



La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio

The relationship between job satisfaction and staff turnover in service companies

A relação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade de pessoal nas empresas de serviços

Daniel Alejandro Sigüenza-Sánchez ^I

danielsiguenza79@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7815-8151>

Samuel Ricardo Guillen-Herrera ^{II}

samuelguillen@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3076-2271>

Correspondencia: danielsiguenza79@gmail.com

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 03 de febrero de 2025 * **Aceptado:** 29 de marzo de 2025 * **Publicado:** 10 de abril de 2025

I. Investigador Independiente, Ecuador.

II. Investigador Independiente, Ecuador.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicios en Ecuador durante el año 2024. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque mixto, con un diseño no experimental y alcance correlacional. Se emplearon encuestas estructuradas dirigidas a empleados y entrevistas semiestructuradas a directivos, lo que permitió recoger información cuantitativa y cualitativa sobre las percepciones y condiciones laborales. Entre los principales resultados se identificó que factores como el reconocimiento, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la carga laboral y la comunicación influyen directamente en la satisfacción del personal. A su vez, la falta de estos elementos se asocia con altos niveles de estrés y una mayor intención de abandono de los puestos de trabajo. La investigación concluye que una cultura organizacional sólida, programas de bienestar, políticas de flexibilidad y liderazgo participativo son clave para mejorar la satisfacción y reducir la rotación de personal. Este trabajo aporta una visión integral para la gestión estratégica del talento humano y destaca la necesidad de continuar investigando sobre prácticas efectivas de retención en entornos organizacionales cambiantes.

Palabras claves: Satisfacción laboral; Rotación de personal; Cultura organizacional; Talento humano; Empresas de servicios.

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between job satisfaction and employee turnover in service companies in Ecuador during the year 2024. To this end, a mixed-method approach was applied, with a non-experimental design and correlational scope. Structured surveys targeting employees and semi-structured interviews with managers were used, allowing for the collection of quantitative and qualitative information on perceptions and working conditions. Among the main results, it was identified that factors such as recognition, work environment, professional development opportunities, workload, and communication directly influence employee satisfaction. In turn, the lack of these elements is associated with high levels of stress and greater intention to leave their jobs. The research concludes that a strong organizational culture, wellness programs, flexibility policies, and participative leadership are key to improving satisfaction and reducing employee turnover. This work provides a comprehensive perspective for strategic human

talent management and highlights the need for continued research on effective retention practices in changing organizational environments.

Keywords: Job satisfaction; Staff turnover; Organizational culture; Human talent; Service companies.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade de colaboradores em empresas de serviços no Equador durante o ano de 2024. Para tal, foi aplicada uma abordagem de método misto, com um desenho não experimental e um âmbito correlacional. Foram realizados inquéritos estruturados aos colaboradores e entrevistas semiestruturadas aos gestores, o que permitiu recolher informação quantitativa e qualitativa sobre as perceções e condições de trabalho. Entre as principais descobertas, foi identificado que fatores como o reconhecimento, o ambiente de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a carga de trabalho e a comunicação influenciam diretamente a satisfação da equipa. Por sua vez, a falta destes elementos está associada a elevados níveis de stress e a uma maior intenção de abandonar os postos de trabalho. A investigação conclui que uma cultura organizacional forte, programas de bem-estar, políticas de flexibilidade e liderança participativa são essenciais para melhorar a satisfação e reduzir a rotatividade de colaboradores. Este trabalho fornece uma visão geral abrangente da gestão estratégica do talento humano e destaca a necessidade de investigação contínua sobre práticas de retenção eficazes em ambientes organizacionais em mudança.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Rotatividade de pessoal; Cultura organizacional; Talento humano; Empresas de serviços.

Introducción

La satisfacción laboral es uno de los factores que ha tomado fuerza en la discusión sobre la gestión del talento humano, dado que se relaciona con la productividad y con el compromiso organizacional y la retención de personal activo. No obstante, en muchas empresas de servicios, se está observando una creciente tendencia en la rotación de personal, lo que conlleva a gastos

adicionales por reclutamiento y capacitación, sin contar con el impacto negativo en la calidad de los servicios.

