

Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad

Employee satisfaction and retention: social marketing and happiness

Araceli Galiano-Coronil

Profesora e investigadora de la Universidad de Cádiz, España
araceli.galiano@gm.uca.es
<https://orcid.org/0000-0003-2270-0924>

Sofía Blanco-Moreno

Profesora e investigadora de la Universidad de León, España
sblanm@unileon.es
<https://orcid.org/0000-0001-9959-6876>

Recibido: 14/07/24 **Revisado:** 01/08/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

Resumen: esta investigación analiza los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados en el contexto de la Gran Renuncia, explorando los elementos organizacionales clave que impactan significativamente en la satisfacción y la lealtad de los empleados. Existe la necesidad de que las organizaciones comprendan los problemas que conducen a altas tasas de rotación, insatisfacción y abandono de los empleados. Se identifican los factores clave que contribuyen a la satisfacción de los empleados, proporcionando información sobre cómo las organizaciones pueden mejorar sus entornos de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional y prácticas de gestión para retener el talento. La metodología implica un análisis de redes de 138 764 opiniones de empleados de 136 empresas, publicadas en Glassdoor entre 2021 y 2023. Estas reseñas se analizaron mediante una herramienta de redes semánticas que permitió identificar temas recurrentes relacionados con el entorno laboral, el crecimiento profesional, la carga de trabajo y las prácticas de gestión. Los principales resultados indican que tanto los empleados actuales como los exempleados valoran mucho un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, y oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, las desventajas que señalan incluyen el exceso de trabajo, las largas jornadas y las malas prácticas de gestión. El estudio destaca que los factores críticos que influyen en la satisfacción y la retención de los empleados incluyen un ambiente positivo, oportunidades de crecimiento y prácticas eficaces.

Palabras clave: Glassdoor, análisis de redes, marketing social, satisfacción, retención, felicidad, ambiente de trabajo, marketing social.

Abstract: this research analyses the critical factors influencing employee satisfaction and retention in the context of the Great Resignation by exploring the key organizational elements that significantly impact employee contentment and loyalty. The justification for this study lies in the need for organizations to understand and address the issues leading to high turnover rates and employee dissatisfaction, which have been exacerbated by recent global workforce changes. The main objectives are to identify the key factors that contribute to employee satisfaction and to provide insights into how organizations can enhance their work environments, career growth opportunities, and management practices to retain talent. The methodology involves a semantic network analysis of 138,764 employee reviews from 136 companies, collected via Glassdoor between 2021 and 2023. These reviews were analyzed using the Semantic Networks Tool to identify recurring themes related to work environment, career growth, workload, and management practices. The main results indicate that both current and former employees highly value a supportive and positive work environment and career growth opportunities. However, significant disadvantages include overwork, long hours, and poor management practices. The study highlights that the critical factors influencing employee satisfaction and retention include a positive work environment, opportunities for career growth, and effective management practices.

Keywords: Glassdoor, semantic network analysis, social marketing, satisfaction, retention, happiness management, work environment, social marketing.

Cómo citar: Galiano-Coronil, A. y Blanco-Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237-259. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>

Introducción

En la era de la Gran Renuncia, las organizaciones a nivel mundial se ven obligadas a reevaluar sus modelos de gestión y liderazgo a medida que un gran número de empleados abandonan voluntariamente sus trabajos. Este fenómeno ha tenido importantes repercusiones en la fuerza de trabajo a nivel mundial. Según el informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Gran Renuncia ha llevado a una reducción de la fuerza laboral mundial de aproximadamente 4,3 % en 2021 (OIT, 2022). Además, el aumento de las renuncias voluntarias ha exacerbado la escasez de talento, especialmente en industrias como el comercio minorista de ropa, la consultoría de gestión, Internet y software, y la comida rápida, creando desafíos para la sostenibilidad organizacional (Instituto de Tecnología de Massachusetts, 2022). Estas estadísticas ponen de relieve la necesidad de que las organizaciones elaboren estrategias que no solo atraigan a su personal, sino que también lo conserven, fomentando entornos que favorezcan la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La reciente agitación, caracterizada por un número significativo de empleados que abandonan voluntariamente sus trabajos, subraya la necesidad de que las empresas fomenten entornos que no solo atraigan sino que también conserven a su fuerza laboral. Este fenómeno ha indicado el rol fundamental de la gestión de la felicidad y la responsabilidad social en la elaboración de estrategias organizativas exitosas que respondan a las demandas de un mercado competitivo y globalizado (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017).

Existen investigaciones que destacan la compleja interacción entre la felicidad de los empleados, la cultura organizacional y el liderazgo en el contexto de la Gran Renuncia. Por lo tanto, es cada vez más claro que la búsqueda de la felicidad corporativa y la gobernanza responsable no es simplemente una ventaja estratégica, sino una necesidad fundamental (Cuesta-Valiño *et al.*, 2023). Por ejemplo, las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son cruciales para explorar nuevas vías de gobernanza

corporativa que, en última instancia, conducen a prácticas comerciales más competitivas y sostenibles en un panorama global en rápida evolución (Reyes-Ramírez *et al.*, 2022).

Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son fundamentales para las prácticas comerciales modernas, especialmente en el contexto de la creciente conciencia de la ética corporativa y el bienestar de los empleados (Gutiérrez-Rodríguez *et al.*, 2023). La responsabilidad social se refiere a la idea de que las empresas deben operar de manera que mejoren la sociedad y el medio ambiente en lugar de contribuir negativamente a ellos. Este concepto se extiende más allá de la filantropía y el cumplimiento; se integra en las operaciones comerciales centrales con la intención de tener un impacto positivo en los factores sociales, económicos y ambientales.

La gestión de la felicidad, a menudo denominada gestión del bienestar o bienestar de los empleados, se centra en las estrategias y prácticas que priorizan el bienestar psicológico y emocional de los empleados (Salvador-Moreno *et al.*, 2021). Esta teoría se basa en la comprensión de que los empleados felices son más productivos, leales y motivados, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional.

La combinación de la responsabilidad social con la gestión de la felicidad puede crear una gran sinergia que beneficia tanto a la organización como a sus empleados. Por ejemplo, una empresa que adopta prácticas ecológicas no solo contribuye positivamente al medio ambiente, sino que también puede aumentar la moral y el orgullo de los empleados en su lugar de trabajo. Del mismo modo, las iniciativas sociales como el voluntariado comunitario proporcionan satisfacción personal a los empleados y promueven una imagen corporativa positiva. Estas teorías son igualmente relevantes en el contexto de la Gran Renuncia. Las empresas que adoptan prácticas responsables y se centran en la felicidad de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener la rentabilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional resiliente. Este enfoque integrado no solo aborda las necesidades inmediatas de los empleados y la sociedad, sino que también sienta

las bases para el éxito duradero en un entorno empresarial competitivo.

El análisis de las revisiones de los empleados de Glassdoor ofrece información valiosa sobre la eficacia con la que las empresas están implementando las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad. Esta plataforma sirve como una línea directa de comprensión del sentimiento de los empleados y la cultura organizacional, reflejando la retroalimentación en tiempo real sobre las prácticas corporativas y su impacto en la satisfacción y retención de los empleados. Los estudios han demostrado que las revisiones de los empleados pueden influir significativamente en la reputación de la organización y atraer talento potencial (Long y Thean, 2011). Por ejemplo, se ha observado una correlación positiva entre la retroalimentación constructiva en las revisiones y las mejoras en las prácticas organizacionales, que a su vez aumentan la satisfacción laboral y reducen las intenciones de rotación (Klotz y Bolino, 2016). Por lo tanto, al monitorear y analizar de cerca la retroalimentación de los empleados en estas plataformas, las organizaciones pueden medir la efectividad de sus modelos de gobernanza y hacer los ajustes necesarios para alinearse con los principios de responsabilidad social y gestión de la felicidad. Esto no solo mejora su ventaja competitiva, sino que también garantiza la sostenibilidad en un entorno empresarial que está cada vez más impulsado por consideraciones éticas y el bienestar de los empleados.

