



SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE  
EMPLEADOS EN PUERTO RICO

Arlene Maldonado Estevez

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río  
Piedras como uno de los requisitos conducentes al grado de Maestría en Psicología Industrial  
Organizacional

12 de mayo 2023

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá reproducirse o ser publicada en parte o en su totalidad ni resumirse sin el consentimiento de la autora o de la Dirección del Departamento de Psicología

## Tabla de Contenido

LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE APÉNDICES .....	v
CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN.....	vi
RESUMEN .....	vii
RESUMEN BIOGRÁFICO DEL AUTOR/A .....	viii
RECONOCIMIENTOS.....	ix
TÍTULO DE LA TESIS.....	x
CAPÍTULO I .....	1
Definición del problema.....	3
Justificación.....	4
Hipótesis.....	5
CAPÍTULO II .....	6
Diferencia entre satisfacción y motivación.....	7
Intención de rotación.....	8
Satisfacción Laboral.....	10
Bienestar del empleado.....	12
Organizaciones durante la pandemia.....	13
Organizaciones de servicio.....	15
Marco teórico.....	17
CAPÍTULO III .....	20
Diseño.....	20
Participantes.....	20

Instrumentos.....	21
Consentimiento Informado.....	22
Procedimientos.....	22
<i>Microsoft Forms</i> .....	23
Análisis estadístico.....	23
CAPÍTULO IV .....	24
Resultados descriptivos de la encuesta de satisfacción laboral.....	24
Resultados descriptivos de la encuesta de intención de rotación.....	28
Análisis estadísticos.....	29
CAPÍTULO V .....	33
Conclusiones.....	36
Limitaciones.....	36
Recomendaciones.....	37
REFERENCIAS.....	39
APÉNDICES.....	44
Apéndice A: Hoja de consentimiento .....	44
Apéndice B: Hoja de promoción.....	47
Apéndice C: Instrumento de satisfacción laboral.....	48
Apéndice D: Instrumento de intención de rotación.....	49

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Datos sociodemográficos.....	30
<b>Tabla 2:</b> Estadísticas descriptivas.....	30
<b>Tabla 3:</b> Estadísticas descriptivas y correlaciones.....	31
<b>Tabla 4:</b> Estadísticas descriptivas y correlaciones de los factores intrínsecos y extrínsecos.....	31

## LISTA DE APÉNDICES

<b>Apéndice A:</b> Hoja de consentimiento.....	44
<b>Apéndice B:</b> Hoja de promoción.....	47
<b>Apéndice C:</b> Instrumento de satisfacción laboral.....	48
<b>Apéndice D:</b> Instrumento de intención de rotación.....	49

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN**

Certificamos que hemos leído esta investigación y que en nuestra opinión es adecuada en el alcance y calidad de su contenido para el grado de Maestría en Artes con especialidad en Psicología Industrial Organizacional del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Sara Santiago Estrada, PhD

Directora del comité de tesis

Jesús J. Marrero Centeno, PhD

Segundo miembro del comité de tesis

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar si la satisfacción laboral tiene efecto alguno en la intención de rotación de empleados. Esto siendo un tema que implica a las organizaciones, la economía de estas, y su desarrollo. La satisfacción laboral se explicará desde diversos puntos de vista por parte de autores referentes a las teorías aplicadas en las organizaciones. La hipótesis que guía la investigación es: H<sub>1</sub> Existe una relación inversa y significativa entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados en Puerto Rico. La teoría que guía la investigación es la bifactorial de Herzberg, de factores insatisfactorios y satisfactorios, mejor conocidos como motivación y de higiene. Los resultados confirman que se encontró una relación inversa y significativa entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados en Puerto Rico. En general, los hallazgos sugieren que las organizaciones de servicio en Puerto Rico deben evaluar ciertos aspectos específicos y desarrollar un plan de mejora para abordarlos.

**Palabras claves:** satisfacción laboral, intención de rotación, organizaciones, empleados.

## **RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA**

Arlene Maldonado Estevez nació el 15 de octubre de 1998, en San Juan, Puerto Rico. Su preparación académica incluye el diploma de cuarto año de la escuela Dr. Gilberto Concepción de Gracia en Carolina, P.R. También, dos diplomas de la Escuela de Bellas Artes de Carolina, uno en el área de artes plásticas, gráfica y el segundo en la concentración de pintura. Una vez graduada de escuela superior, asistió a la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en donde estuvo 4 años cursando su bachillerato en la Facultad de Ciencias Sociales en la concentración de Psicología y lo completo en el año 2020. Actualmente, se encuentra en la misma universidad realizando su último semestre de maestría en la misma facultad, esta vez en la concentración de Psicología Industrial Organizacional. Mientras cursaba su maestría, tuvo la oportunidad de participar en dos internados, el primero en Culture to Fit, una firma de consultoría y el segundo en la compañía de seguros TOLIC, como parte del equipo de recursos humanos. Además, tuvo la oportunidad de ser asistente de cátedra de la clase de metodología de investigación por un año en la misma universidad. En sus planes futuros, tiene aspiraciones de completar un doctorado en la misma concentración y en el mismo Recinto.

## RECONOCIMIENTOS

Primeramente, me gustaría agradecerle al profesor Jesús Marrero, PhD que, además de ser mi segundo miembro del comité, fue quien me orientó sobre la existencia de este programa de Psicología Industrial Organizacional cuando tomé la clase de metodología con él en bachillerato. Igualmente, le agradezco a mi directora de tesis, Dra. Sara Santiago Estrada, por siempre dar la milla extra para conmigo, no importando todos los tropiezos que pudimos encontrar en el camino. Adicional, hago una mención especial al Dr. Jorge A. Maldonado Rodríguez, que me sirvió de inspiración para solicitar a estudios graduados.

En general, le agradezco a todo el equipo de profesores del área de industrial que a través de sus cursos me prepararon académicamente para tener las habilidades y capacidad de realizar esta tesis. Cabe destacar, que la culminación de esta tesis es un momento muy importante para mi ya que me ha costado muchísimo. Finalmente, hago un agradecimiento en general a todas esas personas que han sido parte de este proceso, han aportado su granito de arena y me han sostenido en mis momento más difíciles.

SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE  
EMPLEADOS EN PUERTO RICO

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La rotación de empleados es un fenómeno que cada vez es más común en las organizaciones ya que su fuerza de trabajo recae en los empleados. Sin duda, es algo que siempre ha existido, pero, a través de los años se ha ido intensificando y se ha visto más en todo tipo de organizaciones (Capell, 2020). En la decisión de rotación inciden muchas variables, tanto individuales como organizacionales (Bastardo, 2014). Específicamente, la satisfacción laboral es una de las más destacadas.

La rotación puede definirse como un proceso de decisión psicológica que se lleva a cabo en una serie de pasos: evaluación del puesto de trabajo, insatisfacción laboral experimentada, pensamiento de renuncia, evaluación de la utilidad esperada de la búsqueda y del coste de la renuncia, intención de buscar alternativas, búsqueda de alternativas, evaluación de las alternativas, comparación de las alternativas frente al trabajo actual, intención de renunciar/permanecer (Mobley, 1982). Por otra parte, la satisfacción laboral, según Locke (1969), es el estado emocional placentero que resulta de esa apreciación de que el trabajo de uno logra o facilita el logro de sus valores laborales. Comienzo con la exposición de estas definiciones, ya que las considero relevantes para la comprensión de esta investigación.

Desde que ocurrió el Huracán María en Puerto Rico diversas organizaciones han ido modificando sus puestos de trabajo, ya que hubo mucha emigración hacia los Estados Unidos. Esto, seguido de la Pandemia del Coronavirus en el año 2020, ha hecho que las personas y las organizaciones reconsideren sus puestos de trabajo y su ambiente. Año tras año el teletrabajo se vuelve más recurrente y avanzado, por lo que siguen surgiendo oportunidades virtuales. Esto incluye que las personas pueden ser “su propio jefe”. Cuandomenciono teletrabajo me refiero al

tipo de trabajo que se puede hacer a través de un teléfono celular o una computadora con acceso al internet. Ejemplo de un teletrabajo pudiera ser una persona que se encarga de grabar su día a día “*blogguer*” y exponerlo en las redes sociales. A las personas que realizan ese tipo de trabajo le pagan por cantidad de visitas, vistas y “*likes*”. Esto conlleva que si, por ejemplo, una persona no se encuentra “satisfecho” en su trabajo actual, le queda retirado de su hogar o no tiene los beneficios que considera justos, esa persona está en riesgo de rotación, debido a que si se le presenta una oportunidad de teletrabajo es muy probable que la tome.

Pudieran existir múltiples razones detrás de la decisión de renunciar, no obstante, la satisfacción laboral pudiera evitar la toma de esa decisión. Entre esos posibles factores pudiera estar: características del trabajo, el estrés, falta de oportunidades de crecimiento, pobres sistemas de recompensas, entre otros. Se han estudiado el fenómeno de contagio de rotación de empleados en una organización. Porter y Ribgy (2021) proponen que la rotación es algo que pudiera ser contagioso en un ambiente laboral. A lo que se refieren con eso es que cuando un empleado toma la decisión de renunciar por alguna razón, otro empleado que tenga alguna inquietud en ese momento pudiera seguir el ejemplo del empleado de renunciar. Se trata como de una especie de observación y luego imitar ese comportamiento, casi como si los sentimientos de esos empleados fueran afines. Básicamente, es la idea de evaluar las posibles repercusiones que enfrentaría un empleado al renunciar a su trabajo y determinar la gravedad de esas consecuencias. Si estas no son severas, es más probable que otros empleados también decidan renunciar.