Diferentes estudios han mostrado que la insatisfacción laboral es una de las principales causales de alta rotación en servicios. Por ejemplo, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) menciona que cerca del 40\% de los empleados en hoteles, transporte y salud dejan su trabajo en los primeros dos años por condiciones desfavorables.

La interacción entre la satisfacción del empleado y la rotación ha sido examinada en profundidad en la literatura, particularmente desde una perspectiva teórica. Locke (1976) dice que la satisfacción del empleado significa estar en un buen estado emocional al mirar el trabajo realizado, mientras que Herzberg et al. (1959) sugieren la teoría de los dos factores que incluye elementos de higiene (salario, lugar de trabajo) y elementos motivacionales (reconocimiento, logro).

El propósito de este estudio es determinar la correlación entre la satisfacción laboral y la rotación en empresas de servicios con el fin de tratar de esbozar los temas clave que son responsables de la retención o rotación de los empleados.

¿Cómo influye la satisfacción laboral en la rotación de personal en empresas de servicios?

La satisfacción laboral se puede observar desde el punto de vista teórico y es por esto que se ha puesto énfasis en ella. Satisfacción laboral es para Locke (1976) toda la valoración que el trabajador tiene sobre las características del puesto y el ambiente en las cuales las expectativas y requerimientos se ven satisfechos. Herzberg et al. (1959) también insisten en esto a través de la teoría de los dos factores, en donde el reconocimiento, el ejercicio de la libertad y las oportunidades para el avance profesional son algunas de las cosas que incrementan la satisfacción, mientras que niveles bajos de estas pueden generar descontento y alta rotación. Más de la mitad de los empleadores que contestaron en un estudio en 1995 afirmaron que la satisfacción es el componente más importante para la estabilidad de la fuerza de trabajo en una organización. Wright y Bonett en 2007 demostraron que existe bienestar psicológico en los empleados y esto es necesario para que el trabajador no abandone su puesto.

Este estudio se justifica debido a su utilidad en el ecosistema empresarial, ya que la satisfacción del empleado no solo afecta la retención de los trabajadores, sino también la calidad del servicio al cliente. Las industrias de servicios como la hospitalidad, la atención médica y el transporte dependen en gran medida de la experiencia y el compromiso de su personal para garantizar altos estándares de entrega de servicios.

El marco teórico de esta investigación se fundamentó en diversas teorías y modelos que permitieron comprender los factores relacionados con la satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal dentro de empresas del sector servicios.

Marco teórico

Origen y evolución de la satisfacción laboral

La investigación sobre la satisfacción laboral comenzó a mediados del siglo XX después de que se comprendió su influencia en la productividad y el bienestar de los empleados. Al principio, se caracterizaba como la actitud positiva y gratificante que un empleado tiene hacia su trabajo (Moreno-Freites et al., 2018). Con el tiempo, varios autores han ampliado esta definición para considerarla una variable actitudinal que puede servir como un indicador diagnóstico de qué tan bien le gusta a uno su trabajo.

Un aspecto que ha llamado la atención es la autonomía, la necesidad formativa, el reconocimiento y la retroalimentación, y su relación con el empleo, particularmente en la población millennial de América Latina (Vallenas, 2022). Recientemente, otros estudios han indagado en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y han demostrado que existe un nivel considerable de satisfacción dentro de los empleados que trabajan en lugares donde la cultura es positiva (Acha, 2022).

Se ha intentado definir la satisfacción laboral de muchas maneras. Fisher (2000) establece que se refiere a una respuesta de carácter afectivo y/o emocional que tiene que ver con el trabajo en sí mismo, posponiendo el énfasis a la actividad del individuo en su trabajo. Weiss, 2002 añade que la satisfacción laboral se refiere a una evaluación que se hace a nivel de la persona en forma positiva o negativa en relación a su trabajo, así introduciendo una visión más cognitiva al juicio de trabajo. Brief (1998) es el que mejor recoge la idea al señalar que la satisfacción laboral es el resultado de procesos emocionales o cognitivos que el sujeto emplea para valorar la experiencia que ha tenido en el trabajo.