Si bien las investigaciones han explorado varios aspectos del bienestar de los empleados, la cultura organizacional y las prácticas de gestión, existe una brecha en la literatura cuando se trata de vincular de manera integral estos factores con el éxito organizacional a largo plazo, particularmente en el contexto de cambios significativos en la fuerza laboral como la Gran Renuncia. La mayoría de los estudios han examinado el bienestar de los empleados y los resultados de la organización de forma aislada, sin tener en cuenta la naturaleza interconectada de estas variables y su impacto en la resiliencia y la sostenibilidad de la organización (Aguinis y Glavas, 2012; Cameron *et al.*, 2011). Además, la investigación existente normalmente no incluye el rol de las estrategias

integradas que combinan la responsabilidad social con la gestión de la felicidad para fomentar un entorno propicio tanto para la satisfacción como para la retención de los empleados. Este estudio aborda estas brechas al proporcionar un análisis integrado que no solo examina los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, sino que también demuestra cómo estos factores son esenciales para lograr el éxito organizacional a largo plazo en un panorama global en rápida evolución.

Además, la investigación indica que las estrategias de marketing social pueden influir positivamente en la satisfacción de los empleados y los resultados organizacionales. Aunque el marketing social se centra principalmente en influir en el comportamiento para mejorar el bienestar social, particularmente en cuestiones relacionadas con la salud, sus estrategias de comunicación pueden abordar varios problemas sociales (Del Rosario Ángel *et al.*, 2024). En general, estos estudios enfatizan la importancia del marketing interno y social para mejorar la satisfacción de los empleados y el rendimiento organizacional. Se ha demostrado que las prácticas internas de marketing afectan significativamente a la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados en los sectores minorista y comercial. Estas prácticas crean un entorno de trabajo que los empleados valoran mucho, contribuyendo a la satisfacción laboral (Lorenzo *et al.*, 2019).

El propósito de este estudio es examinar cómo los elementos de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad pueden integrarse efectivamente en las estrategias corporativas para mejorar la satisfacción y la retención de los empleados, particularmente durante períodos de alta rotación, como la Gran Renuncia. En concreto, esta investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Explorar la integración de teorías: explorar cómo el marketing social, las teorías de responsabilidad social y la gestión de la felicidad pueden aplicarse sinérgicamente dentro de las organizaciones para crear un entorno de trabajo positivo y sostenible.
- Identificar los factores críticos: identificar y analizar los factores clave que influyen

en la satisfacción y retención de los empleados, con un enfoque en el entorno de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y las prácticas de gestión.

- Evaluar el impacto en el éxito organizacional: evaluar cómo la integración de estos elementos en las estrategias corporativas puede reducir las tasas de rotación y contribuir al éxito organizacional a largo plazo en un mercado global competitivo.

Este estudio busca proporcionar un marco integral que no solo aborde los desafíos inmediatos de la retención de empleados, sino que también contribuya al discurso más amplio sobre prácticas corporativas sostenibles en el contexto de cambios globales en la fuerza laboral.

Revisión de la literatura

En esta sección proporcionamos una visión general de la literatura pertinente a los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, especialmente en el contexto de la Gran Renuncia. La revisión bibliográfica se estructura en tres subíndices clave: la Gran Renuncia y satisfacción de los empleados, teorías de la responsabilidad social y gestión de la felicidad, y marketing social. Cada subíndice aborda diferentes aspectos de las estrategias de retención de empleados, examinando diversas teorías, estudios empíricos y aplicaciones prácticas. Este marco permite un análisis integral de los enfoques multifacéticos necesarios para mejorar la satisfacción y retención de los empleados, destacando la naturaleza interconectada de la cultura organizacional, el liderazgo y las prácticas de marketing para fomentar un entorno laboral propicio y atractivo.

La Gran Renuncia y la satisfacción de los empleados

Las investigaciones han señalado el profundo impacto de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en la satisfacción de los empleados y sus posteriores decisiones de permanecer o abandonar una organización.

Por ejemplo, Klotz y Bolino (2016) exploran diferentes estilos de renuncia, destacando cómo la naturaleza de la relación de un empleado con su organización puede dictar su enfoque de salida, lo que a su vez afecta el clima organizacional y la moral del personal restante. Además, el estudio de Rachman *et al.* (2022) hace hincapié en los roles de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la mediación de las intenciones de los empleados en renunciar, lo que sugiere que la mejora de estos aspectos puede reducir las tasas de rotación.

Las implicaciones de las prácticas de gestión en los resultados de los empleados también son evidentes en el trabajo de Singh (2018), quien analiza las correlaciones positivas entre las prácticas de gestión de carrera y la satisfacción profesional. Este estudio indica que una gestión de carrera bien estructurada puede reducir significativamente las intenciones de los empleados en renunciar, promoviendo así una fuerza laboral estable. Además, MacIntosh y Doherty (2010) argumentan que la alineación de la cultura organizacional con los valores de los empleados juega un rol fundamental en la mejora de la satisfacción laboral y la reducción de las intenciones de rotación, abogando por un liderazgo que sea transformador y responda a las necesidades de los empleados.

La aplicación estratégica del liderazgo transformacional se explora más en el contexto de los empleados de la Generación Y en la industria del petróleo y el gas por Jauhar *et al.* (2017), quienes encuentran que los estilos de liderazgo afectan significativamente la satisfacción laboral, lo que a su vez influye en las intenciones de rotación. Esto subraya la necesidad de que los líderes adapten sus estilos para cumplir con las expectativas y valores de una fuerza laboral diversa, particularmente en industrias que experimentan altas tasas de rotación.

Debido a la Gran Renuncia, se ha reconocido cada vez más el rol de un liderazgo auténtico para fomentar la lealtad organizacional y la seguridad laboral, que son factores clave para mejorar la retención y la satisfacción de los empleados (Chiang-Vega *et al.*, 2021). Olaniyan y Hystad (2016) demuestran que un liderazgo auténtico puede reducir significativamente la inseguridad

laboral y las intenciones de renunciar al fomentar un entorno de trabajo caracterizado por la confianza y la integridad.

Las dimensiones culturales de las renuncias, como se discutió en Van *et al.* (2021), proporcionan una visión única de cómo la ética organizacional y la integridad del liderazgo afectan las percepciones y la felicidad de los empleados. Estas consideraciones culturales son fundamentales para dar forma a las políticas que rigen el compromiso y la renuncia de los empleados.

Además, el análisis crítico de las intenciones de rotación de Suprani *et al.* (2022) indica cómo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sirven como mediadores en la relación entre el bienestar de los empleados y las intenciones de rotación. Esto sugiere que la mejora de la satisfacción laboral puede contribuir significativamente a reducir las tasas de rotación, mejorando así la estabilidad organizacional.

Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad

Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son fundamentales en el contexto de las prácticas comerciales modernas, especialmente dados los desafíos destacados por la Gran Renuncia. Este fenómeno ha puesto de relieve la necesidad de que las organizaciones reconsideren sus modelos de gestión y liderazgo para fomentar entornos que no solo atraigan sino que también retengan a los empleados. Como se señaló en la introducción, la Gran Renuncia ha mostrado la importancia de la felicidad institucional y la justicia institucional para el desarrollo de una gestión estratégica integral. Las empresas ahora deben cultivar ecosistemas flexibles e innovadores que promuevan el bienestar de los empleados para seguir siendo competitivas en un mercado globalizado (Klotz y Bolino, 2016; Rachman *et al.*, 2022).

La responsabilidad social en los negocios va más allá de la filantropía y el cumplimiento, integrándose en las operaciones básicas para impactar positivamente los factores sociales, económicos y ambientales. Este enfoque se alinea con el concepto de teoría de las partes interesadas, que

postula que las empresas deben considerar los intereses de todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los accionistas, la comunidad y el medio ambiente (Freeman, 2010). Al equilibrar las ganancias con los desafíos sociales, las organizaciones pueden desarrollar estrategias éticas que mejoren su reputación y sostenibilidad operativa (Porter y Kramer, 2006). La ciudadanía corporativa extiende este concepto al ver a las empresas como “ciudadanos” sociales que se espera promuevan los derechos humanos, la democracia y la sostenibilidad ambiental. Esta perspectiva anima a las empresas a asumir un papel activo en el tratamiento de problemas globales como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad (Matten y Crane, 2005).

La gestión de la felicidad, también conocida como gestión del bienestar de los empleados o gestión del bienestar, se centra en estrategias y prácticas que priorizan el bienestar psicológico y emocional de los empleados. Esta teoría se basa en la comprensión de que los empleados felices son más productivos, leales y motivados, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional (Seligman, 2002; Cameron *et al.*, 2011). Por ejemplo, la psicología positiva en el lugar de trabajo aplica principios de la psicología positiva para mejorar la satisfacción laboral, la resiliencia y la felicidad general en el lugar de trabajo. Existen técnicas y prácticas comunes como ejercicios de gratitud, tareas basadas en la fuerza y el fomento de un entorno de trabajo positivo (Diener *et al.*, 2015). El garantizar que los empleados participen en asuntos organizacionales a través de una comunicación transparente y una toma de decisiones inclusiva puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a menores tasas de rotación (Kahn, 1990; Rodas *et al.*, 2022).