La presente investigación va dirigida a trabajadores en general de la industria de servicio que hayan cambiado de empleo en los últimos 5 años y estén insertados en una organización laboral en Puerto Rico, del sector del servicio al cliente. El sector de servicio es uno bastante amplio y que genera muchos empleos a diario. Según las estadísticas del Departamento del

Trabajo de Puerto Rico, en el año pasado 2022, la ocupación de “vendedores minoristas y cajeros” ocupó el primero y segundo lugar en la lista de ocupaciones de mayor empleo. Dentro del sector de servicio se incluyen los comercios al por mayor y al detal, como por ejemplo tiendas de ropa, supermercados, farmacias, entre otros. Además, incluye, servicio de transportación, comunicación, bienes raíces, servicios médicos, de salud, educación, administración pública, diversión y recreación, etc.

### **Definición del problema**

Actualmente, la rotación de empleados está siendo más común en las organizaciones. Esto se debe a cambios abruptos que han alterado la manera tradicional de trabajar. Como nos mencionan Kang et al. (2018), la rotación es un problema crítico que atormenta a todas las industrias desde hace dos décadas. Según Heavy et al. (2013) la rotación en la mayoría de los casos es una gran pérdida para las organizaciones, en términos de capital humano, en el costo que conlleva la salida de un empleado y el procedimiento de contratación de un nuevo sustituto para llenar esa vacante. La rotación de empleados, según Capell (2020), tiene altos efectos en la moral del equipo, en la reputación de la empresa y en el producto final. Este autor define como rotación a aquellos empleados que abandonan la organización y deben ser reemplazados. Una empresa se define por tener una alta rotación cuando muchos de sus empleados dejan el trabajo luego de un cierto período de tiempo. Pujol y Dabos (2018) nos mencionan que una las variables que puede explicar la rotación de empleados es la satisfacción laboral. Kols et al. (2018), en su artículo, nos muestra una lista de factores que consideran los empleados para tomar la decisión de renunciar, entre ellos están las condiciones de trabajo, su relación con los compañeros, salario básico y condiciones de vida. Estos factores están vinculados a la satisfacción o insatisfacción

que los empleados sienten en su trabajo. Es por esta razón que elegí estudiar la satisfacción laboral y su efecto en la rotación de empleados.

### **Justificación**

Si existe la solución a un problema común en diferentes organizaciones, es importante que se intente resolver. Como nos afirma Méndez (2020), no hay mucha literatura existente de este tema, específicamente en Puerto Rico, por lo que me gustaría aportar desde esa perspectiva a las organizaciones. Considero que la rotación de empleados en las organizaciones es un tema de suma importancia y se debería tener un plan para intentar reducirlo. Según Santacruz (2011) se debe evitar tener una alta tasa de rotación ya que esto pondrá a disposición de la competencia el mayor activo de la organización que son los empleados. “Se busca minimizar la rotación de empleados ya que este fenómeno suele ser dañino para la productividad de la organización y puede limitar el éxito que la organización pueda alcanzar dentro de su mercado” (Méndez, 2020, p.16). Con esto afirmamos una vez más la importancia de trabajar con el fenómeno de la rotación de empleados en las organizaciones.

Capell (2020) nos menciona que son muchas las empresas que están empezando a implementar acciones para responder a esta problemática. Un ejemplo de una de ellas es Walmart, que implementó una modalidad de pago diario en donde sus empleados cobran el salario antes del día de pago, para poder reducir la percepción negativa que se tenía de los salarios y los turnos (Capell, 2020). Esa iniciativa nos permite dar cuenta de que en esa organización había una percepción negativa en cuanto al salario y los turnos de trabajo. Si en Walmart hubiese una satisfacción laboral en sus empleados, estos no tendrían que modificar ni implementar un nuevo programa ya que la rotación sería mínima. Por otro lado, Best Buy según Capell (2020) ha optado por ofrecer becas académicas, ayudas para el cuidado infantil o permisos

con paga para trabajadores a tiempo parcial, en búsqueda de disminuir la rotación de empleados. Esto nos demuestra la importancia que tiene la satisfacción laboral dentro de las organizaciones para poder disminuir esa rotación de empleados.

### **Hipótesis**

El propósito de este estudio es determinar si la satisfacción laboral tiene efecto alguno en la rotación de empleados. Las hipótesis que guían la investigación son:

H<sub>1</sub>: Existe una relación inversa y significativa entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados en Puerto Rico.

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y los factores extrínsecos de satisfacción en la intención de rotación.

Estas hipótesis se sometieron a prueba a través del método cuantitativo, particularmente de análisis estadísticos.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

Para una organización mejorar su capacidad de retención, debe monitorear constantemente el nivel de satisfacción de sus empleados, relacionado a oportunidades de crecimiento, estrategia de contratación y ofrecimiento de condiciones competitivas (Capell, 2020). Esto nos resalta la importancia de la satisfacción laboral para mantener baja la rotación de empleados. Santacruz (2011) nos dice que el hecho de que la empresa esté perdiendo mucho personal de valor es preocupante, ya que en algún momento se verá en aprietos y no podrá competir en los mercados. El impacto que tiene la alta rotación en las organizaciones es grande, “cuando se va un empleado que se considera “excelente” y entra otro con una experiencia menor, la relación que este tendrá con el cliente se ve comprometida, ya que la calidad de servicio que la empresa le ofrece disminuye” (Capell, 2020, p.272). Generalmente, cuando un empleado que lleva mucho tiempo en una organización o simplemente es bueno en lo que hace y tiene intenciones de irse, las empresas buscan la manera de retenerlo. Se considera como un recurso muy valioso y se debe evitar a toda costa que se pierda un empleado de ese “calibre”. Estas situaciones suelen hablarse para ver si se puede llegar a un acuerdo antes de que sea definitivo y si está en manos de la organización cumplir con los requerimientos que ese empleado pide para no abandonar la organización, ésta lo hará. Como nos dicen Garcés et al., 2015) que en ocasiones se debe retener a personal que lleva una larga trayectoria ya que si este capital humano se fuga, representaría una gran pérdida debido al conocimiento adquirido a través de los años. Además, los empleados deberían ser partícipes en el proceso de proponer algunas estrategias de retención, esto favorece que ellos permanezcan en la organización. Según Capell (2020), otra de las áreas que se ve afectada con la rotación es las dinámicas de grupo, ya que cuando hay grupos

estipulados se crea un vínculo, una confianza, de la cual un nuevo miembro deberá adaptarse y esto conllevará un tiempo.

### **Diferencia entre satisfacción y motivación**

La satisfacción y la motivación laboral es algo que se tiende a confundir constantemente. Aamodt (2010) nos dice que motivación es lo que determina si el trabajador cumplirá con sus labores apropiadamente. Por otro lado, la satisfacción laboral, como la definen Dalal y Crede (2013) es una respuesta multidimensional favorable o desfavorable a la situación laboral. Desde esas dos definiciones podemos realizar que son dos cosas distintas. Huilcapi et al. (2017), dicen que la motivación en el trabajo:

“se deriva del latín *motus*, que significa movido, o de motio, que significa movimiento, la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” (p.316).

Dada esta definición dejamos claro que la motivación y la satisfacción trabajan en una relación interdependiente. Para efectos de esta propuesta de investigación lo que aspiro es enfocarme en la satisfacción como un elemento importante en el ambiente de trabajo para lograr la retención de los empleados. Un ejemplo en donde se denota la diferencia marcada de la satisfacción y la motivación es cuando un empleado está satisfecho con su área de trabajo, sin embargo, esto no lo motiva para ejercer el mismo. Otro ejemplo pudiera ser cuando un empleado está motivado por la posibilidad de un ascenso, sin embargo, no está satisfecho con su puesto regular.

## **Intención de rotación**

Por otro lado, es importante poder identificar la “intención” de rotación sobre la cual nos exponen Zhang et al. (2020). Estos autores/as lo definen como la voluntad que tiene un empleado de renunciar voluntariamente a sus labores. Si podemos reconocer a tiempo esta intención, se pudiera disminuir la rotación de empleados en las organizaciones, no obstante debemos conocer las causas que conllevan a tener esa intención de rotación. Es por eso, que debemos conocer las causas de rotación que son lo más importante para poder solucionar ese “problema”, ya que, si conocemos las inquietudes de los empleados, se pueden generar proyectos para resolverlas. Según Méndez (2020) en su investigación, encontró que, a mayores niveles de satisfacción laboral por parte de los individuos, estos experimentarán menores niveles de intención de abandono organizacional. Esto nos podría sugerir que algunas de las causas de intención de rotación tienen relación con los factores de satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, Onyemah et al. (2021) nos dicen que la intención de rotación está relacionada con la sensación de estrés, conflicto interpersonal, regulación de emociones y la confianza que se le tiene a la gerencia. Hay que estar dispuestos a evaluar todas las posibilidades. Un ejemplo de esto es la investigación que llevaron a cabo Onyemah et al. (2021) en la cual sus resultados demuestran que las ligeras diferencias entre dimensiones culturales importan a la hora de impulsar la intención de rotación en los empleados. Por ejemplo, la sensación de estrés no se experimenta de la misma manera en todos los lugares del mundo, al igual que la confianza a la gerencia y el conflicto interpersonal. Un ejemplo de esto según el contexto que nos brindan en el artículo es que en Mexico, sobre el 40% de mexicanos viven bajo la línea de pobreza vs en India que es un 26%. Dadas estas estadísticas se puede inferir que estas dos poblaciones tendrían diferentes estresores.