El concepto de satisfacción laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo desde enfoques clásicos hasta perspectivas más integrales. Uno de los primeros aportes significativos fue la Teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores higiénicos (como el salario y las condiciones de trabajo) y factores motivacionales (como el logro y el reconocimiento), señalando que la

satisfacción no es simplemente la ausencia de insatisfacción, sino una dimensión distinta que requiere atención específica.

Posteriormente, Locke (1976) desarrolló la teoría del juicio de valor, donde definió la satisfacción como una respuesta emocional positiva hacia el trabajo, resultado de la percepción de que las experiencias laborales permiten alcanzar metas personales. A esto se suma la teoría de la equidad de Adams (1965), que plantea que los trabajadores comparan sus aportes y recompensas con los de sus compañeros, y si perciben desigualdad, se genera insatisfacción.

- **Origen y evolución de la rotación de personal**

Este es otro fenómeno que ha generado un gran interés para los investigadores académicos y profesionales de recursos humanos en todo el mundo. Se refiere al movimiento de los empleados dentro y fuera de una organización dentro de un marco temporal específico (Chiavenato, 2007). Al principio, se percibía como una medida de cuán comprometidos estaban los empleados de una organización y se asociaba con variables económicas y de mercado.

Con el tiempo, se ha establecido que la rotación de empleados está afectada por factores como el clima organizacional, la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Estudios recientes indican que un clima organizacional positivo reduce la intención de renunciar, mientras que la insatisfacción laboral y la falta de oportunidades de crecimiento la aumentan (Centeno, 2020).

El fenómeno conocido como rotación de empleados se refiere al movimiento de personal que entra y sale de una organización durante un período específico, con consecuencias notables en la estabilidad de la empresa y el nivel de productividad (Centeno y González, 2020). Puede ser activa, donde el empleado elige dejar la organización, o pasiva, donde el empleador termina el contrato. Cabezas et al. (2023) señalaron que la rotación también puede resultar de un mal equilibrio entre la vida laboral y personal, falta de aprecio y beneficios adicionales, salarios insuficientes o horarios de trabajo excesivos.

Ninguna empresa de servicios se encuentra exenta de las consecuencias provocadas por la insatisfacción de sus empleados. Los problemas más comunes son el incremento en la rotación de personal y el ausentismo laboral. A raíz de esto, la meta principal de los servicios es tratar de retener a sus mejores elementos, cuya recta final en el estudio establece que la incertidumbre de renuncia proviene de la falta de reconocimiento y estabilidad profesional (Cabezas et al., 2023).

Estas razones son consistentes con los hallazgos de la Organización Mundial de la Salud (2022), que identifican al estrés crónico, la falta de desarrollo profesional y la mala comunicación como causas de agotamiento y rotación laboral. Además, el World Economic Forum (2024) destaca que las empresas con culturas poco inclusivas y escaso enfoque en el bienestar tienen mayores tasas de rotación y menor retención de talento.

Estas acciones constituyen el eje central de esta investigación, ya que permiten establecer una conexión directa entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano en empresas de servicios. Tal como lo destacan Madero et al. (2015), los incentivos no monetarios, como el reconocimiento, la formación continua, el clima laboral positivo y la participación en decisiones, tienen un alto impacto en la fidelización del personal. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron estrategias clave que deben implementarse para reducir la rotación:

La implementación de programas de desarrollo profesional, el reconocimiento al desempeño, la flexibilidad laboral, la comunicación efectiva, los ambientes laborales seguros y las compensaciones competitivas constituyen pilares esenciales para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Brindar oportunidades de formación permite al trabajador sentirse valorado y proyectado dentro de la empresa. Reconocer su esfuerzo, fomentar horarios flexibles, promover un entorno donde se escuchen sus ideas, garantizar espacios seguros y ofrecer una remuneración justa refuerzan el compromiso, la motivación y la permanencia del talento humano en la organización.