El combinar la responsabilidad social con la gestión de la felicidad se crea una poderosa sinergia que beneficia tanto a la organización como a sus empleados. Por ejemplo, una empresa que adopta prácticas ecológicas no solo contribuye positivamente al medio ambiente, sino que también aumenta la moral y el orgullo de los empleados en su lugar de trabajo (Robertson y Barling, 2013). Del mismo modo, las iniciativas sociales como el voluntariado comunitario proporcionan satisfac-

ción personal a los empleados y promueven una imagen corporativa positiva. En el contexto de la Gran Renuncia, estas teorías son importantes ya que las empresas que adoptan prácticas responsables y se centran en la felicidad de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener la rentabilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional resiliente (Grant *et al.*, 2007).

El análisis de las opiniones de los empleados en plataformas como Glassdoor ofrece información valiosa sobre la eficacia con la que las empresas están implementando estas teorías. Estas revisiones sirven como una línea directa al sentimiento de los empleados y la cultura organizacional, reflejando comentarios en tiempo real sobre las prácticas corporativas y su impacto en la satisfacción y retención de los empleados. Los estudios han demostrado que la retroalimentación constructiva en las revisiones puede influir significativamente en la reputación de la organización y atraer talento potencial (Long y Thean, 2011). Al monitorear y analizar de cerca la retroalimentación de los empleados, las organizaciones pueden medir la efectividad de sus modelos de gobernanza y hacer los ajustes necesarios para alinearse con los principios de responsabilidad social y gestión de la felicidad. Esto no solo mejora su ventaja competitiva, sino que también garantiza la sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más impulsado por consideraciones éticas y el bienestar de los empleados (Aguinis y Glavas, 2012).

Marketing social y marketing social interno en un entorno organizacional

El marketing social es una disciplina de marketing que tiene como objetivo influir en el público objetivo para adoptar o mantener un comportamiento que mejore tanto el bienestar individual de las personas como el de la sociedad (Fernández Lorenzo, 2019).

Sin embargo, los estudios de marketing social generalmente han prestado poca atención al contexto organizacional (Smith y O'Sullivan, 2012). En este entorno, se han utilizado enfoques basados en conceptos como marketing interno o

marketing social interno; sin embargo, aunque pueden parecer similares al marketing social son diferentes. El marketing interno trata de mostrar la importancia de las relaciones entre los empleados y la organización en la búsqueda de ventajas competitivas en las empresas. Se puede definir como el esfuerzo de la empresa por conocer, analizar, comprender y responder a las necesidades de sus clientes (Park y Tran, 2018; Qiu *et al.*, 2022). Según Brennan *et al.* (2015), los conceptos de marketing social e interno se pueden combinar, dando lugar al término marketing social interno. Esta disciplina de marketing aplica el marketing interno para influir en el comportamiento de los empleados en el entorno organizacional y para lograr objetivos sociales en lugar de comerciales. En otras palabras, el marketing social interno utiliza el marketing social para motivar y coordinar los comportamientos de los empleados con respecto a los problemas sociales en un contexto organizacional (Previte y Russell-Bennett, 2014; Rafiq y Ahmed, 2000; Wells *et al.*, 2016). Los autores anteriores han considerado la aplicación del concepto de marketing social interno para lograr comportamientos sostenibles en el entorno de trabajo relacionados tanto con actitudes pro-ambientales, como el reciclaje y el ahorro de recursos, así como con comportamientos saludables, como la promoción de una nutrición adecuada en el entorno de trabajo. Estos comportamientos están destinados a involucrar y motivar a los empleados dentro de una organización para mejorar la satisfacción de los empleados, el compromiso y el rendimiento general, mejorando el éxito de la organización y la satisfacción del cliente. Con base en este enfoque, González *et al.* (2020) realizaron un estudio sobre cooperativas en Ecuador e identificaron varias dimensiones para promover el bienestar de los empleados y alinear sus metas con los objetivos organizacionales: Intercambio de valor, segmentación del mercado interno (empleados), comunicación interna, liderazgo y conciliación familiar. El mismo autor descubrió que las estrategias de marketing interno exitosas incluyen una comunicación clara de los objetivos organizacionales, programas de capacitación y desarrollo continuos e iniciativas que equilibran el trabajo y la vida familiar. Estas estrategias ayu-

dan a crear una fuerza laboral motivada alineada con la visión y los valores de la empresa.

Además, el marketing social interno influye significativamente en la innovación de servicios dentro de las organizaciones. Al satisfacer las necesidades de los empleados, las empresas pueden fomentar un entorno propicio para la creatividad y la innovación, lo que conduce a mejores ofertas de servicios y ventajas competitivas (Raeisi *et al.*, 2020). En este punto, es necesario comentar todo lo anterior, afirmando que un cambio conductual voluntario causado por factores de motivación intrínsecos puede resultar en efectos positivos, menos resistencia de la comunidad y más probabilidades de persistir con el tiempo (Geiger *et al.*, 2021).

Comentarios sobre Glassdoor y el rol de la Gran Renuncia

Varias investigaciones han demostrado cómo las revisiones de los empleados en Glassdoor brindan información sobre las prácticas de renuncia, que son cruciales durante los períodos de cambios importantes en la fuerza laboral, como la Gran Renuncia. La retroalimentación de los empleados en línea refleja una variedad de experiencias con la renuncia y el despido, proporcionando información valiosa sobre la cultura corporativa y las prácticas de gestión.

Por un lado, el estudio de Klotz y Bolino (2016) profundiza en la naturaleza matizada de cómo los empleados renuncian y sus implicaciones para el clima organizacional y la gestión. Su investigación utiliza la teoría del intercambio social para analizar el impacto de los estilos de renuncia en los gerentes y colegas, revelando que la forma en que los empleados salen puede afectar significativamente el entorno laboral. Esta idea es crucial, ya que las narrativas compartidas en plataformas como Glassdoor a menudo destacan estas experiencias de renuncia, influyendo en las percepciones de los empleados potenciales y actuales.

Por otro lado, Richardson (2001) brinda una orientación práctica sobre el despido constructivo. Este artículo explica la importancia de manejar adecuadamente los despidos para evitar repercusiones legales y dañar la percepción pública, como se refleja en las revisiones de Glassdoor. De

igual forma, subraya la necesidad de procesos de terminación transparentes y justos para mantener una reputación organizacional positiva.

Neaves (2017) investiga en su estudio exploratorio cuáles son las razones personales detrás de las renunciaciones de los empleados. Neaves encuentra que las diferencias entre las expectativas de los empleados y las realidades organizativas a menudo conducen a la renuncia, un sentimiento que se expresa con frecuencia en las revisiones de Glassdoor. Estas ideas destacan la importancia de alinear las prácticas organizacionales con las expectativas de los empleados para mejorar la retención y la satisfacción.

Otra investigación desarrollada por Karl y Hancock (1999), que analizó la eficacia del asesoramiento de expertos en prácticas de despidos descubrió que las desviaciones de las prácticas recomendadas en los despidos pueden conducir a experiencias negativas de los empleados, que a menudo se comparten en Glassdoor, haciendo hincapié en la necesidad de adherirse a las mejores prácticas en los procesos de despido para fomentar una experiencia positiva al final del empleo.

Por último, la investigación de Richter *et al.* (2018) muestra que la forma en que se llevan a cabo los despidos influye profundamente en las reacciones de los empleados y las revisiones posteriores en foros públicos como Glassdoor. Los procesos de despido respetuosos y considerados pueden reducir las reacciones adversas, subrayando la importancia de mantener la dignidad y el respeto en las transiciones organizacionales difíciles.

Los comentarios de los empleados en Glassdoor no son solo reflejos de experiencias individuales, sino que son indicativos de prácticas organizacionales más amplias. De igual forma, enfatizan las implicaciones prácticas de la gestión ética y la comunicación efectiva durante los procesos de renuncia y despido, particularmente durante tiempos complicados como la Gran Renuncia. Este conjunto de investigaciones subraya la necesidad de que las organizaciones gestionen las transiciones de manera eficaz, garantizando un entorno de trabajo propicio que mantenga una imagen corporativa positiva en medio de cambios significativos en la fuerza laboral.