Por otro lado, Lee et al. (2017), en varios estudios, demuestran que la satisfacción laboral tiene una influencia significativamente negativa en la intención de rotación de empleados, a mayor satisfacción, menor intención de irse de la compañía. Por lo cual, las diferencias culturales se vuelven un tema relevante para estudiar en diferentes partes del mundo. Una noticia publicada en el *HR Weekly* por Delogu (2019) establece que uno de cada cinco americanos ha renunciado un trabajo en los últimos cinco años, debido a que la compañía tiene una “mala cultura”. Además, nos presenta que el costo estimado de la rotación de empleados es de \$223 billones en los Estados Unidos.

La rotación de empleados en las empresas pequeñas locales tiene mayor impacto a nivel económico. Estas organizaciones intentan subsistir con sus ganancias del día a día. En general, a todas las organizaciones les afecta, pero sin duda alguna, a unas más que otras. Según una noticia publicada en el *Credit Union Times* (2019), las cooperativas de crédito y otras instituciones de financiamiento pierden \$2,204 cada vez que un empleado renuncia. Este gasto incluye costes de despido por cosas como el tiempo dedicado a las entrevistas, los trámites de trabajo remunerado, aumento de impuestos por desempleo, costes de sustitución, tiempo del personal dedicado a entrevistar, pruebas de aptitud, de drogas, publicidad de las ofertas de empleo, retrasos en las vacantes y el tiempo perdido por la curva de aprendizaje (Delogu, 2019).

Las organizaciones suelen tener gastos comunes, sin embargo, algunas los trabajan como una inversión. Un ejemplo de esto son las organizaciones relacionadas a la hospitalidad. Malek et al. (2018) estudiaron sobre el impacto que tiene la formación para los gerentes en las intenciones de rotación. Estos encontraron en la literatura que la influencia de la gerencia tiene un vínculo con la rotación de empleados. Una vez llevaron a cabo su investigación, resultó ser que el entrenamiento que brindan los gerentes a sus empleados y su estilo de liderar tiene una relación

inversa significativa con las intenciones de rotación en los empleados. Por lo tanto, cuando los entrenamientos de gerentes aumentan, la intención de rotación en los empleados disminuye.

Los entrenamientos que los empleados esperan recibir son para poder mejorar su calidad de trabajo y a su vez su desempeño. Esto debido a que cada empleado quiere generar un impacto dentro de la organización y su líder/gerente debe contribuir a que este empleado lo logre, de esta manera el empleado pudiera considerar la organización como un lugar al que pertenece y querrá perdurar (Garcés et al., 2015). Como nos dice Santacruz (2011), el liderazgo es un elemento fundamental en el desarrollo de una organización por lo tanto se deben mantener esos líderes que persigan los objetivos que tiene la organización para que esta sea de alto rendimiento y así los empleados no quieran salir de ella. El tipo de liderazgo ideal sería el transformacional, en donde el líder pretende que sus seguidores vayan más allá del interés inmediato y se esfuercen por alcanzar un propósito y/o visión colectiva más elevada (Levi et al., 2021).

### **Satisfacción Laboral**

Cuando un trabajador está satisfecho, este puede cumplir con sus labores de una mejor manera. Pujol y Dabos (2018) argumentan que cuando los trabajadores perciben las características de su trabajo de manera positiva, resulta en una mejor disposición por lo cual influye en su satisfacción laboral. Además, en su artículo nos indican que la satisfacción puede estar vinculada con los procesos conductuales, ya que individuos que sean emocionalmente más estables, extrovertidos y responsables, generalmente se muestran más felices en su ambiente laboral (2018). Dicho esto, a las organizaciones les conviene que sus empleados sientan esa satisfacción para que se mantengan ocupados en sus puestos de trabajo. Se pudiera implementar una estrategia para la retención de empleados para así lograr un mejor desempeño y aumentar los números en las organizaciones.

La retención de empleados es una práctica que permite identificar individuos “claves” dentro de la organización y realizar acciones para que estos permanezcan (Garcés et al., 2015). Implementando la estrategia de la retención pudieran evitar que se les vayan empleados con alto rendimiento. Cuando los empleados sienten que sus expectativas no están siendo cumplidas pudieran buscar abandonar la organización (Méndez, 2020). Dada esta información es pertinente que cada organización haga sus ajustes y evalúe lo que más le beneficie para evitar la rotación de empleados. Es de suma importancia que se creen alternativas o dinámicas cuando se identifique insatisfacción en los empleados de alguna organización.

En resumen, la insatisfacción laboral es el estado emocional desagradable que resulta de la apreciación de que el trabajo frustra o bloquea la consecución de sus valores laborales o conlleva desvalores (Locke, 1969). La insatisfacción laboral puede tener muchas consecuencias en la organización. Es importante que se mantenga un buen ambiente de trabajo para los empleados, intentando cumplir con sus expectativas. No siempre se cumplirá en un cien por ciento las expectativas, pero la administración es responsable de escuchar e intentar resolver quejas. Un ejemplo de ello es que los empleados no tengan un área de trabajo cómoda para su tipo de trabajo, si los/las secretarios/as no tuvieran escritorio, que es un componente esencial para su tipo de trabajo, se le dificultaría, por lo que les causaría frustración. Según Locke (1969) la insatisfacción laboral se relaciona con la salud mental e implica que un empleado que este insatisfecho pudiera estar teniendo una batalla mental, ya que permanece en un ambiente laboral en el que preferiría no estar. Es clave para una organización reconocer cuando un empleado no está satisfecho con su trabajo y si hay algo en que le puedan ayudar, pues hacerlo. Es difícil cuando un empleado que lleva años en la compañía presenta su renuncia y se abstiene de hablar ya que siente que anteriormente no fue escuchado.

## **Bienestar del empleado**

A través de la historia, el ser humano ha sido de gran importancia en el ámbito laboral, porque es una pieza clave para el éxito de las organizaciones. Por tal razón, las organizaciones deben tener un plan estratégico y fundamentado para garantizar el bienestar de sus empleados. Las condiciones laborales deben priorizarse para lograr el cumplimiento de dicho bienestar. El bienestar humano puede definirse como “el estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida que tienen motivos para valorar” (Castañeda et al., 2017, p.1). Este tema debe ser prioritario para las organizaciones que quieren mantener un buen ambiente laboral y crecer como organización. El bienestar puede entenderse como una necesidad fundamental para el ser humano y se puede dar incentivando las emociones positivas en el trabajo (Castañeda et al., 2017). Colín (2017), explica que las personas que forman parte de una organización tienen derecho a buscar la felicidad en su lugar de trabajo. El bienestar laboral “responde a la satisfacción de las necesidades tanto de las organizaciones, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización” (Estrada et al., 2010, p.2). Un empleado sano es más productivo y se acerca mucho más a lograr los objetivos corporativos (Capell, 2019).

Una organización no comprometida con el bienestar de sus empleados puede desarrollar muchos problemas. Algunos posibles problemas que se pueden desarrollar son la insatisfacción laboral, la desmotivación laboral, el síndrome de “burn-out” o quemazón en el trabajo, rotación de empleados, entre otros. Los programas de bienestar contribuyen a crear equipos de trabajo más sanos y productivos, con menos estrés y menos ausencias (Capell, 2019).

Calderón et al. , (2003) realizaron una investigación de enfoque mixto en donde resultó que el bienestar laboral y la cultura organizacional tienen una relación positiva estadísticamente

significativa. En este estudio se consideraron la satisfacción laboral, los resultados económicos de las organizaciones y las condiciones laborales. Berg, citado por Calderón et al (2003), nos dice que la satisfacción laboral se relaciona con tres factores y estos: son las características específicas del trabajo; prácticas de alto rendimiento; y factores que afectan el entorno de trabajo de la gente. Para que esas metas organizacionales se cumplan efectivamente los empleados deben estar dispuestos y disponibles a cumplir con sus metas tanto colectivas como individuales. Ese sentimiento de cumplir con el trabajo crece cuando el empleado se siente motivado y a su vez satisfecho en el trabajo. Como nos habla Herzberg en su teoría bifactorial, las personas están influenciadas por dos factores, motivación e higiene, que presentaré en el marco teórico de esta investigación. Si la organización es capaz de cumplir con esos factores para con los empleados, estos serían capaces de lograr y quizás hasta sobrepasar las metas estipuladas.

### **Organizaciones durante la pandemia**

Durante estos últimos dos años, debido a la pandemia del COVID-19 las organizaciones han pasado por varios cambios, algunos más positivos que otros. Uno que se puede destacar como positivo para algunos es el aumento de personas que hacen trabajo remoto, es decir de manera virtual. Esto ha sido para muchos, una de las mejores experiencias ya que cuentan con más de beneficios. Algunos beneficios del trabajo remoto son reducir gastos, por ejemplo en la gasolina y tiempo de viaje de los empleados, acortar el tiempo de los procesos ya que las tareas se pueden distribuir y hacer de forma paralela, incrementar la innovación debido a que se permite que los empleados mejoren los procesos internos (Lipnack et al., 2008, citado por Gastón, 2017). En el caso de organizaciones multinacionales ya no tienen barreras físicas que impiden el trabajo y la relación entre sus empleados dispersos por el mundo (Gastón, 2017). Son varios los beneficios que trae el auge del teletrabajo. Ante la situación de pandemia, muchas tareas que

anteriormente se consideraban inviables de realizar de forma virtual tuvieron que adaptarse y desarrollar estrategias para llevarlas a cabo. La satisfacción laboral de los empleados puede verse afectada positivamente por todos estos beneficios. Además, los empleados están conscientes de que, en caso de no poder asistir físicamente al trabajo debido a situaciones como cólicos durante el embarazo, enfermedades virales que los mantengan aislados por varias semanas, u otros motivos, existe la opción de llevar a cabo sus labores de forma virtual.