- **Antecedentes de la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicios**

Un estudio realizado en 2021 en una empresa de seguridad en el norte de Perú notó una correlación inversa y significativa entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados. Usando la Escala SL-SPC para medir la satisfacción laboral y la Escala de Jacobs y Roodt para la rotación, los resultados mostraron que el 40% de los encuestados reportaron baja satisfacción laboral, mientras que el 36.7% reportaron una alta intención de rotación. La correlación de Spearman Rho fue -0.642, lo que indica que a medida que aumenta la satisfacción laboral, disminuye la intención de rotación (Acuña y Arista, 2021).

En Puerto Rico, Maldonado (2023) investigó la relación entre satisfacción laboral e intención de rotación en empresas de servicios como restaurantes y hoteles. Basado en la teoría bifactorial de Herzberg, el estudio aplicó encuestas a 180 empleados mediante un enfoque cuantitativo y diseño

correlacional. Los resultados revelaron una correlación inversa significativa: a mayor satisfacción, menor intención de renuncia. Además, factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional fueron determinantes en la retención. Se concluyó que las estrategias organizacionales deben centrarse en fortalecer integralmente la satisfacción más allá de lo económico.

Además, un ensayo en 2023 se centró en cómo la rotación de trabajadores puede verse afectada por la satisfacción laboral en el sector de seguros. El autor llega a la conclusión de que los bajos niveles de motivación, el clima organizacional negativo y los bajos salarios son algunos de los factores más significativos que contribuyen a mantener un alto nivel de insatisfacción laboral, lo que a su vez aumenta la rotación de empleados (Universidad Militar Nueva Granada, 2023).

Un estudio de 2020 sobre la rotación de empleados en una empresa de seguridad de propiedad privada informó que la insatisfacción laboral derivada de la falta de reconocimiento y crecimiento profesional es una de las principales razones de las altas tasas de rotación. Se propuso que la mejora de la satisfacción laboral disminuiría considerablemente la tasa de rotación de empleados (Centeno y González, 2020).

Por otro lado, un estudio realizado en 2023 en una empresa de consultoría en Ecuador reveló que la falta de un salario suficiente es una causa indirecta de baja satisfacción laboral, así como otras vías de avance no articuladas. Estos aspectos aumentan la probabilidad de rotación voluntaria entre los trabajadores (Álvarez et al., 2023).

La implementación de políticas de bienestar emocional también ha sido efectiva en el control de la rotación de empleados. Considere, por ejemplo, a Buffer, que incorporó iniciativas para el bienestar mental y límites más claros alrededor del trabajo, lo que llevó a una disminución del 50% en la rotación al final del primer año y un aumento en su satisfacción general (Vorecol, 2023).

Además, hay un informe del Foro Económico Mundial 2024 que también muestra que las empresas que participan activamente en políticas de bienestar de los empleados generan considerables ganancias financieras. Estas medidas aumentaron la productividad entre un 2% y un 5%, disminuyeron la rotación de empleados hasta un 25% y mejoraron la salud y satisfacción general de la fuerza laboral (Pos y Guardado, 2024).

Metodología

El diseño del estudio es no experimental porque no se manipulan variables, es decir, se analizarán varios aspectos que dan origen a la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicios. Se decide utilizar un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos para examinar estadísticas sobre satisfacción y rotación, y cualitativos para analizar percepciones y actitudes de los empleados en el lugar de trabajo. Con respecto a la cobertura de esta investigación, la misma es correlacional, porque se pretende descubrir si existe alguna relación entre la satisfacción laboral y la rotación del personal en el área de servicios.