Para las organizaciones resulta fundamental comprender los factores que motivan a los empleados a renunciar para de esta forma mejorar la retención y administrar la rotación de personal de manera efectiva. El estudio de Klotz y Bolino (2016) profundiza en la naturaleza, las causas y las consecuencias de los estilos de renuncia de los empleados, indicando cómo las relaciones entre los empleados y sus organizaciones o supervisores influyen en los métodos de renuncia. Encontraron que los estilos de renuncia afectan significativamente la forma en que los gerentes y compañeros de trabajo reaccionan a la salida de un empleado, lo que a su vez afecta la atmósfera general del lugar de trabajo. Esto apunta a la importancia de mantener intercambios relacionales positivos para reducir los impactos negativos de las renunciaciones.

De igual forma, Klotz y Zimmerman (2015) estudian los procesos detallados que los empleados experimentan desde la planificación de su salida hasta su último día de trabajo. Su investigación destaca que las diferencias individuales influyen significativamente en la forma en que los empleados manejan el proceso de renuncia, afectando tanto su rendimiento durante el período de aviso como la dinámica organizacional.

Sojan (2023) investiga la dinámica más amplia del mercado laboral, sugiriendo que el movimiento más allá de los límites organizacionales y la rotación del mercado laboral interno son factores significativos que impulsan la rotación de los empleados. Sojan sugiere que las estrategias como la aplicación de teorías motivacionales y la mejora de la satisfacción laboral pueden reducir efectivamente la rotación.

Leonardi y Panggabean (2021) examinan cómo las percepciones de las oportunidades de ascenso profesional afectan el compromiso organizacional y la intención de renunciar. Su estudio indica que las perspectivas de carrera positivas pueden disminuir significativamente las intenciones de renuncia de los empleados al reforzar su compromiso con la organización.

Por último, Jia y Zhang (2017) se centran en la influencia de las normas salariales en las tasas de renuncia, especialmente en el sector bancario. Sus hallazgos subrayan el rol fundamental de las estructuras de compensación competitivas

para retener a los empleados, particularmente en industrias con altas tasas de renuncia.

Metodología

Muestra, recopilación de datos y análisis descriptivo

Glassdoor es una plataforma ampliamente utilizada que proporciona una visión integral de varios trabajos y empresas a través de contenido generado por el usuario. De igual forma, permite a los empleados actuales y anteriores enviar reseñas anónimas sobre sus lugares de trabajo, ofreciendo información sobre la cultura de la empresa, los salarios, los beneficios y las prácticas de gestión. Además, Glassdoor presenta ofertas de trabajo, preguntas de entrevistas y calificaciones de la compañía. Esta transparencia tiene como objetivo ayudar a los solicitantes de empleo a tomar decisiones informadas sobre su carrera y ayuda a los empleadores a comprender las áreas de mejora en el lugar de trabajo. Glassdoor se ha convertido en un recurso invaluable en el mercado laboral, pero tiene diferentes sesgos, como el sesgo de autoselección y el sesgo de respuesta. Para mitigar el impacto de estos sesgos, se emplearon varias estrategias en este estudio.

En primer lugar, para esta investigación se recogieron un total de 138 764 revisiones de 136 empresas en el período comprendido entre 2021 y 2023. Los datos se recogieron mediante técnicas de web scraping a través de la versión Octoparse 8, herramienta que permite descargar todas las opiniones de los usuarios, desde la creación del perfil de cada empresa en Glassdoor, hasta la fecha de descarga. Esta herramienta permitió la descarga de grandes volúmenes de datos estructurados, facilitando su limpieza y análisis. Los datos se organizaron por filas (cada una representando una revisión anónima) y columnas (cada una detallando las características de las revisiones, como la calificación, las ventajas, las desventajas, etc.), para los procesos analíticos posteriores. Este gran conjunto de datos ayuda a equilibrar los extremos y capturar una imagen más completa del sentimiento de los empleados.

En segundo lugar, la selección de la muestra se basó en criterios específicos para garantizar un conjunto de datos sólido y representativo. Solo se incluyeron empresas con más de 10 000 empleados, lo que garantiza que las revisiones representen experiencias de organizaciones grandes y potencialmente más estructuradas. Las empresas seleccionadas abarcaban diversos sectores, como la construcción, la consultoría y el asesoramiento, los bienes de consumo, los servicios financieros, la industria, las tecnologías de la información, la publicidad y las relaciones públicas, la atención sanitaria, las telecomunicaciones, el transporte y el turismo. Esta diversidad tenía como objetivo capturar un amplio espectro de experiencias de los empleados en diferentes industrias que están siendo significativamente afectadas por la Gran Renuncia (Instituto de Tecnología de Massachusetts, 2022).

Finalmente, para comprender los elementos organizacionales clave que impactan significati-

vamente el contenido y la lealtad de los empleados, las revisiones de Glassdoor se dividieron en cuatro grupos antes del análisis de la red semántica: ventajas y desventajas tanto para los empleados actuales como para los exempleados. Esta clasificación proporciona una visión clara de los temas y sentimientos principales expresados por ambos grupos, destacando las similitudes y diferencias en sus experiencias y percepciones.

El análisis descriptivo de los datos obtenidos muestra que, de las 138 764 revisiones, 121 838 tenían la sección de ventajas, y 52 694 desventajas. Específicamente, de los 86 113 empleados que compartieron su opinión, 76 162 usuarios indicaron ventajas y 10 640 desventajas. En cuanto a los 52 641 exempleados que escribieron reseñas, 45 676 compartieron las ventajas y 45 676 las desventajas. La tabla 1 muestra la distribución de las revisiones obtenidas con el raspado de la web por sector.

Tabla 1

Distribución de las revisiones obtenidas con raspado web por sector

Sector	Opiniones de Glassdoor			
	2021	2022	2023	Total
Contabilidad e impuestos	8937	15 715	14 308	38 960
Restaurantes y cafeterías	3449	10 898	11 640	25 987
Equipo de computación	5539	5669	8058	19 266
Consultoría de Negocios	1976	2240	1767	5983
Fabricación de productos de consumo	1608	1537	1462	4607
Fabricación de electrónica	520	1419	2193	4132
Biotechnología y productos farmacéuticos	1117	1220	1180	3517
Banca y préstamos	1266	1159	1084	3509
Servicios informáticos	1559	1102	730	3391
Servicios de Internet y Web	756	1061	850	2667
Fabricación de alimentos y bebidas	814	912	843	2569
Hospitales y atención médica	466	756	1283	2505
Arquitectura e Ingeniería	738	686	765	2189
Soluciones de red y software empresarial	667	832	676	2175
Grandes almacenes, tiendas de ropa y calzado	575	769	682	2026
Consultoría de RRHH	512	690	706	1908
Servicios de telecomunicaciones	742	593	550	1885
Fabricación de maquinaria	537	603	504	1644

Opiniones de Glassdoor				
Sector	2021	2022	2023	Total
Hoteles y resorts	590	523	450	1563
Energía y servicios públicos	499	530	532	1561
Transporte de carga y envío	126	167	945	1238
Construcción	439	418	366	1223
Fabricación de productos médicos	127	127	881	1135
Gestión de activos e inversiones	362	352	261	975
Fabricación de equipos de transporte	219	274	297	790
Compañías de Seguros	223	216	241	680
Bienes raíces	125	145	149	419
Publicidad y Relaciones Públicas	86	99	75	260
Total	34 574	50 712	53 478	138 764

Análisis de redes semánticas

El análisis realizado para esta investigación utilizó un enfoque de análisis de redes semánticas para comprender las conexiones y los patrones dentro de las revisiones de los empleados de Glassdoor.

El análisis de redes semánticas es un gran método para examinar las relaciones entre diferentes entidades. En este contexto, las entidades se refieren a las palabras y frases utilizadas en las revisiones de los empleados. Al crear una red de estas entidades, podemos visualizar y analizar

las conexiones y coincidencias, proporcionando información sobre los principales temas y sentimientos expresados por los empleados. El análisis de las redes semánticas se realizó utilizando la herramienta de redes semánticas NoCodeFunctions. Esta herramienta está diseñada para analizar grandes grupos de texto mediante la creación de redes semánticas que ilustran las relaciones entre los términos. El análisis implicó varios pasos y parámetros clave para garantizar la solidez y relevancia de los resultados con la ingeniería de datos de texto (tabla 2).

