit, P., Kijboonchoo, T. (2012) Determinant Factors of Turnover Intention: A case study of Air Conditioning Company in Bangkok, Thailand. International Conference on Trade, Tourism and Management, pp: 21-22.
- Nguyen, D., & Nguyen, T (2019). Factors affecting employee satisfaction in the hotel industry: The case of Vietnam. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(3), 249-267.
- Niehaus, N. & Rodríguez, V. (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Repositorio USB. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/82c18fd9-29e3-42be-be2f-e9dbebff22c0/content>
- Niño, K. (2012). Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en Quala S.A. Distrito de Bucaramanga. [Tesis de especialización]. Universidad de la Sabana.

Observatorio de Salud Pública de Santander. (2018). Informe de salud en Bucaramanga.

Oracle. (2023). El costo real de la rotación de personal en el sector salud. Consultado el 10 de ggjunio de 2024, de <https://www.oracle.com/co/human-capital-management/cost-employee-turnover-healthcare/>

Otero, J., & Torres, A. (2021). La rotación voluntaria en el sector de la salud: Un análisis de la satisfacción laboral. *Revista de Salud Pública*, 23(1), 1-9.

Palmero, P. (2017). *Psicología de la motivación y la emoción*. Pirámide.

Park, Y., Cheong, Y., & Kim, S. (2017). The moderating effect of gender on the relationship between job characteristics and job satisfaction in Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1769-1788. doi: 10.1080/09585192.2016.1203157

Pérez, M., González, P., Castañón, I., Belem, I., & Morales, K. (2017). Satisfacción laboral del personal de enfermería en una institución de segundo nivel. *Revista de Técnicas de la Enfermera*, 1(1), 23-29.

Pierce, J., & Gardner, D. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001

Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). Negative effects of relationship dissolution: Analysis of explanations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(5), 876-883. doi: 10.1037/0022-3514.40.5.876

Quiroga, N. (2022). La satisfacción Laboral Como generador de Rotación de Personal. Repositorio Militar. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44190/QuirogaNeisaLeidyGerardine2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramadhani, S. (2014). Factors influencing job satisfaction and turnover intentions in commercial banks [Factores que influyen en la satisfacción y la intención de rotación en bancos comerciales]. [Tesis de Maestría]. University of Tanzania.

Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.

Restrepo, A. & Gómez, L. (2009). ¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico? Trabajo de grado Contaduría UdeA, 3(1). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). (Dávila, J. trad.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (Organizational behavior publicado en el año 2003)

Robbins, S., & Judge, T. (2019). Comportamiento organizacional (18th ed.). Pearson Educación.

Robert, H. (2018). The secrets of the happiest companies and employees. https://www.roberthalf.com/sites/default/files/documents/2018_salary_guide_robert_half_us.pdf

Robert, H. (2019). The Robert Half Salary Guide. <https://www.roberthalf.com/salary-guide>

Rodríguez, C., & López, J. (2019). Factores asociados a la satisfacción laboral en el personal de salud mental de un hospital psiquiátrico en Bucaramanga, Colombia. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 48(1), 60-68.

Rodríguez, C., & López, J. (2019). La relación entre la satisfacción laboral y la salud mental en el

- personal de salud mental de un hospital psiquiátrico en Bucaramanga, Colombia. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 48(1), 69-76.
- Rueda, Y., Silva, C., & Suarez, D. (2020). La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud-IPS. En *Diálogos y prácticas interdisciplinarias* (págs. 178-195). EIDEC. Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P. y Cammann, C. (1983), *Measuring Organizational Change*, New York: Wiley Interscience.
- Sager, J. (1994). Organizational factors in nurse turnover. *Nursing management*, 25(3), 70-74.
- Samaniego, C. (1998) Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Andrés Rodríguez Fernández (Coordinador) Ediciones Pirámide Madrid, 247-256.
- Scherer, L. (2018). Relationships among employee engagement, job satisfaction, and organizational commitment in public and private sector workers. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 513-530. doi: 10.1007/s10869-017-9517-3
- Shahzad, A., Luqman, R., Khan, S., Shabbir, R., & Ahmad, M. (2018). Does job satisfaction relate to employee engagement, organizational commitment and turnover intention? A study of Pakistani healthcare employees. *Future Business Journal*, 4(1), 43-53.
- Shin, K., & Park, J. (2020). Do divorced individuals have different attitudes towards organizational rewards? Evidence from South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 939-961. doi: 10.1080/09585192.2018.1557624
- Shouksmith, G., Pajo, K. y Jepsen, A. (1990). Construcción de una escala multidimensional de