Por otra parte, para las organizaciones es un proceso poder identificar empleados que se encuentren insatisfechos y no lo indiquen o muestren. Algunas situaciones se han agravado en estos últimos dos años debido a la pandemia del COVID-19. Un ejemplo de una situación es que algunos empleados no están de acuerdo con la temática de la vacunación contra la pandemia del COVID-19. Según Patiño (2021) muchas personas se han tornado reacias a aceptar cualquier forma de inmunoterapia, comúnmente conocida como “vacunación”. Este es un tema que las organizaciones deben tratar con cuidado, ya que la vacunación es una decisión bien personal, debido a que cada cuerpo es diferente y reacciona de manera diferente. Hasta antes de la COVID-19 el tiempo medio de desarrollo de las vacunas convencionales era de más de diez años. Sin embargo, la necesidad de tener una vacuna para controlar la pandemia actual ha permitido que en menos de un año se cuente con diferentes preparados con acción inmunizante (Patiño, 2021). Esto hace que para algunas personas la vacuna sea menos confiable, ya que no se han podido hacer estudios a largo plazo debido a que es un nuevo fenómeno de fácil propagación y se tenía que actuar rápido. Se ha visto una polémica en algunas organizaciones de empleados que no quieren inyectarse la vacuna, pero la organización requiere que tenga la misma. Por lo tanto, hay empleados que deciden prescindir de su empleo, ya que el empleador no les deja otra opción que vaya acorde a sus creencias debido a la emergencia de la pandemia. Esto pudiera

causar que se agrave la intención de rotación en las organizaciones debido a que, si no se les ofrece más opción a los empleados, estos buscarán la forma de que en alguna otra parte le puedan viabilizar su pedido de mantener su empleo sin estar vacunado.

Una alternativa que tienen las organizaciones para intentar retener empleados de alto calibre que estén en riesgo por esa situación es ofreciéndoles teletrabajo, de estar disponible, para su tipo de tarea. De esta manera pudieran minimizar el riesgo de que ese empleado considere rotar hacia otra organización, llevando consigo todo el conocimiento y años de experiencia en el campo. Al brindarles esa posibilidad de trabajo remoto, las organizaciones se muestran más adaptables y sobretodo flexibles en tiempos de crisis, lo que las vuelve atractivas para los empleados. El trabajo remoto puede ofrecer a los empleados mayor conciliación entre su vida profesional y personal, lo cual es de suma importancia en momentos de incertidumbre y restricciones como lo es ese período de pandemia. Cuando las organizaciones logran minimizar la rotación de empleados, están conservando un talento valioso, y evitando a su vez el costo e interrupción de procesos de capacitación que conllevaría contratar un nuevo empleado. Estos empleados que ya permanecen pueden seguir trabajando en armonía los proyectos del momento a tiempo y con el acompañamiento necesario. Que las organizaciones puedan ofrecer la opción de trabajo remoto durante tiempos críticos puede ser una estrategia efectiva para minimizar la rotación de empleados, esto contribuye a la estabilidad de la organización y demuestra un compromiso con el bienestar y desarrollo de los empleados de la misma.

### **Organizaciones de servicio**

Las organizaciones de servicio al cliente suelen diferenciarse por la calidad de ese servicio. Arellano (2017) nos dice que “el servicio al cliente es aquel servicio que otorga toda

compañía en soporte al producto principal” (p.76). En esta investigación, Arellano (2017) se propuso analizar la relación existente entre la calidad en el servicio y ventaja competitiva, para organizaciones de grandes dimensiones en el mercado. Tiene un alcance explicativo y algunas limitaciones, una de ellas es la falta de especificidad. Un buen servicio hace que las organizaciones creen lealtad en los clientes y puedan retenerlos. Como es favorable para la organización el hecho de retener sus empleados, también lo es el retener a sus clientes. Es muy conveniente para las organizaciones contar con una carta de clientes fieles que siempre estén dispuestos a comprar su producto, pero es más importante aún lograr obtener clientes que no necesiten el producto, pero lo consuman.

La calidad de servicio trae beneficios a las organizaciones, Arellano (2017) nos menciona varios como: mayor rentabilidad en sus ventas, fidelidad, venta de nuevos productos al mismo cliente, generación de nuevos clientes, reducción de quejas y reclamos, posicionamiento, valor de la organización y ventaja competitiva. La calidad de servicio sirve como herramienta estratégica para lograr una ventaja competitiva de la organización. Si el objetivo es mantener grandes resultados, hay que mantener una conexión con los clientes en donde se puedan lograr dos objetivos: un cliente contento y su necesidad satisfecha. En el caso de que el cliente no tenga necesidad del producto que se le está ofreciendo, se le crea esa necesidad como estrategia de venta. Para tener empleados que puedan prestar estos servicios de la mejor manera hay que mantenerlos contentos, es decir, el empleado debe sentirse bien para tener mejor desempeño a la hora de prestar ese servicio al cliente. En otras palabras, si la organización se encarga de mantener un bienestar, el empleado se puede desempeñar mejor en sus funciones.

Morales et al., (2019) realizaron una investigación cualitativa con alcance exploratorio en donde nos presenta de qué manera el servicio al cliente influye en las organizaciones. El

estudio se sustentó de forma teórica mediante revisión de documentos. Estos autores nos presentan un diagrama en su estudio sobre el triángulo de servicios del autor Albretch. En este triángulo podemos ver que existe interacción entre estrategia de servicios, sistemas y el personal para que se mantenga un servicio de alta calidad hacia el cliente. De este triángulo, Morales et al. destacan a las personas refiriéndose al “empleado” como elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización (2019). Siendo los empleados el elemento más importante y clave, se vuelve necesario que las organizaciones cuenten con buenas estrategias o programas laborales que garanticen el bienestar de estos. Calderón et al. (2003) nos dicen que, aunque el mundo del trabajo ha evolucionado sigue siendo importante para la persona sentir que se le toma en cuenta al momento de dar una promoción y esto genera bienestar.

### **Marco teórico**

El marco teórico que guía esta investigación es la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. En sus comienzos, Herzberg (1968) empezó realizando una serie de investigaciones con ingenieros y contables, pidiéndoles que recordaran un acontecimiento laboral pasado que fuera positivo o negativo. Cuando este obtuvo sus resultados, pudo percatarse de que los informes negativos estaban relacionados mayormente con la política de la empresa, su administración, las condiciones de trabajo y la supervisión, mientras que los positivos se relacionaban con aspectos del propio trabajo, un sentimiento de logro y un sentimiento de responsabilidad. Herzberg decide nombrar a los elementos que pertenecen al aspecto negativo como “insatisfactores” y dice que estos pudieran llevar a los empleados a un alto nivel de insatisfacción; mientras que a los elementos que pertenecen al aspecto positivo los llamó satisfactores. Una de las curiosidades de su teoría es que Herzberg determinó que cuando uno de

los elementos insatisfactorios mejore, el empleado sentirá menor insatisfacción, mas no sentirá satisfacción y cuando uno de los elementos de satisfacción se ausente, este no sentirá insatisfacción. Según Champoux (2011), más adelante, Herzberg denomina a los satisfactores como “motivadores” y a los insatisfactores “de higiene”; Los motivadores incluían el logro, el reconocimiento y el trabajo en sí mismo. Los factores de higiene incluían las políticas de la empresa y su administración, la calidad de la supervisión y las condiciones de trabajo.

Por otro lado, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg propone que la satisfacción laboral se basa en una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos. La satisfacción intrínseca (también llamados motivadores) se relaciona con la sensación de felicidad del empleado sobre el trabajo en sí, el logro, el reconocimiento y sus responsabilidades. Los factores extrínsecos (también llamados “factores de higiene”) tienen que ver con las condiciones objetivas del trabajo, la calidad de supervisión, la administración, la compensación, los beneficios y las oportunidades de desarrollo, entre otros. Únicamente la presencia de ambos factores, motivadores y de higiene, puede brindar satisfacción y motivación al empleado (Aamodt, 2010). Por eso, es tan importante conocer qué causa la insatisfacción. Además, los elementos de satisfacción deben atenderse para lograr un ambiente motivador.

Esta teoría permite explicar mi trabajo investigativo ya que expone la satisfacción laboral, tanto cuando los empleados alcanzan esa satisfacción como cuando esto no sucede. Además, permite la medición de ciertos factores que son los determinantes para que esa satisfacción este o no presente en el individuo. Específicamente, la investigación estuvo dirigida a comprobar, a través de la medición de algunos de esos factores, que cuando la satisfacción disminuye, existen más probabilidades de que la intención de rotación aumente. En resumen, la teoría expuesta anteriormente de Herzberg, proporciona un marco teórico relevante para entender

la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación. El análisis de esta teoría proporciona una base para comprender esa relación entre la satisfacción y la intención de rotación y su aplicación en la investigación permitió profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la satisfacción laboral.

## CAPÍTULO III: MÉTODO

### **Diseño**

En esta investigación llevé a cabo un estudio no experimental transversal de alcance correlacional para comprobar si existe alguna relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en los empleados. Un estudio no experimental transversal según Hernández-Sampieri y colaboradores (2014) es un diseño en el cual se recopilan datos en un solo momento del tiempo, sin la manipulación de variables ni la asignación aleatoria de participantes a grupos de estudio. En este tipo de estudio el objetivo principal es describir comportamientos, características o relaciones existentes en una población en un momento particular. Estos datos se recopilan a través de cuestionarios, encuestas, observaciones, etc. y se analizan para obtener resultados descriptivos o asociativos (Hernández-Sampieri et al., 2014). Para propósitos de este estudio busqué observar qué tipo de relación existe entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. El método de la investigación fue cuantitativo.