Tabla 2

Pasos clave en la ingeniería de datos de texto para el análisis de redes semánticas de palabras

Pasos	Explicación	Parámetros
Idioma	El primer paso en un análisis de red semántica es seleccionar el lenguaje en el que se escriben los textos, ya que facilita el siguiente paso, que es la normalización, lo que permite una mejor localización de plurales y similitudes semánticas.	Inglés
Normalización	Los datos del texto sin procesar fueron sometidos a la normalización, un paso crucial para estandarizar el texto para su posterior análisis. Este proceso implica convertir todo el texto en minúsculas para garantizar la uniformidad, eliminando la puntuación, los números y los caracteres especiales que no contribuyen al significado semántico. Además, se eliminaron las palabras de parada comunes (por ejemplo, "el", "y", "es") para enfocar el análisis en contenido significativo.	Aplicado
Longitud mínima de la palabra	Para eliminar las palabras insignificantes y centrarse en el contenido significativo, se estableció una longitud mínima de palabra de 4 caracteres. Este parámetro ayuda a excluir palabras cortas comunes que no contribuyen significativamente al análisis.	4 caracteres
Frecuencia mínima de palabras	Se excluyeron las palabras que aparecían menos de dos veces en el conjunto de datos. Esto ayuda a filtrar términos raros, asegurando que el análisis se centre en temas comúnmente discutidos.	2 ocurrencias

Pasos	Explicación	Parámetros
Tokenización y longitud de n-gramas	Después de la normalización, los datos de texto se <i>tokenizaron</i> . La <i>tokenización</i> se refiere al proceso de descomponer el texto en palabras o términos individuales (tokens). Este paso es esencial para analizar la frecuencia y la coincidencia de términos específicos dentro de las revisiones. El análisis incluyó n-gramas (secuencias de palabras) con una longitud máxima de 4. Los N-gramas ayudan a capturar frases y expresiones de varias palabras que proporcionan más contexto y significado que las palabras individuales. Por ejemplo, el “crecimiento de la carrera” como n-grama es más informativo que la “carrera” y el “crecimiento” analizados por separado.	Hasta 4 palabras
Lematización	Para refinar aún más los tokens, se aplicó la lematización. La lematización reduce las palabras a su forma base o raíz (lema), lo que permite la agrupación de diferentes formas de una palabra (por ejemplo, “corriendo” y “corrió” a “correr”). Este paso ayuda a consolidar términos similares y mejorar la precisión del análisis semántico. La lematización es el proceso de reducir las palabras a su forma base o raíz. Este paso es crucial para estandarizar diferentes formas de una palabra, asegurando que variaciones como singular / plural y diferentes tiempos se consideren como la misma entidad. La lematización mejora la consistencia y claridad del análisis.	Aplicado
Información mutua puntual (PMI)	Para identificar asociaciones significativas de palabras, se empleó el método de Información Mutua Puntual (PMI). El PMI mide la asociación entre dos palabras al comparar la probabilidad de su coocurrencia con la probabilidad de sus ocurrencias individuales. Los valores más altos de PMI indican asociaciones más fuertes entre términos, lo que es fundamental para construir redes semánticas significativas. El PMI es una medida estadística utilizada para identificar la asociación entre pares de palabras. Ayuda a resaltar las fuertes conexiones entre los términos que son indicativos de coincidencias significativas dentro del texto. La aplicación de PMI a las conexiones de red garantiza que la red refleje relaciones significativas entre palabras.	Aplicado
Análisis de coocurrencia	El último paso es el análisis de coocurrencia, que realizó para identificar relaciones entre términos clave en las revisiones. Este análisis fue crucial para comprender la estructura temática de los datos de texto y para construir las visualizaciones de red utilizadas en el estudio.	Aplicado

La configuración de la herramienta y la aplicación de estos parámetros aseguraron que el análisis se centrara en términos significativos, capturando la esencia de los sentimientos de los empleados expresados en las revisiones. El análisis aprovechó el concepto de coocurrencia, que se refiere a la frecuencia con la que dos o más palabras aparecen juntas en el texto. La coocurrencia es un aspecto fundamental del análisis de redes semánticas, ya que ayuda a identificar términos relacionados y construir una red que refleje la estructura subyacente del texto.¹ Mediante el uso de coocurrencia y PMI, la herramienta de análisis de redes semánticas pudo resaltar los temas clave discutidos por empleados actuales y anteriores. Los mapas de red resultantes proporcionaron una representación visual de estos temas, lo que facilitó la identificación de patrones y la obtención de información.²

La herramienta construyó redes semánticas para las revisiones utilizando estos parámetros. El análisis de la red semántica se dividió en dos categorías principales: revisiones de empleados actuales y revisiones de exempleados. Cada categoría se clasificó además en ventajas y desventajas.

Resultados y discusión

Las cifras presentadas en este estudio y mostradas en esta sección se han generado a partir de la extensión VOSviewer que permiten la visualización de las relaciones entre los términos clave y los temas derivados de las revisiones de los empleados. En estas visualizaciones de red, los nodos representan términos específicos o palabras clave, mientras que el tamaño de cada nodo indica la frecuencia de la ocurrencia de ese tér-

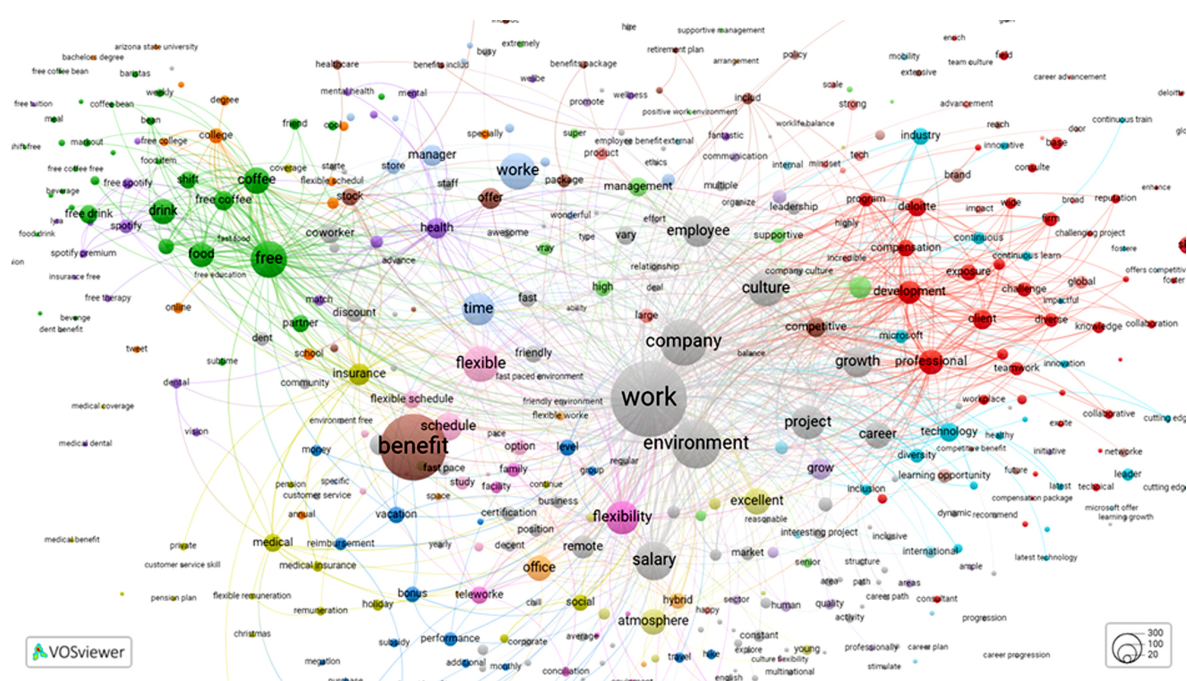
1 Ver: <https://bit.ly/4eoVUer>

2 Ver: <https://bit.ly/3Bk5Nvx>

Para los empleados actuales, las revisiones frecuentemente destacan un ambiente de trabajo positivo como una ventaja significativa. Los términos como “buen ambiente de trabajo”, “equipo” y “cultura positiva” se mencionan de manera frecuente, lo que indica que estos factores

juegan un papel crucial en la satisfacción laboral (figura 1). El énfasis en la dinámica de equipo y una cultura de apoyo subraya la importancia de un lugar de trabajo colaborativo y amigable. También se valoran mucho las oportunidades de promoción y desarrollo profesional. Las frases como “crecimiento profesional”, “oportunidad” y “aprendizaje” se mencionan comúnmente, lo que refleja la importancia del desarrollo profesional y la disponibilidad de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Si bien no se hace tanto hincapié en las dos principales ventajas, el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada sigue siendo un factor importante. Los términos como “horas flexibles” y “equilibrio entre el trabajo y la vida privada” indican que los empleados aprecian la capacidad de equilibrar su vida profesional y personal, lo que contribuye a su satisfacción general. Las prestaciones de salud y los seguros se citan con frecuencia como ventajas, lo que demuestra que los empleados valoran las ventajas tangibles proporcionadas por sus empleadores, que contribuyen a su sensación de seguridad y bienestar.