En cuanto a los métodos lógicos utilizados en el desarrollo de la investigación, se aplica la inducción para analizar datos y obtener conclusiones en base a patrones de la muestra. Se aplica la deducción para comparar teoría con las conclusiones de la investigación.

La población del estudio consiste en empleados de empresas de servicios. La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando empleados en diferentes niveles de antigüedad en el servicio para lograr una mejor comprensión del fenómeno. La técnica para recolectar los datos es la encuesta dada a trabajadores para determinar cuán satisfechos están con sus trabajos y sus intenciones de dejar o quedarse en la organización. Así mismo entrevistas dirigidas a los directivos de las empresas de servicios.

Para recoger información, se utilizaron cuestionarios estructurados para encuestas y entrevistas, estos instrumentos facilitaron la recolección de datos completos y la yuxtaposición de resultados cuantitativos con las percepciones cualitativas y experiencias de los participantes.

Resultados

Los resultados revelan que el 64% de los trabajadores en empresas de servicios manifiestan sentirse frecuentemente o muy frecuentemente satisfechos con sus condiciones laborales, siendo el grupo de 36 a 55 años el más representativo en esta tendencia. No obstante, un 25% señala sentirse satisfecho solo ocasionalmente, un 10% raramente y un 1% nunca, lo que evidencia la existencia de un grupo con niveles bajos de satisfacción que podría estar en riesgo de rotación. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Acuña y Arista (2020), quienes demostraron una correlación negativa entre satisfacción laboral y rotación de personal.

Los resultados muestran que solo el 37% de los empleados (28% frecuentemente y 9% muy frecuentemente) perciben reconocimiento por su desempeño laboral, mientras que un 32% lo recibe ocasionalmente y un preocupante 27% raramente. Este panorama evidencia una falta de sistemas estructurados de reconocimiento en las empresas de servicios, lo cual puede incidir negativamente en la motivación y el compromiso organizacional. La mayoría de respuestas positivas provienen del grupo de 36 a 55 años, lo cual puede estar vinculado a su experiencia o antigüedad. Sin embargo, también es el grupo que presenta el mayor porcentaje de respuestas en las categorías "ocasionalmente" (19%) y "raramente" (21%), lo que refleja una percepción ambigua o insatisfactoria sobre el reconocimiento recibido. La literatura destaca que la falta de reconocimiento puede generar sentimientos de desvalorización e impactar negativamente el desempeño (Madero et al., 2015).

Los resultados muestran que solo un 33% de los trabajadores (25% frecuentemente y 8% muy frecuentemente) perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de su organización, mientras que un 38% lo experimenta ocasionalmente y un 21% raramente. Este hallazgo revela que más de la mitad de los empleados no percibe estabilidad ni proyección profesional clara, lo cual puede influir directamente en su motivación y en la decisión de permanecer o no en la empresa. El grupo etario de 36 a 55 años concentra el mayor porcentaje de percepciones positivas (22%), pero también muestra altos índices de insatisfacción, con un 26% que identifica estas oportunidades solo ocasionalmente y un 14% que las percibe raramente. Esto sugiere que, aunque se reconoce cierto acceso al crecimiento, no es equitativo ni sostenido entre todos los colaboradores. En línea con esto, Acuña y Arista (2020) afirman que las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la retención del personal, ya que su ausencia puede generar desmotivación e intensificar la rotación.

La percepción sobre una carga de trabajo equilibrada y manejable presenta resultados mixtos. Aunque el 48% de los encuestados (44% frecuentemente y 4% muy frecuentemente) consideran que su carga laboral es manejable, un significativo 33% la percibe equilibrada solo ocasionalmente y un 17% raramente, lo que refleja que casi la mitad de los trabajadores no tiene una experiencia constante de balance laboral, lo cual puede incidir en su bienestar psicológico. El grupo etario de 36 a 55 años se destaca con la mayor proporción de respuestas positivas (32% frecuentemente y 3% muy frecuentemente), aunque también concentra niveles importantes de insatisfacción (20% ocasionalmente y 11% raramente). Estos resultados se relacionan con el informe de la OIT (2022)

advierte que una gestión inadecuada de la carga laboral afecta negativamente la salud mental de los trabajadores y disminuye su productividad.