### **Participantes**

La muestra se trabajó por conveniencia y no fue representativa del sector de trabajadores de servicio al cliente. La muestra fue de 102 trabajadores de la industria de servicio en general, que habían cambiado de empleo en los últimos 5 años. Los participantes estaban insertados en una organización en Puerto Rico del sector del servicio (ej. *fastfood*, repostería, pequeños negocios, retail). Los participantes tenían una edad promedio de X años. Este estudio contó con la participación voluntaria de 142 participantes, 102 de ellos cualificaron porque cambiaron de empleo en los últimos cinco años.

## **Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron la encuesta de satisfacción laboral de War et al (1969) que divide sus ítems en dos categorías, intrínsecos y extrínsecos. La otra escala que se utilizó fue la de intención de rotación de Roodt (2004) para medir el deseo de las personas de abandonar la organización. Los análisis estadísticos que se propusieron en las dos hipótesis se midieron en la plataforma de SPSS y Microsoft Excel. La cantidad de participantes que tuvo la encuesta fueron un total de 142, pero solo 102 fueron la muestra, los que pudieron completar las dos escalas ya que parte de los requisitos era cambiar de empleo en los últimos cinco años.

La escala de satisfacción laboral global desarrollada por War et al. (1969) evalúa la satisfacción laboral mediante 15 ítems que forman dos factores (satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca). Tiene una confiabilidad de .76 y .87 en población de trabajadores. Está formada por dos subescalas, subescala de factores intrínsecos y subescala de factores extrínsecos. La de factores intrínsecos (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) abordan aspectos como el reconocimiento, sensación de felicidad, promoción, responsabilidad y aspectos relativos al contenido de la tarea. La de factores extrínsecos (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15) abordan aspectos como el horario de trabajo, la compensación, oportunidades de desarrollo y las condiciones físicas del trabajo. Ésta es una escala aditiva, en donde la puntuación total se obtiene de la suma del posicionamiento del encuestado en cada uno de los quince ítems, en donde Muy insatisfecho tiene un valor de 1 y Muy Satisfecho tiene un valor de 7. La puntuación total de la escala fluctúa entre las puntuaciones 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

La escala que se utilizó para la intención de rotación es la de Roodt (2004), *Turnover Intention Scale* (TIS). Esta escala presentó un Alpha de Cronbach de .80 y capacidad predictiva de la rotación de personal. Está compuesta por 6 ítems que utilizan una serie de escalas de respuestas bipolares (Giffen, 2016). La escala de respuesta bipolar es una que utiliza una serie de pares de adjetivos o afirmaciones opuestas donde los encuestados deben indicar su posición entre las dos opciones ofrecidas.

### **Consentimiento Informado**

A cada participante se le proveyó en formato electrónico, en la misma plataforma de la encuesta, una hoja de consentimiento informado en donde se explicó en lenguaje sencillo el propósito de la investigación, los aspectos de la confidencialidad, y cómo se dispondría de la información recopilada. En este documento se describen los riesgos y beneficios, la confidencialidad y los derechos que tiene como participante. Una vez leído y comprendido este documento se le brindó la opción de aceptar participar en la investigación ó por el contrario, de retirarse de la misma. En este documento se indicó que su participación era completamente voluntaria, así como su derecho a retirarse de la misma sin ningún tipo de penalidad. Se le proveyó al participante la información de la investigadora principal, así como también de la directora de tesis en caso de surgir dudas o necesitar comunicarse.

### **Procedimientos**

Se reclutaron participantes a través del diseño de un “flyer” que se colocó en distintas áreas de la Universidad y además se repartió en diferentes lugares del área metropolitana, vía comunicaciones por correo electrónico y publicaciones en las redes sociales. Los participantes mostraban interés para participar escanando un “QR Code” que se insertó en el “flyer”. Una

vez las personas contactaban a la investigadora, el reclutamiento de participantes se hizo por correo electrónico, en donde se le preguntó si cumple con los criterios de inclusión para poder continuar con el proceso de la administración de la escala. Una vez se determinó que cumplen con los criterios de inclusión procedí con el siguiente paso de consentimiento informado que estaba en la primera parte del cuestionario. La recopilación de datos comenzó el 20 de noviembre de 2022 y culminó el 9 de febrero de 2023.

**Microsoft Forms** El medio utilizado para realizar esta investigación fue la plataforma de administración de encuestas en línea *Microsoft Forms*. En esta plataforma se transcribieron ambos instrumentos utilizados para efectos de esta investigación. Las escalas fueron traducidas al español, la de satisfacción fue traducida por Pérez y Bilbao (1995) y la de intención de rotación por Cortés (2022). Antes de los dos instrumentos había una parte de datos sociodemográficos. El primer instrumento fue la escala de satisfacción laboral global desarrollada por War et al. (1969) y el segundo fue la de Roodt (2004), *Turnover Intention Scale* (TIS).

### **Análisis estadístico**

Para analizar los datos luego de recibir la información, se utilizó análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Se realizó correlación entre la variable niveles de satisfacción e intención de rotación. Se analizaron los factores intrínsecos y extrínsecos con la intención de rotación. Se utilizó IBM SPSS para realizar los análisis estadísticos.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

El propósito de esta investigación fue realizar un estudio sobre cómo la satisfacción laboral se relaciona con la intención de rotación en empleados de la industria de servicio al cliente en Puerto Rico. Se buscó comprobar qué tipo de relación había entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. En este capítulo se presentan los datos sociodemográficos de los participantes, siguen los resultados por ítems de la escala de satisfacción laboral, luego los resultados por ítems de la escala de intención de rotación y luego los análisis que se realizaron desglosados en tablas. Los resultados de la correlación arrojaron que hay una relación inversa significativa entre ambas variables. Los datos sociodemográficos se muestran en la Tabla 1. En relación a las características que tuvo la muestra, se observó que la mayoría de los participantes, un 83% están entre las edades de 21 a 30 años. La cantidad de participantes por edad va disminuyendo, mientras más edad, menor participantes. Relacionado al sexo, un 66 % fueron mujeres. En el tipo de empleo se encontró que un 47.5% son trabajadores a tiempo parcial mientras que un 52.5% eran trabajadores a tiempo completo. Es interesante ya que pudiéramos inferir que una gran parte de los trabajadores de 21 a 30 años ya tienen trabajo a tiempo completo. En el tiempo que llevaban en su empleo actual se encontró que la mayoría lleva 2 años o menos, ya que sólo el 12% lleva más de dos años. El 100% de mi muestra cambió de empleo en los últimos cinco años ya que esto era un requisito para participar de esta investigación.

### **Resultados descriptivos de la encuesta de satisfacción laboral**

A continuación se muestran los hallazgos de la primera escala (satisfacción laboral) por ítems. Se midió en una escala Likert de 7 puntos, en niveles de satisfacción. La premisa decía: “seleccione la respuesta que mejor describa su nivel de satisfacción en cuanto a...”

**Condiciones físicas del trabajo (factor extrínseco).** El 8.9% de los participantes ( $n=9$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 5.9% ( $n=6$ ) insatisfechos, 5.9% ( $n=6$ ) moderadamente insatisfecho, 8.9% ( $n=9$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 24.8% ( $n=25$ ) moderadamente satisfecho, 28.7% ( $n=29$ ) satisfecho y 16.8% ( $n=17$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Libertad para elegir tu propio método de trabajo (factor intrínseco).** El 11% de los participantes ( $n=11$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 7% ( $n=7$ ) insatisfechos, 10% ( $n=10$ ) moderadamente insatisfecho, 9% ( $n=9$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 12% ( $n=12$ ) moderadamente satisfecho, 33% ( $n=33$ ) satisfecho y 18% ( $n=18$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tus compañeros de trabajo (factor extrínseco).** El 7.9% de los participantes ( $n=8$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 1% ( $n=1$ ) insatisfechos, 4% ( $n=3.9$ ) moderadamente insatisfecho, 10.9% ( $n=11$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 15.8% ( $n=16$ ) moderadamente satisfecho, 34.7% ( $n=35$ ) satisfecho y 25.7% ( $n=26$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho (factor intrínseco).** El 14.7% de los participantes ( $n=15$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 6.9% ( $n=7$ ) insatisfechos, 3.9% ( $n=4$ ) moderadamente insatisfecho, 11.8% ( $n=12$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 21.6% ( $n=22$ ) moderadamente satisfecho, 22.5% ( $n=23$ ) satisfecho y 18.6% ( $n=19$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tu superior inmediato (factor extrínseco).** El 9.9% de los participantes ( $n=10$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 3.0% ( $n=3$ ) insatisfechos, 6.9% ( $n=7$ ) moderadamente insatisfecho, 12.9% ( $n=13$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 17.8% ( $n=18$ ) moderadamente