Figura 1
Ventajas mencionadas por los empleados actuales

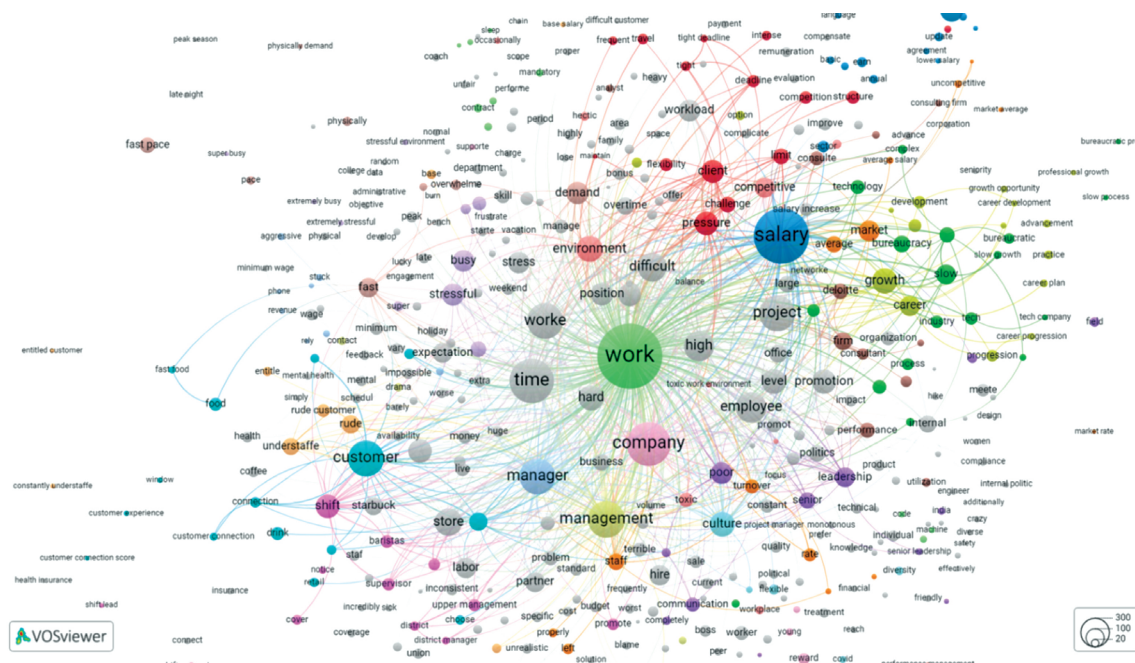


Sin embargo, también hay desventajas notables para los empleados actuales. Una queja común es la gran carga de trabajo, con términos como “exceso de trabajo” y “horas extras” que indican insatisfacción con la cantidad de trabajo y las largas horas requeridas, lo que sugiere que se trata de un factor de estrés significativo (figura 2). Los problemas con las prácticas de gestión también son un tema importante. Las palabras como “mala gestión” y “microgestión” sugieren insatisfacción con el liderazgo y la forma en que se administran los empleados. De igual

forma, se pueden observar las preocupaciones sobre la remuneración a través de términos como “baja remuneración” y “salario”, lo que indica insatisfacción con la remuneración financiera, que podría ser un posible factor de riesgo para la rotación de los empleados. Las frases como “sin promoción” y “trabajo sin salida” sugieren frustración con oportunidades limitadas de crecimiento profesional, lo que indica que a pesar de apreciar las oportunidades actuales, algunos empleados se sienten estancados en sus roles.

Figura 2

Desventajas mencionadas por los empleados actuales



Para los exempleados, también resultan muy valorados un buen ambiente de trabajo y un equipo de apoyo, similar a lo que ocurre con los empleados actuales (figura 3). El énfasis en estos términos indica que estos fueron aspectos positivos significativos de su experiencia laboral. Las oportunidades de aprendizaje y el avance profesional son ventajas comúnmente mencionadas, lo que sugiere que estos factores se valoraron a pesar de que finalmente abandonaron la organización, lo que indica que el desarrollo profesional es un tema importante. Los términos como “horario flexi-

ble” y “trabajo desde casa” son más comúnmente mencionados por los exempleados, lo que indica que la flexibilidad fue muy valorada y tal vez es incluso un factor decisivo en su permanencia. Las prestaciones de salud y los seguros también se consideran ventajas significativas, lo que refleja la importancia constante de estas ventajas.

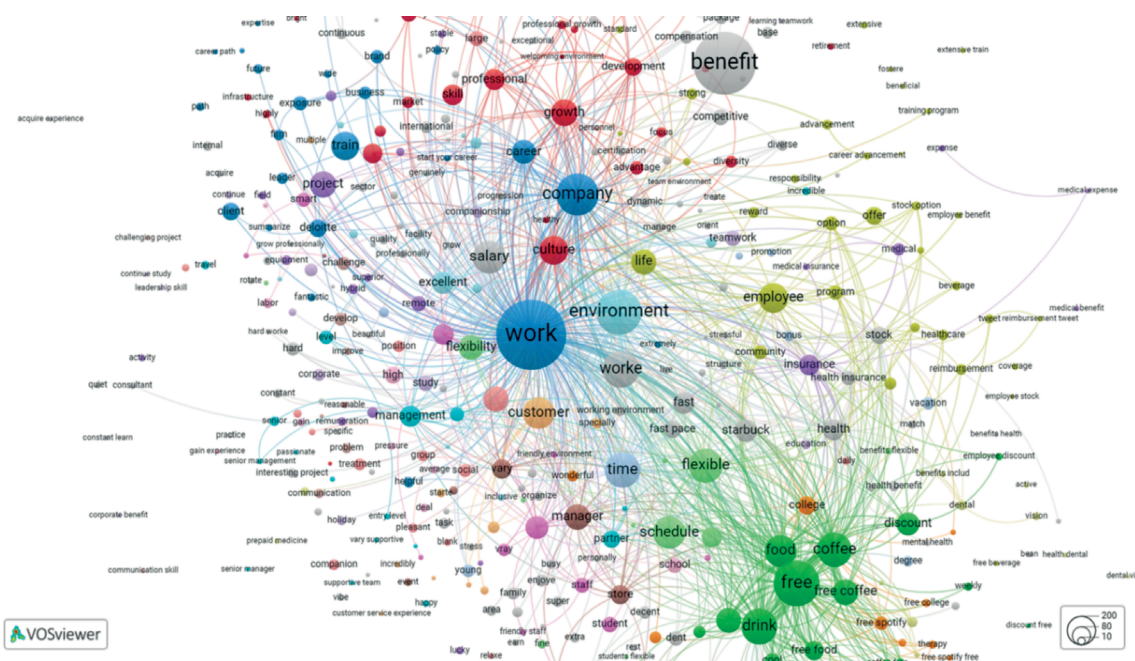
Las desventajas para los exempleados son notablemente similares a las de los empleados actuales. Con frecuencia se mencionan temas relacionados con la carga de trabajo, como el “exceso de trabajo” y las “largas horas”, lo que sugiere

que el exceso de carga de trabajo fue un factor que contribuyó a su salida (figura 4). También se destacan los problemas con la gestión, como la “mala gestión” y el “favoritismo”, lo que indica que el mal liderazgo y la percepción de injusticia fueron razones significativas para renunciar. Las quejas sobre “salarios bajos” y “sin bonificación” son significativas, aunque se enfatizan un poco menos en comparación con los empleados actuales, lo que refleja la preocupación constante por la compensación financiera. La falta de oportunidades de crecimiento profesional es más enfatizada por los exempleados, con frases como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas”, lo que sugiere que la falta de perspectivas de avance fue una razón importante para su salida.