Los resultados evidencian que el 48% de los encuestados (36% frecuentemente y 12% muy frecuentemente) considera que el ambiente laboral los motiva a permanecer en la empresa, mientras que un 37% lo percibe solo ocasionalmente y un 12% raramente. Esta distribución revela que, aunque hay una valoración positiva general del clima organizacional, existe un grupo considerable de trabajadores que no encuentra suficiente motivación en su entorno laboral, lo cual puede comprometer su estabilidad y compromiso con la organización. El grupo de 36 a 55 años nuevamente presenta la mayor participación tanto en las respuestas positivas como en las negativas, lo que indica una percepción polarizada que puede estar influida por factores como la antigüedad, el rol o las expectativas laborales. Según World Economic Forum (2024) señala que organizaciones que invierten en el clima organizacional pueden reducir en hasta un 25% la rotación de personal.

Los resultados reflejan que solo un 41% de los encuestados (31% frecuentemente y 10% muy frecuentemente) considera que su empresa les ofrece beneficios adicionales como capacitación, incentivos o flexibilidad laboral para mejorar su satisfacción. No obstante, un 34% afirma recibir estos beneficios solo ocasionalmente, mientras que un 16% raramente y un 8% nunca los recibe, lo que indica que más de la mitad de los trabajadores no perciben una política sostenida de beneficios complementarios. Nuevamente, el grupo de 36 a 55 años concentra tanto la mayor percepción positiva (27%) como una parte significativa de respuestas negativas (21% ocasionalmente, 14% raramente, 7% nunca), evidenciando disparidad en la aplicación de estos incentivos. Estudios recientes afirman que los beneficios adicionales no solo incrementan la satisfacción, sino que también mejoran el compromiso y reducen la intención de rotación. Según el World Economic Forum (2024), políticas como la flexibilidad laboral y programas de desarrollo profesional pueden aumentar la productividad hasta en un 5% y reducir la rotación en un 25%.

Los resultados indican que el estrés laboral es una experiencia común entre los trabajadores de empresas de servicios, ya que un 49% de los encuestados afirma experimentarlo con frecuencia (37%) o muy frecuentemente (12%). Además, un 39% lo vive ocasionalmente, lo que deja en evidencia que casi 9 de cada 10 trabajadores enfrentan niveles de estrés que podrían afectar su desempeño o bienestar. El grupo más afectado es el de 36 a 55 años, con un 29% que lo experimenta frecuentemente y un 7% muy frecuentemente, reflejando la alta carga de responsabilidades que probablemente enfrentan en sus roles. Diversos estudios han confirmado que el estrés crónico en

el entorno laboral tiene consecuencias negativas en la salud mental, la productividad y la permanencia del personal (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022).

Los datos muestran que solo el 43% de los trabajadores considera que la comunicación entre empleados y directivos es clara y efectiva (35% frecuentemente y 8% muy frecuentemente), mientras que el 42% lo percibe solo ocasionalmente, el 12% raramente y el 3% nunca. Estos resultados reflejan una brecha importante en los procesos comunicacionales internos, lo cual podría influir negativamente en la confianza, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. El grupo de 36 a 55 años nuevamente se destaca con la mayor participación tanto en respuestas positivas (22%) como en las negativas, especialmente con un 31% que señala que la comunicación efectiva solo ocurre de forma ocasional. Un estudio de la *International Journal of Business Communication* (Men, 2020) concluye que los empleados que perciben una comunicación abierta por parte de sus líderes presentan mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral. Por el contrario, una comunicación deficiente incrementa la incertidumbre y el riesgo de rotación.