satisfecho, 31.7% ( $n=32$ ) satisfecho y 17.8% ( $n=18$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Responsabilidad que se te ha asignado (factor intrínseco).** El 4% de los participantes ( $n=4$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 3% ( $n=3$ ) insatisfechos, 2% ( $n=2$ ) moderadamente insatisfecho, 13.9% ( $n=14$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 16.8% ( $n=17$ ) moderadamente satisfecho, 41.6% ( $n=42$ ) satisfecho y 18.8% ( $n=19$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tu salario (factor extrínseco).** El 14.7% de los participantes ( $n=15$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 12.7% ( $n=13$ ) insatisfechos, 9.8% ( $n=10$ ) moderadamente insatisfecho, 10.8% ( $n=11$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 21.6% ( $n=22$ ) moderadamente satisfecho, 19.6% ( $n=20$ ) satisfecho y 10.8% ( $n=11$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**La posibilidad de utilizar tus capacidades (factor intrínseco).** El 6.9% de los participantes ( $n=7$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 3% ( $n=3$ ) insatisfechos, 3% ( $n=3$ ) moderadamente insatisfecho, 11.9% ( $n=12$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 17.8% ( $n=18$ ) moderadamente satisfecho, 36.6% ( $n=37$ ) satisfecho y 20.8% ( $n=21$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa (factor extrínseco).** El 6.9% de los participantes ( $n=7$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 7.8% ( $n=8$ ) insatisfechos, 10.8% ( $n=11$ ) moderadamente insatisfecho, 20.6% ( $n=21$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 22.5% ( $n=23$ ) moderadamente satisfecho, 26.5% ( $n=27$ ) satisfecho y 4.9% ( $n=5$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tus posibilidades de promocionar (factor intrínseco).** El 18.6 % de los participantes ( $n=19$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 6.9% ( $n=7$ ) insatisfechos, 5.9% ( $n=6$ ) moderadamente insatisfecho, 21.6% ( $n=22$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 18.6% ( $n=19$ ) moderadamente satisfecho, 18.6% ( $n=19$ ) satisfecho y 9.8% ( $n=10$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**El modo en que tu empresa está gestionada (factor extrínseco).** El 15% de los participantes ( $n=15$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 6% ( $n=6$ ) insatisfechos, 11% ( $n=11$ ) moderadamente insatisfecho, 14% ( $n=14$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 20% ( $n=20$ ) moderadamente satisfecho, 26% ( $n=26$ ) satisfecho y 8% ( $n=8$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**La atención que se presta a las sugerencias que haces (factor intrínseco).** El 11% de los participantes ( $n=11$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 5 % ( $n=5$ ) insatisfechos, 6% ( $n=6$ ) moderadamente insatisfecho, 18% ( $n=18$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 15% ( $n=15$ ) moderadamente satisfecho, 27% ( $n=27$ ) satisfecho y 18% ( $n=18$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tu horario de trabajo (factor extrínseco).** El 5% de los participantes ( $n=5$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 5% ( $n=5$ ) insatisfechos, 5% ( $n=5$ ) moderadamente insatisfecho, 12% ( $n=12$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 17% ( $n=17$ ) moderadamente satisfecho, 31% ( $n=31$ ) satisfecho y 25% ( $n=25$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**La variedad de tareas que realizas en tu trabajo (factor intrínseco).** El 6.9% de los participantes ( $n=7$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 1% ( $n=1$ ) insatisfechos, 8.9% ( $n=9$ ) moderadamente insatisfecho, 10.9% ( $n=11$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 23.8% ( $n=24$ )

moderadamente satisfecho, 35.6% ( $n=36$ ) satisfecho y 12.9% ( $n=13$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

**Tu estabilidad en el empleo (factor extrínseco).** El 9.8% de los participantes ( $n=10$ ) contestó que se sentían muy insatisfechos, 6.9% ( $n=7$ ) insatisfechos, 3.9% ( $n=4$ ) moderadamente insatisfecho, 11.8% ( $n=12$ ) ni satisfecho ni insatisfecho, 22.5% ( $n=23$ ) moderadamente satisfecho, 25.5% ( $n=26$ ) satisfecho y 19.6% ( $n=20$ ) de los participantes se sintieron muy satisfechos con la aseveración.

### **Resultados descriptivos de la encuesta de intención de rotación**

A continuación se muestran los hallazgos de la segunda escala (intención de rotación) por ítems. Se midió en una escala Likert de 5 puntos, 1 siendo nunca y 5 siendo siempre. La premisa decía: “Durante los pasados 6 meses...”

**¿Con qué frecuencia ha pensado en dejar su trabajo?** En la escala del 1 al 5,. El 18.2% de los participantes ( $n=18$ ) respondió 1, 28.3% ( $n=28$ ) respondió 2, 22.2% ( $n=22$ ) respondió 3, 12.1% ( $n=12$ ) respondió 4, 19.2% ( $n=19$ ) de los participantes respondieron 5.

**¿En qué medida su trabajo satisface sus necesidades personales?** En la escala del 1 al 5, 1 siendo muy satisfactorio y 5 siendo totalmente insatisfactori. El 12.7% de los participantes ( $n=13$ ) respondió 1, 20.6% ( $n=21$ ) respondió 2, 38.2% ( $n=39$ ) respondió 3, 19.6% ( $n=20$ ) respondió 4, 8.8% ( $n=9$ ) de los participantes respondieron 5.

**¿Con qué frecuencia se siente frustrado cuando no tiene la oportunidad de alcanzar sus objetivos personales en el trabajo?** En la escala del 1 al 5, 1 siendo nunca y 5 siendo siempre. El 11.8% de los participantes ( $n=12$ ) respondió 1, 24.5% ( $n=25$ ) respondió 2, 26.5% ( $n=27$ ) respondió 3, 21.6% ( $n=22$ ) respondió 4, 15.7% ( $n=16$ ) de los participantes respondieron 5.

**¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?** En la escala del 1 al 5, 1 siendo nunca y 5 siendo siempre, el 9.8% de los participantes ( $n=10$ ) respondió 1, 14.7% ( $n=15$ ) respondió 2, 18.6% ( $n=19$ ) respondió 3, 14.7% ( $n=15$ ) respondió 4, 42.2% ( $n=43$ ) de los participantes respondieron 5.

**¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se le ofrecen?** En la escala del 1 al 5, 1 siendo muy improbable y 5 siendo muy probable, el 21.6% de los participantes ( $n=22$ ) respondió 1, 13.7% ( $n=14$ ) respondió 2, 33.3% ( $n=34$ ) respondió 3, 15.7% ( $n=16$ ) respondió 4, 15.7% ( $n=16$ ) de los participantes respondieron 5.

**¿Con qué frecuencia espera un nuevo día de trabajo?** En la escala del 1 al 5, 1 siendo siempre y 5 siendo nunca, el 11.8% de los participantes ( $n=12$ ) respondió 1, 18.6% ( $n=19$ ) respondió 2, 38.2% ( $n=39$ ) respondió 3, 14.7% ( $n=15$ ) respondió 4, 16.7% ( $n=17$ ) de los participantes respondieron 5.

En resumen, en los ítemes de satisfacción laboral se obtuvo una media de 71.2 y una desviación estándar de 18.5, mientras que en los ítemes de intención de rotación se obtuvo una media de 18.3 y una desviación estándar de 4.6. Relacionado con los factores intrínsecos se obtuvo una media de 33.4 y una desviación estándar de 9.2, mientras que en los factores extrínsecos se obtuvo una media de 37.7 y una desviación estándar de 9.9 (ver tabla 2).

### **Análisis estadísticos**

El análisis estadístico que se utilizó para esta investigación fue descriptivo y el de correlación entre la variable de satisfacción laboral y la de intención de rotación. Adicional, se trabajó un segundo análisis de correlación para los factores intrínsecos de la satisfacción laboral

con la intención de rotación y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral con la intención de rotación. Los resultados de estas correlaciones están desglosados en las Tablas 3 y 4.

**Tabla 1**

*Datos sociodemográficos*

Rango de edad	Sexo	Tipo de empleo	Tiempo que lleva en su empleo actual
21 a 30 años- 83%	Hombre- 33.7 %	Tiempo parcial- 47.5%	Un año o menos- 59.8%
31 a 40 años- 9%	Mujer- 66.3%	Tiempo completo- 52.5%	De 13 meses a dos años- 28.3%
41 a 50 años- 5%			De 25 meses a tres años- 7.6%
51 a 60 años- 3%			Más de tres años- 8.7%

**Tabla 2**

*Estadísticas descriptivas*

	N	Mínima	Máxima	Media	Desviación estándar
Satisfacción Laboral	102	19.00	100.00	71.2157	18.52781
Intención de Rotación	102	8.00	28.00	18.3431	4.60842
Factores Intrínsecos	102	7.00	48.00	33.4804	9.20690
Factores Extrínsecos	102	12.00	53.00	37.7353	9.95726

**Tabla 3***Estadísticas descriptivas y correlaciones*

		Correlaciones	
		Satisfacción Laboral	Intención de Rotación
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	-.556**
	Sig. (1-tailed)		<.001
	N	102	102
Intención de Rotación	Correlación de Pearson	-.556**	1
	Sig. (1-tailed)	<.001	
	N	102	102

**Tabla 4***Estadísticas descriptivas y correlaciones de los factores intrínsecos y extrínsecos*

		Correlaciones		
		Intención de Rotación	Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos
Intención de Rotación	Correlación de Pearson	1	-.536**	-.539**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	102	102	102

Correlaciones				
Factores Intrínsecos	Correlación de	-.536**	1	.869**
	Pearson			
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	102	102	102
Factores Extrínsecos	Correlación de	-.539**	.869**	1
	Pearson			
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	102	102	102

Los resultados confirman que existe una relación inversa significativa entre las variables de satisfacción laboral e intención de rotación ( $r = -.556, p = .001$ ). Igualmente, en el caso de los factores intrínsecos ( $r = -.536, p = .001$ ), extrínsecos ( $r = -.539, p = .001$ ) y la intención de rotación comprobé que existe una relación inversa significativa entre estas variables, y ambos factores correlacionan igual con la intención de rotación. Los resultados que se encontraron son cónsonos con las presunciones que se tenían antes de realizar esta investigación: a menores niveles de satisfacción, mayor probabilidad de intención de rotación de empleados de la industria del servicio al cliente en Puerto Rico. De igual manera, no hay diferencia entre los factores intrínsecos y extrínsecos, ya que ambos correlacionan igual con la intención de rotación. En síntesis, los resultados confirman la  $H_1$  y la  $H_2$ .



## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El propósito de este estudio fue observar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el efecto que tiene en la intención de rotación de empleados del sector de servicio en Puerto Rico. Es bien interesante descubrir las infinitas razones por las cuales un empleado puede decidir dejar su empleo. En nuestros hallazgos encontramos que la satisfacción laboral tiene peso importante en la intención de rotación, ya que los resultados arrojaron la existencia de una relación inversa significativa entre las variables.

En el cuestionario de satisfacción laboral se encontró variedad de respuestas, en la premisa #10 que dice “tus posibilidades de promocionar”. En la misma, un 18.6% de la muestra respondió “muy insatisfecho”, siendo este el mayor porcentaje que se encontró en la opción de “muy insatisfecho”. Esto puede ser indicador de que los trabajadores consideran importante el tener oportunidades de crecimiento en sus lugares de trabajo. Quizás, para abordar ese problema, las organizaciones deberían implementar un plan de carrera y sucesión, en donde se les muestre a los empleados una posible trayectoria de crecimiento dentro de la organización. Como Capell (2020) nos menciona, para una organización retener a sus empleados son importantes varios factores y entre ellos están las oportunidades de crecimiento que ofrecen a sus empleados. Según mis resultados, el salario se considera otro factor importante a la hora de la intención de rotación. En la premisa #7 de satisfacción en cuanto a “tu salario”, un 48% no está satisfecho con el mismo, lo cual nos da un indicio de cierta incomodidad en cuanto a lo que le están pagando por su labor. De igual manera, en el cuestionario de intención de rotación, se encontró en la pregunta de “¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se le ofrecen?” que el grueso de respuestas está en el número 3 con un 33.3% siendo neutral la respuesta y luego le sigue en el número 1 con un 21.6% siendo muy improbable. A la hora de

buscar un empleo, los candidatos generalmente evalúan las ofertas salariales que se les ofrecen y de igual manera las oportunidades a futuro que pudieran tener en esa organización. Un salario adecuado influye directamente en su calidad de vida y se relaciona con muchos aspectos como, planes a futuro que pueda aspirar ese empleado, un cuenta de ahorros, vivienda y otras actividades. Es por esta razón que el salario influye en la toma de decisión de un empleado cuando cotempla rotar . En general, estos hallazgos sugieren que las organizaciones de servicio en Puerto Rico deben evaluar algunos aspectos y asegurarse de tener un plan de mejora para los mismos.

Algunos aspectos o elementos claves que las organizaciones pudieran considerar son, tener una cultura organizacional sólida, en donde se fomente una cultura de trabajo positiva, donde los empleados se sientan valorados. Otro aspecto a considerar puede ser implementar programas de reconocimiento y recompensa según el desempeño de los empleados, de igual manera incluir oportunidades de desarrollo y capacitación para que los empleados puedan desarrollar nuevos aprendizajes y a su vez evolucionar en la organización. La comunicación efectiva es un área a la que deben prestarle importancia, porque a través de esta se conocen las inquietudes y se pueden resolver conflictos que ocurran de manera constructiva. Igualmente, las organizaciones pueden fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes, ya que esto brinda algún sentido de propiedad e importancia a la voz de los empleados. Los cambios no ocurren de un día para otro, es entendible, sin embargo estos deben ser conscientes de las necesidades que tienen sus trabajadores e intentar mantener los mismos en un ambiente satisfactorio para disminuir sus intenciones de rotar. Por esto, es importante identificar y abordar tempranamente factores de riesgo de rotación.

Un factor de riesgo de rotación lo es la satisfacción laboral, ya que existen estudios empíricos que así lo han demostrado, tal y como el de Méndez (2020). Igualmente, Chiat y Panatik (2019) hicieron una revisión sistemática de estudios empíricos sobre la relación que existe entre la teoría de Herzberg de motivación e higiene y la intención de rotación de los empleados. Esta revisión se realizó para entender mejor la teoría y poder descifrar qué factores son los que influyen en la intención de rotación de los empleados. Estos encontraron en un estudio de Holston y Mushi (2018) sobre una firma manufacturera que la satisfacción influye significativamente en la intención de rotación, lo que se traduce a los resultados de mi investigación, mientras más satisfechos los empleados, su intención de rotación disminuye.

En otro estudio, esta vez de Juariyah y Saktian, que se hizo en Indonesia en 2018, se encontró que los factores motivadores y de higiene se relacionaban positivamente con la satisfacción laboral. Los resultados arrojaron que los factores de higiene, es decir los extrínsecos, tienen mayor efecto en la satisfacción comparado con los motivadores (intrínsecos). De igual manera, en el artículo de Nananyakkara y compañía (2016), se encontró que los factores de higiene son más importantes cuando se trata de la intención de rotación. Esto se traduce a que factores como las condiciones del trabajo, la calidad de supervisión, salario, horario del trabajo, estabilidad, entre otros, pesan más a la hora de tener la intención de rotar. Aunque en esas investigaciones los factores extrínsecos tienen un mayor efecto en la satisfacción, no significa que los factores intrínsecos no sean importantes. Ambos factores son relevantes y deben ser considerados por las organizaciones para crear un entorno laboral satisfactorio y disminuir la intención de rotación. Por el contrario de las investigaciones de las autorías antes mencionadas, en mi investigación, ambos factores correlacionaron igual, es decir que los factores intrínsecos y extrínsecos tienen el mismo peso. De todas maneras, esos resultados nos pueden dar una idea de

a qué los empleados le brindan más importancia a la hora de que se genere su intención de rotación.

### **Conclusiones**

Existe evidencia empírica que respalda la existencia de una relación inversa entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados en Puerto Rico. Esto implica que a medida que la satisfacción laboral aumenta, es probable que la rotación de empleados disminuya. La satisfacción laboral desempeña un papel importante en la retención de empleados en las organizaciones de Puerto Rico. Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, es más probable que opten por mantenerse en la organización, lo que reduce la rotación y sus consecuencias negativas asociadas.

La gestión de la satisfacción laboral se vuelve crucial para las organizaciones en Puerto Rico que desean reducir la rotación de empleados. Se deben implementar estrategias y políticas enfocadas en mejorar la satisfacción laboral de los empleados, como ofrecer programas de desarrollo profesional, mejorar las condiciones de trabajo y promover un ambiente laboral positivo.

La reducción de la rotación de empleados puede tener beneficios significativos para las organizaciones de Puerto Rico, como la retención de talento, la continuidad en los procesos de trabajo, la disminución de los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados, entre muchos otros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas conclusiones generales pueden variar dependiendo del contexto específico de cada organización en Puerto Rico. Es recomendable realizar un análisis más detallado y considerar las particularidades de cada situación.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones que puede tener esta investigación, es que la muestra utilizada no es representativa de todos los trabajadores, ya que primeramente se delimita a las organizaciones de servicio al cliente y es un número relativamente pequeño de participantes para la cantidad de trabajadores en organizaciones de servicio al cliente que hay en Puerto Rico. Además, solo se incluyeron trabajadores que habían cambiado de empleo en los últimos cinco años. En cuanto a la demografía de los participantes, al la mayoría tener 30 años o menos y ser mujeres, pudiera haber un sesgo en los resultados y limitar esos hallazgos a otras poblaciones demográficas.

### **Recomendaciones**

Para investigaciones futuras, sería útil realizar un estudio más profundo sobre los aspectos que generan satisfacción en las organizaciones y cómo se pueden mejorar para el beneficio de estos. Además, se puede ampliar la muestra para incluir a empleados de diferentes sectores laborales. De igual manera, se puede hacer un estudio de caso de una persona que tiene intenciones de rotar para ir más a fondo y poder responder ciertas incógnitas que no quedan claras con este investigación, como por ejemplo, qué específicamente hizo que se generaran estas intenciones de dejar la organización, qué está haciendo para poder cambiar de trabajo, entre otras cosas.

La intención de rotación no siempre se traduce en un comportamiento real de rotación, sino que es una posibilidad, y algunos trabajadores pueden tener la intención, pero se quedan por diversas razones, como puede ser la falta de cualificaciones, opciones de empleo o por el salario. Por lo tanto, se pudiera realizar un estudio en trabajadores que tienen la intención de rotación, pero no rotan. En otra investigación futura, se pudiera realizar un estudio que busque a fondo otros factores que pueden influir en esa rotación de empleados, como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo, la resolución de conflictos, las oportunidades de desarrollo personal y

professional, entre otros. Un buen tema de investigación que sale de esta es el investigar las razones detrás de la insatisfacción salarial y cómo las organizaciones pueden abordar esa inquietud de sus trabajadores. Se le pudiera añadir de igual manera el estudio del desempeño, para que se conozca la importancia de la satisfacción laboral desde otra perspectiva y cómo la misma puede mejorar el rendimiento y la productividad en las organizaciones. Esta investigación puede ser considerada como una aportación a la psicología industrial organizacional ya que da una mirada a cómo se debe abordar una de las problemáticas más comunes en las organizaciones que es la intención de rotación.