En el tabla 3 se destacan varias observaciones clave. Tanto los empleados actuales como los antiguos valoran un entorno de trabajo positivo y las oportunidades de crecimiento profesional, lo que indica que estas son áreas críticas para la satisfacción y retención de los empleados. La carga de trabajo y los problemas de gestión son preocupaciones importantes para ambos grupos, lo que sugiere que estas áreas necesitan ayuda para mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación. Los empleados actuales enfatizan más los problemas de compensación, mientras que los exempleados destacan más la falta de avance profesional, lo que indica diferentes factores que influyen en su estado actual y las razones para irse. La flexibilidad es una ventaja más fuerte para los antiguos empleados, lo que indica su importancia en la retención y la satisfacción.

Figura 3

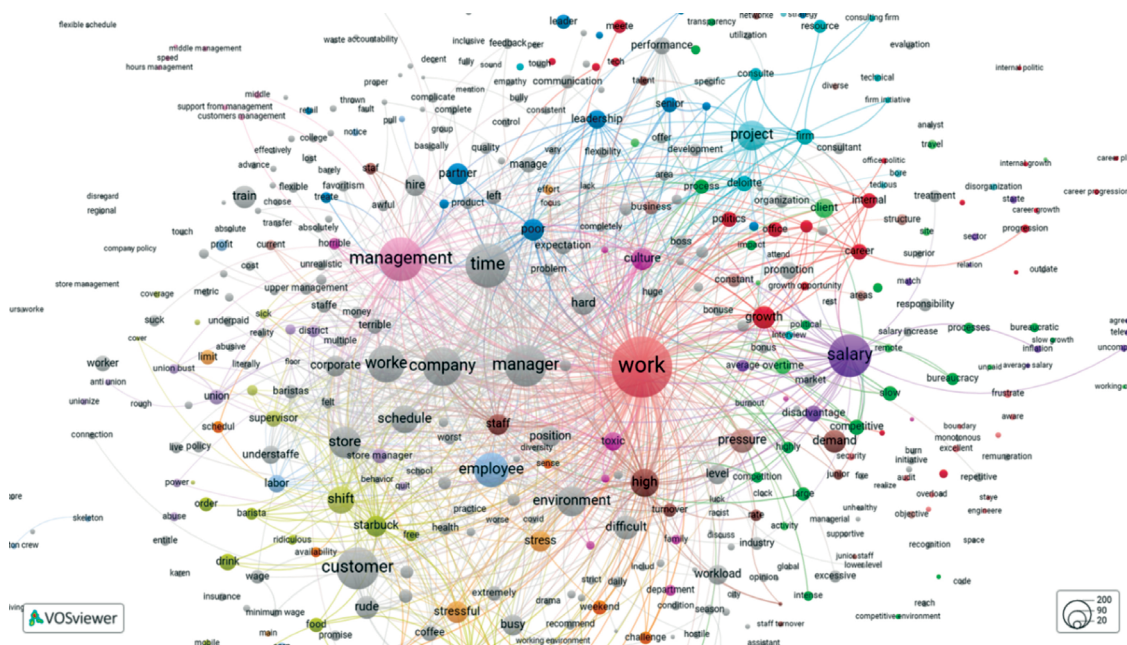
Ventajas mencionadas por los antiguos empleados



El abordar estos problemas mejorando las prácticas de gestión, proporcionando mejores oportunidades de crecimiento profesional y garantizando una compensación justa puede mejorar

la satisfacción de los empleados y reducir la rotación. Además, ofrecer acuerdos de trabajo flexibles puede mejorar significativamente la retención de los empleados y atraer a los mejores talentos.

Figura 4



En la tabla 4 se clasifican las similitudes y diferencias entre las revisiones de los empleados actuales y anteriores y se ofrece una visión detallada de sus experiencias y percepciones. Ambos grupos valoran un ambiente de trabajo positivo, destacando términos como “buen ambiente de trabajo”, “equipo de apoyo” y “cultura positiva”. Esto indica que un lugar de trabajo de apoyo y

colaboración es crucial para la satisfacción de los empleados en general. Además, las oportunidades de crecimiento profesional son muy valoradas por los empleados actuales y anteriores, con menciones frecuentes de “crecimiento profesional”, “oportunidad” y “aprendizaje”. Esto demuestra la importancia de proporcionar caminos claros para el avance y el desarrollo profesional para mantener el compromiso y la retención de los empleados.

Tabla 3

		Empleados actuales	Antiguos empleados
Ventajas	Equilibrio entre vida laboral y personal	En este aspecto resaltan frases como “horario flexible” y “equilibrio entre la vida laboral y personal”.	Los antiguos empleados valoran el “horario flexible” y el “trabajo desde casa”.
	Entorno de trabajo	Los temas prominentes son “buen ambiente de trabajo”, “equipo” y “cultura positiva”.	Al igual que los empleados actuales, los exempleados valoran un “buen ambiente de trabajo” y un “equipo de apoyo”.
	Crecimiento profesional	Los términos como “oportunidad”, “crecimiento profesional” y “aprendizaje” indican que los empleados valoran las oportunidades de avance y desarrollo.	Son comunes los términos como “oportunidades de aprendizaje” y “avance profesional”.
	Ventajas	Los términos como “beneficios de salud” y “seguro” muestran que los empleados valoran los beneficios proporcionados por sus empleadores.	Los antiguos empleados también mencionan “beneficios de salud” y “seguro” como ventajas.

	Empleados actuales	Antiguos empleados
Desventajas	Carga de trabajo Los temas como el “exceso de trabajo” y las “horas extras” indican insatisfacción con la carga de trabajo.	Al igual que los empleados actuales, los exempleados mencionan “exceso de trabajo” y “largas horas”.
	Falta de avance Las frases como “sin ascenso” y “trabajo sin salida” indican preocupaciones sobre el crecimiento de la carrera.	Los temas de preocupación son “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas”.
	Gestión Los temas como “gestión deficiente” y “microgestión” sugieren insatisfacción con el liderazgo.	Los problemas con la “mala gestión” y el “favoritismo” son significativos.
	Compensación Los términos como “sueldo bajo” y “salario” resaltan las preocupaciones sobre la compensación.	Resultan comunes las quejas sobre “baja paga” y “sin bonificación”.

Sin embargo, hay diferencias notables en la forma en que estos grupos perciben el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada y la flexibilidad. Los empleados actuales tienden a enfatizar más el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, mencionando términos como “horas flexibles” y “equilibrio entre la vida laboral y la vida privada” como ventajas significativas. Esto sugiere que lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal es un factor clave para su satisfacción y una razón por la que podrían optar por quedarse en la empresa. Por otro lado, los antiguos empleados destacan más la flexibilidad, siendo comunes términos como “horario flexible” y “trabajo desde casa”. Esto indica que las condiciones de trabajo flexibles eran muy valoradas y que su ausencia podría haber sido un factor en su decisión de marcharse.

La compensación es otra área donde las percepciones difieren entre los dos grupos. Los empleados actuales parecen más centrados en las preocupaciones sobre el salario y la falta de bonos, que son desventajas que se mencionan con frecuencia. Esto podría indicar una insatisfacción con la remuneración financiera que, de no abor-

darse, podría llevar a un desgaste. Los antiguos empleados también mencionan cuestiones de compensación, pero tienden a enfatizar más la falta de crecimiento profesional. Términos como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” son significativos, lo que sugiere que la falta de perspectivas de avance fue una razón importante para su salida.

La carga de trabajo y los problemas de gestión son temas importantes para ambos grupos. Tanto los empleados actuales como los antiguos destacan con frecuencia como desventajas el exceso de trabajo y las largas horas, lo que indica la necesidad de que las empresas aborden el equilibrio entre la vida laboral y personal de manera más efectiva. Los problemas de gestión, como el liderazgo deficiente y el favoritismo, son quejas comunes entre ambos grupos, lo que subraya la importancia de un liderazgo eficaz y un trato justo en el lugar de trabajo. Estas preocupaciones comunes sugieren que al mejorar las prácticas de gestión y abordar los problemas de carga de trabajo podría mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación.

Tabla 4

Análisis comparativo de similitudes y diferencias en las revisiones: empleados actuales vs. exempleados

Similitudes	Diferencias
Ambiente de trabajo: tanto los empleados actuales como los antiguos valoran un buen ambiente de trabajo, equipos de apoyo y una cultura positiva.	Equilibrio entre la vida laboral y personal: los empleados actuales enfatizan más el equilibrio entre la vida laboral y personal como una ventaja, mientras que los exempleados destacan más la flexibilidad. Los empleados actuales destacan el equilibrio entre la vida laboral y personal con más frecuencia como una ventaja, diferencias ligeramente más grandes para términos relacionados. Esto podría indicar que los empleados actuales valoran su equilibrio actual entre la vida laboral y la vida privada, lo que podría ser una razón por la que se queden.