Los resultados muestran que un 51% de los empleados considera que la cultura organizacional promueve frecuentemente (40%) o muy frecuentemente (11%) un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Sin embargo, un 31% lo percibe solo ocasionalmente, y un 15% raramente, lo que sugiere que, aunque existe una tendencia favorable, aún hay áreas de mejora para fortalecer la cultura organizacional en las empresas de servicios. El grupo de 36 a 55 años concentra tanto la percepción más positiva (28%) como altos niveles de respuestas intermedias (22% ocasionalmente y 15% raramente), lo que indica una valoración dividida sobre el clima cultural organizacional. Según Robbins y Judge (2021), una cultura organizacional sólida impulsa el sentido de pertenencia, fomenta la colaboración y reduce la rotación del personal.

Los tres directivos entrevistados coincidieron en que la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por factores como el desarrollo profesional, el reconocimiento, la comunicación efectiva, el liderazgo y un ambiente laboral positivo. Estas respuestas se alinean con lo planteado por Robbins y Judge (2021), quienes afirman que un clima organizacional saludable fomenta el compromiso y reduce la intención de rotación. Asimismo, se destacó que ofrecer condiciones laborales adecuadas, compensaciones justas y equilibrio entre la vida personal y profesional no solo incrementa la motivación del personal, sino que también mejora el rendimiento organizacional.

Respecto a la cultura organizacional, los participantes señalaron que esta debe basarse en el respeto, la colaboración, la comunicación abierta y la confianza, lo cual coincide con lo propuesto por Chiavenato (2021), quien destaca que una cultura sólida fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso. Los entrevistados afirmaron que promover el trabajo en equipo, implementar programas de capacitación y garantizar tareas bien distribuidas son prácticas fundamentales para mejorar la satisfacción y reducir la rotación.

Finalmente, las estrategias implementadas para reducir la rotación de personal incluyen el fortalecimiento del clima organizacional, programas de bienestar, oportunidades de capacitación y esquemas de reconocimiento.

Conclusiones

En relación a analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados en empresas de servicios, se concluyó que la satisfacción está determinada principalmente por elementos como el reconocimiento al desempeño, las oportunidades de desarrollo profesional, la carga laboral equilibrada, la comunicación efectiva y la cultura organizacional. La falta de estos factores genera desmotivación y disminuye el compromiso del trabajador, afectando directamente su permanencia en la empresa.

Respecto a determinar los factores que inciden en la rotación de personal en empresas de servicios, los resultados mostraron que las principales causas de rotación son la falta de reconocimiento, los bajos niveles de satisfacción, la sobrecarga de trabajo, la escasa comunicación interna y la ausencia de oportunidades de crecimiento. Estos factores generan inestabilidad laboral y provocan una alta intención de abandono, especialmente en los empleados más jóvenes y en aquellos con poca antigüedad.

En cumplimiento a identificar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, el estudio confirmó que existe una correlación inversa significativa entre ambas variables: a mayor satisfacción laboral, menor es la intención de rotación. Esta relación fue consistente tanto en los datos obtenidos por encuesta como en las entrevistas realizadas a directivos de empresas de servicios, quienes coincidieron en que un ambiente laboral saludable y motivador mejora notablemente la retención del talento.

Finalmente, y en base a proponer estrategias que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación del personal, se planteó una propuesta basada en seis ejes estratégicos:

programas de desarrollo profesional, reconocimiento al desempeño, políticas de flexibilidad laboral, comunicación efectiva, mejora del ambiente de trabajo y compensaciones competitivas. Estas estrategias fueron sustentadas en los hallazgos de la investigación y se presentan como una hoja de ruta aplicable para las empresas de servicios que deseen fortalecer su gestión del talento humano y construir entornos laborales más sostenibles, eficientes y humanos.