A través de la discusión de este estudio, podemos ver cómo otros estudios que se han realizado y se relacionan con el tema, demuestran similitudes y diferencias en sus resultados con esta investigación. Poder contar con esta diversidad de literatura brinda luz a entender ciertos aspectos y propone un panorama más claro de los resultados de mi investigación. En conclusiones generales, pudimos observar que existen diversidad de factores que pueden relacionarse con la intención de rotación y de igual manera diversos factores que se relacionan con el nivel de satisfacción que pueda tener un empleado. A su vez, se reconocieron ciertas limitaciones que tiene este estudio tanto como recomendaciones, como por ejemplo, que se amplie esta temática en organizaciones de Puerto Rico.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional: Un enfoque aplicado*. Cengage Learning.
- Arellano Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Dominio de las Ciencias*. (3), 72-83.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627/pdf>
- Bastardo, N. J. (2014). *Satisfacción laboral*. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.
- Calderón G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral . *Cuadernos de Administración*, 16(25),109-137.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Capell, J. (2019). Aumentar el bienestar de los empleados a través de programas de salud y deporte. *Capital Humano*, 347, 241-245.
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Capital Humano*. 349, 271-274.
- Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica psyconex*, 9(14), 1-13.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior (4ta Ed.)*. Routledge Taylor & Francis Group.

- Chiat , L. C. ., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review . *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10–15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Colín Flores, C. G. (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. *Anáhuac Journal*, 17(1), 11-32. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.36105/theanahuacjour.2017v17n1.01>
- Delogu, N. (2019). Toxic culture triggers, turnover costs billions. *HR Weekly*. 7(39), 4.
- Estrada, Y., & Reyes, M. R. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*. 3(8), 18.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K. & Martínez, J. (2015). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*. 3(1), 108-115.
- Gastón A. (2017). Equipos virtuales de trabajo, *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA)
- Giffen, R. (2016). Organizational culture and personality type: Relationship with person-organization fit and turnover intention. *In Dissertation Abstracts International Section A; Humanities and Social Sciences*, 76 (11).
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., y Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1002/job.2483>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6<sup>th</sup> ed.)*. McGraw-Hill Education.

- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 53–62.
- Huilcapi-Masacon, M., Castro-López, G. & Jacome-Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Juariyah, L., & Saktian, I. R. (2018). Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context. *KnE Social Sciences*, 482– 490.
- Kang, M., Pan, H. & Ha, H. (2018). An empirical test of replacement costs of turnover using human capital corporate panel in Korea. *Asia Pacific Business Review*, 24(3), 312-329.  
<https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1080/13602381.2018.1433744>
- Kols, A., Kibwana, S., Molla, Y. *et al.* (2018). Factors Predicting Ethiopian Anesthetists' Intention to Leave Their Job. *World J Surg* 42, 1262–1269.  
<https://doi.org/10.1007/s00268-017-4318-7>
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: taking early-career employees as an example. *Canales de Psicología*, 33(3), 697-707. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Levi, D. & Askay, D. A. (2021). *Group dynamics for teams*. Sage. Capítulo 9
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Malek, K., Kline, S., DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 1(3), 203-219.

Méndez, O. (2020). Estudio correlacional sobre políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella en dos organizaciones privadas en Puerto Rico. *Pro Quest*

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. [https://doi-](https://doi.org/uprrp.idm.oclc.org/10.5465/AMR.1982.4285493)

[org.uprrp.idm.oclc.org/10.5465/AMR.1982.4285493](https://doi.org/uprrp.idm.oclc.org/10.5465/AMR.1982.4285493)

Morales, R., Terranova, G. & Sandoya, L. (2019). La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas. *Opuntia Brava*, 11(4), 268-278.

Nanayakkara, M., & Dayarathna, N. (2016). Application of Herzberg's Two Factor Theory of Motivation to Identify Turnover Intention of the Non-Executive Level Employees in Selected Super Markets in Colombo. *Sri Lanka*.

Onyemah, V., Mulki, J., Rivera-Pesquera, M. (2021). Salesperson turnover intention: a tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*, 39(6), 1003-1024. [https://doi-](https://doi.org/uprrp.idm.oclc.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533)

[org.uprrp.idm.oclc.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533](https://doi.org/uprrp.idm.oclc.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533)

Patiño, P. (2021). Vacunación: más que un debate se requiere una ética global. *Agenda Cultural Alma Mater*, (286).

Pérez, A. (2015). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. *CLEOLEVEL*. Recuperado de <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Pérez, J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, 80, 133–167. <https://doi.org/10.2307/40183920>

Porter, C. & Rigby J. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organization Behavior*, 42(2), 212-228.

- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Dalal R. & Crede, M. (2013) Job Satisfaction and other Job attitudes. *American Psychological Association*. 1. 675-691. <https://doi.org/10.1037/14047-037>
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las practicas de gestion humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(2), e8759

## APÉNDICES

### Apéndice A: Hoja de consentimiento

#### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

##### Satisfacción laboral y su efecto en la intención de rotación de empleados en Puerto Rico

#### Descripción

A través de este documento se le invita a participar en una investigación sobre la satisfacción laboral y su efecto en la intención de rotación (cambiar de trabajo) de empleados en Puerto Rico. Esta investigación es realizada por Arlene Maldonado Estevez estudiante del programa graduado de maestría en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es determinar si la satisfacción laboral tiene efecto alguno en la rotación de empleados.

A usted se le seleccionó para participar en esta investigación porque cumple con los siguientes criterios de elegibilidad: 1) Tiene 21 años o más, 2) es trabajador en la industria de servicio en Puerto Rico 3) Cambió de empleo en los últimos 5 años. Si acepta participar en esta investigación, responderá un cuestionario de 15 ítems sobre la satisfacción laboral y luego uno de 6 ítems sobre la intención de rotación. Esto le tomará unos 15-20 minutos aproximadamente. Se espera la participación de aproximadamente 200 personas.

#### Riesgos y beneficios

En caso de que algún participante se sienta incómodo con responder alguna pregunta del cuestionario, tiene la opción de “prefiero no responder”. La investigación conlleva riesgos mínimos para los/as participantes. Puede haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet. La investigación no conlleva beneficios directos para los/as participantes.

Se espera que la investigación genere mayor conocimiento sobre lo que las personas piensan acerca de la intención de rotación y la satisfacción laboral. Por otro lado, se pretende generar nuevo conocimiento acerca de si estos dos conceptos tienen relación.

### **Confidencialidad**

Su identidad será protegida ya que no se le pedirá información que pueda identificarle, incluso para la publicación de los resultados.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerir al investigador los datos obtenidos en este estudio.

Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en un USB oficial que solo contendrá esos documentos. Solo la investigadora principal como la supervisora tendrán acceso a los datos crudos de la investigación. Los datos se conservarán por un periodo fijo de 3 años una vez finalizada la investigación. Los datos digitales serán borrados y los impresos serán triturados antes de desecharse. La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el

dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente.

## **Derechos**

Si leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. Si desea terminar su participación en cualquier momento puede dejar de responder y cerrar la plataforma. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a obtener una copia de este documento. Se le exhorta que graben el mismo o lo impriman. Una vez finalizada su participación puede cerrar la plataforma dándole a "logout".

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Arlene Maldonado [arlene.maldonado1@upr.edu](mailto:arlene.maldonado1@upr.edu) (787) 463-1175 ó con el supervisor de la investigación Prof. Sara Santiago Estrada [sara.santiago@upr.edu](mailto:sara.santiago@upr.edu) (787) 764-0000 ext. 88.

Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

## Apéndice B: Hoja de promoción



¿Trabajas en servicio al cliente?

**¡ESTAMOS BUSCANDO PARTICIPANTES!**

Queremos saber cuál es el efecto de la satisfacción laboral en la intención de rotación de empleados del sector de servicio al cliente.

- Trabajar en la industria de servicio al cliente en Puerto Rico.
- Haber cambiado de empleo en los últimos 5 años.
- Debe tener 21 años o más.

**PARA MÁS INFORMACIÓN COMUNÍQUESE CON:**

- Arlene Maldonado
- ☎ (787) 463-1175
- ✉ [arlene.maldonado1@upr.edu](mailto:arlene.maldonado1@upr.edu)

**¡Escanea el código QR para acceder al cuestionario!**



### Apéndice C: Instrumento de satisfacción laboral

Escala de Satisfacción Laboral Global (*Overall Job Satisfaction*; Warr, Cook, & Wall, 1979).

Traducido al español por Pérez y Bilbao (1995).

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho ni Insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.							
10. Tus posibilidades de promocionar.							
11. El modo en que tu empresa esta gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

**Apéndice D:** Instrumento de intención de rotación

Turnover Intention Scale (TIS). Traducido al español por Cortés, L. (2022).

Durante los pasados 6 meses...

1	¿Con qué frecuencia ha pensado en dejar su trabajo?	<b>Nunca</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Siempre</b>
2	¿En qué medida su trabajo satisface sus necesidades personales?	<b>Muy satisfactorio</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Totalmente insatisfactorio</b>
3	¿Con qué frecuencia se siente frustrado cuando no tiene la oportunidad de alcanzar sus objetivos personales en el trabajo?	<b>Nunca</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Siempre</b>
4	¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	<b>Nunca</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Siempre</b>
5	¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?	<b>Muy improbable</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Muy probable</b>
6	¿Con qué frecuencia espera un nuevo día de trabajo?	<b>Siempre</b>	1-----2-----3-----4-----5	<b>Nunca</b>

Escala: 1 = Nunca a 5 = Siempre

Escala: 1 = Muy improbable a 5 = Muy probable

Codificación inversa utilizada para calcular la escala media del ítem. Escala media del ítem 1 = En gran medida a 5 = De ninguna manera.

Codificación inversa utilizada para calcular la escala media del ítem. Escala media del ítem 1 = Siempre a 5 = Nunca.