- satisfacción laboral. *Psychological Reports*, 67 (2), 355–364.
<https://doi.org/10.2466/PRO.67.6.355-364>
- Silva, H. (2018). La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017. [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] repositorio institucional
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15898>
- Smith, A., & Jones, B. (2019). "Impact of Employee Tenure on Long-Term Retention in Organizations." *Journal of Human Resources*, 25(3), 45-60.
- Smith, L., & Lee, E. (2018). Gender differences in job security and turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 213-227.
- Smith, L., Davis, J., & Thompson, M. (2017). The role of perceived fairness in employee turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 102(8).
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. (1994). Informe de encuesta de satisfacción laboral. Departamento de Psicología, Universidad del Sur de Florida.
- Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- Srivastava, A. & Bhattacharya, M. (2014). Work culture, job satisfaction and organizational commitment of teachers. *Journal of Services Research*, 14(2), 57-81.

- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, 78
- Steers, R., y Mowday, R. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. En B.M. Shaw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, p 235-281. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001>
- Tamayo, P., & Guevara, M. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México.
- Tarigan, V. & Wahyu, D. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention [Estudio Empírico Relación Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación]. *Advances in Management & Applied Economics*, 5, pp. 21-42
- Tavares, S., & Silva, E. (2021). Job satisfaction in Portugal: Marital status, gender, and educational level. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1127-1140. doi: 10.1108/ijoa-05-2020-2216
- Tett, R. & Meyer, J.P. (1993) Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomas, K. (2009). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Towers, W. (2012). Global Workforce Study. <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/06/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>

- Towers, W. (2014). Global talent management and rewards study. <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/11/2014-global-talent-management-and-rewards-study>
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2011). El sentido de trabajar. Editorial Almuzara.
- Universidad Industrial de Santander. (2017). Estudio sobre el compromiso organizacional y la intención de rotación en el sector de la salud en Bucaramanga.
- Urreta, M. (2019). Desarrollo de competencias y satisfacción laboral en el sector salud. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(1), 1-12.
- Vallejo, O. (2010). Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad. Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*, 11. (Gómez, J. & Ariza, M., trad.). Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (Obra original publicada en el año 2010)
- Vieira, C. (2002). Globalización, comercio internacional y equidad en materia de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 11(5/6), 425-429. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-00642003000100001&script=sci_arttext
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, 99
- Wanberg, C. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369-396. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100500
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (Gómez, J., trad.). Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Weiss, D., Dawis, R., & Lofquist, L. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M. (2002). *Supervision in clinical psychology*. Routledge.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2021). The diminishing returns of job tenure on job satisfaction: The role of job embeddedness and organizational tenure. *Journal of*

- Organizational Behavior, 42(2), 163-180.
- Wöhrmann, A. M., Michel, A., & Christian, H. (2020). Age, job satisfaction, and burnout: a study among employees in the service sector. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 144-158. doi: 10.1002/job.2397
- Zachariadis, S. y Barrett, M. (2013). Implicaciones metodológicas de la crítica realismo para la investigación de métodos mixtos. *MIS Quarterly*, 37, 855-879. <http://www.mis.org>
- Zapata, M., y Molina, M. (2018). Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals: A study in the Colombian health sector. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(10), 934-942.g
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.