Referencias

1. Acha, A. (2022). Satisfacción laboral antes y durante la crisis sanitaria por COVID-19 en el personal de salud de Lima Metropolitana. Repositorio UPCH. Recuperado de <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/11498>
2. Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
3. Acuña, M. y Arista, S. (2021). Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal en una empresa de seguridad del norte del país, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/28369>
4. Álvarez, E., Montoya, G. y Ramírez, L. (2023). Análisis del clima laboral y la satisfacción de los empleados en una empresa de consultoría en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 123-140. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8058>
5. Brief, A. (1998). *Actitudes en y alrededor de las organizaciones*. Thousand Oaks , CA : Sage Publications. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1997-36451-000>
6. Cabezas, B., Rodríguez, J. y Barba, C. (2023). Rotación laboral: Diseño de una propuesta de mejora orientada a la retención del personal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 5255-5280. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/15245/21735/>
7. Cadena, S. (2025). La Generación Z empieza a soltar su lista de exigencias en el trabajo y logra molestar a uno de cada dos jefes. <https://cadenaser.com/nacional/hype/2025/03/19/la-generacion-z-empieza-a-soltar-su-lista-de-exigencias-en-el-trabajo-y-logran-molestar-a-uno-de-cada-dos-jefes-cadena-ser/>

8. Centeno, A. y González, K. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. *Revista de Economía*, 2(77), 133-148. Recuperado de <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
9. Centeno, A. y González, K. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. En *La Región Hoy* (pp. 135-150). https://www.researchgate.net/publication/378860532_Analisis_de_la_rotacion_de_personal_estudio_de_caso
10. Centeno, M. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. Repositorio RU-Económicas. Recuperado de <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
11. Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
12. Fisher, C. (2000). Estado de ánimo y emociones en el trabajo: ¿piezas faltantes en la satisfacción laboral? *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 185-202. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185:AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185:AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
13. Guevara, X., y Guevara, J. (2020). Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en financiera Crediscotia Jaén. Repositorio UAP. Recuperado de <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/11288>
14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
15. Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley y Sons. Recuperado de Internet Archive
16. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
17. Madero, S., Olivas-Luján, M., y Ramos, J. (2015). La satisfacción laboral como generador de rotación de personal. *Revista de Administración y Negocios*, 9(2), 77–88. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15817>
18. Maldonado, A. (2023). Satisfacción laboral y su efecto en la intención de rotación de empleados en Puerto Rico [Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico]. Repositorio de la Universidad de Puerto Rico. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/3399>
19. Moreno-Freites, Y., Rojas, M, y Rojas, Y. (2018). La gestión administrativa y su influencia sobre la satisfacción laboral en instituciones educativas. *Revista Arbitrada*

- Interdisciplinaria Koinonía, 3(6), 53-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9559819.pdf>
20. Navarro, J. (2022). Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo organizacional en la empresa XYZ. Repositorio Continental. Recuperado de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/11207>
21. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Tendencias del empleo y rotación laboral en el sector servicios. OIT. Recuperado de www.ilo.org
22. Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). La salud mental en el trabajo: Directrices para la protección y promoción. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
23. Pos, C. y Guardado, M. (2024, octubre 13). Inversión en bienestar. El País. <https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-13/inversion-en-bienestar.html>
24. Robbins, S. y Judge, T. (2021). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.
25. Universidad Militar Nueva Granada. (2023). La satisfacción laboral como generador de rotación de personal. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstreams/43de7148-c9ca-4169-b8e2-de5a3d184d6e/download>
26. Vallenas, V. (2022). Factores relacionados con la satisfacción laboral en la población millennial de América Latina. Repositorio UPCH. Recuperado de <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/16295>
27. Vorecol. (2023). ¿Cómo la implementación de políticas de bienestar emocional puede disminuir la rotación de personal en empresas? <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-la-implementacion-de-politicas-de-bienestar-emocional-puede-disminuir-la-rotacion-de-personal-en-empresas-208145>
28. Weiss, H. (2002). Deconstruyendo la satisfacción laboral: separando evaluaciones, creencias y experiencias afectivas. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
29. World Economic Forum. (2024). Well-being and the Future of Work. <https://www.weforum.org/reports/well-being-and-the-future-of-work-2024/>

30. Wright, T. y Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
<https://doi.org/10.1177/0149206306297582>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).