Similitudes	Diferencias
Crecimiento profesional: ambos grupos aprecian las oportunidades de avance y aprendizaje.	Compensación: los empleados actuales parecen estar más centrados en las preocupaciones sobre el salario y la falta de bonos, mientras que los exempleados también mencionan estos pero enfatizan más el crecimiento de la carrera. Los empleados actuales enfatizan más los problemas de compensación, lo que podría indicar una insatisfacción que podría conducir a un desgaste si no se aborda a tiempo.
Carga de trabajo: ambos grupos destacan el exceso de trabajo y las largas horas como desventajas.	Flexibilidad: los antiguos empleados enfatizan la flexibilidad más fuertemente como una ventaja, con diferencias más grandes para términos como “horario flexible” y “trabajo desde casa”. Esto indica que los antiguos empleados valoraban especialmente las condiciones de trabajo flexibles, y su ausencia podría haber sido un factor en su decisión de irse.
Administración: los problemas con la administración, como el liderazgo deficiente y el favoritismo, son quejas comunes.	Falta de avance: los exempleados destacan la falta de avance y las oportunidades limitadas de manera más prominente, con diferencias más grandes para términos relacionados. Esto sugiere que los antiguos empleados se fueron debido al estancamiento en su crecimiento profesional.

Por último, la tabla 5 que clasifica las razones por las que los empleados se van y no se quedan proporciona información valiosa sobre los factores clave que influyen en estas decisiones. Para los empleados que deciden quedarse, se observa que un ambiente de trabajo positivo y de apoyo son factores cruciales. Los empleados actuales destacan con frecuencia la importancia de la dinámica de equipo y una cultura positiva, lo que sugiere que un lugar de trabajo armonioso y colaborativo es una razón importante para el empleo continuo. Además, se mencionan de manera significativa las oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje profesional, lo que indica que el acceso al desarrollo profesional y las oportunidades de ascenso desempeñan un papel fundamental en la retención de los empleados. Además, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se cita frecuentemente como una razón para quedarse, haciendo hincapié en la importancia del equilibrio entre el trabajo y la

vida personal en la satisfacción y retención de los empleados.

Por otro lado, las razones para irse son notablemente diferentes. La falta de promoción profesional es una de las principales razones mencionadas por los antiguos empleados. Los términos como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” se mencionan con frecuencia, lo que indica que es probable que los empleados se vayan si sienten que su crecimiento profesional está estancado. Los problemas de gestión también son un factor importante que contribuye al desgaste. Las quejas sobre la “mala gestión” y el “favoritismo” sugieren que un liderazgo deficiente y la percepción de injusticia pueden llevar a los empleados a buscar oportunidades en otros lugares. Además, la carga de trabajo es un tema importante entre los que se van. Los temas de “exceso de trabajo” y “largas horas” indican que la carga de trabajo excesiva puede conducir al agotamiento, lo que lleva a los empleados a renunciar.

Tabla 5
Ranking de razones para la retención de empleados vs. desgaste

Razones para renunciar vs. quedarse	
Renunciar	Quedarse
Falta de avance: los exempleados a menudo citan “ningún crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” como razones para irse, lo que indica que la falta de progreso profesional puede conducir a la desertión.	Ambiente de trabajo: tanto los empleados actuales como los antiguos aprecian un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, pero los empleados actuales enfatizan particularmente el “equipo” y la “cultura positiva”, lo que indica que un buen ambiente de trabajo es una razón para quedarse.
Problemas de gestión: las quejas sobre “mala gestión” y “favoritismo” sugieren que el mal liderazgo contribuye a que los empleados se vayan.	Crecimiento de la carrera: las oportunidades de avance y aprendizaje se destacan como razones para permanecer por los empleados actuales.

Razones para renunciar vs. quedarse	
Renunciar	Quedarse
Carga de trabajo: el exceso de trabajo y las largas horas son quejas comunes entre los empleados, lo que sugiere que la carga de trabajo excesiva puede conducir al agotamiento y las renunciaciones.	Equilibrio entre la vida laboral y la vida privada: los empleados actuales mencionan con frecuencia el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada como una ventaja, lo que indica que lograr este equilibrio es una razón para quedarse.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación proporcionan información crucial sobre los factores que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, destacando varias áreas clave que las organizaciones deben abordar para mejorar las condiciones laborales.

Tanto los empleados actuales como los antiguos subrayan la importancia de un entorno de trabajo positivo y de apoyo. Esto es evidente por las frecuentes menciones de términos como “buen ambiente de trabajo”, “cultura positiva” y “equipo de apoyo” (Klotz y Bolino, 2016). Estos elementos son cruciales para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Un entorno de trabajo armonioso promueve la colaboración y el sentido de pertenencia, que son esenciales para mantener una alta moral y productividad. Esta alineación con la cultura organizacional puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y reducir las intenciones de rotación, como lo señalaron MacIntosh y Doherty (2010). Por lo tanto, mantener una cultura de equipo positiva y un ambiente de trabajo no solo es beneficioso, sino que es esencial para retener el talento y garantizar la estabilidad organizacional.

El deseo de crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje es un tema fundamental entre los empleados actuales y anteriores. Esta tendencia destaca la importancia de proporcionar caminos claros para el avance y el desarrollo profesional. Singh (2018) encontró una fuerte correlación positiva entre las prácticas de gestión de carrera y la satisfacción profesional, lo que indica que las oportunidades estructuradas de crecimiento profesional pueden reducir significativamente las tasas de rotación. Además, el énfasis en términos como “crecimiento profesional”, “oportunidades de aprendizaje” y “avance” refleja la necesidad de los empleados de un de-

sarrollo profesional continuo (Leonardi y Panggabean, 2021). Las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también crean una fuerza laboral más calificada y comprometida.

El problema del exceso de trabajo y las largas horas de trabajo se presenta como una desventaja importante tanto para los empleados actuales como para los antiguos, lo que indica un área crítica para la mejora de la organización. Los términos como “exceso de trabajo” y “largas horas” se mencionan con frecuencia, lo que sugiere que las cargas de trabajo excesivas contribuyen significativamente a la insatisfacción y el agotamiento de los empleados (Spagnoli *et al.*, 2020). Esto se alinea con los hallazgos de Suprani *et al.* (2022), quien señaló que las altas cargas de trabajo y el escaso equilibrio entre la vida laboral y la vida privada son factores clave que impulsan las intenciones de rotación. El hecho de abordar estos problemas mediante la implementación de políticas que promuevan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios de trabajo flexibles y cargas de trabajo manejables, puede mejorar significativamente el bienestar y la retención de los empleados.

Ambos grupos expresan su insatisfacción con la mala gestión y el favoritismo, destacando la importancia de un liderazgo eficaz y un trato justo en el lugar de trabajo. Las frases como “mala gestión”, “microgestión” y “favoritismo” apuntan a problemas significativos que afectan la moral de los empleados y la confianza en el liderazgo (Rachman *et al.*, 2022). Se necesita un liderazgo eficaz para fomentar un clima organizacional positivo y la participación de los empleados. Como demostraron Olaniyan y Hystad (2016), un liderazgo auténtico que promueva la confianza y la integridad puede reducir significativamente la inseguridad laboral y las intenciones de rotación.

Por lo tanto, las organizaciones deben centrarse en desarrollar prácticas de gestión que sean transparentes, justas y de apoyo para mejorar la satisfacción y la lealtad de los empleados.

El liderazgo ha sido un factor considerado crucial en las situaciones de renuncia de los trabajadores. Desde el punto de vista del marketing social interno, se considera uno de los factores críticos para lograr un mayor rendimiento de los empleados, como lo demuestran las investigaciones de Almaslukh *et al.* (2022) y Akbari *et al.* (2017). El primero identifica el liderazgo participativo y de apoyo como componentes críticos del marketing social interno que mejoran significativamente la satisfacción laboral. Estos estilos de liderazgo facilitan la comunicación, la capacitación y el desarrollo efectivo, vitales para mantener una alta moral y rendimiento de los empleados. El segundo propone que el liderazgo transformacional puede mejorar los esfuerzos de marketing interno al fomentar un entorno de trabajo motivador y de apoyo. A su vez, fortalece el capital social y la lealtad de los empleados. También, el favoritismo hacia algunos empleados específicos está relacionado con el liderazgo.

Como indicaron Almaslukh *et al.* (2022), el favoritismo puede conducir a una disminución de la moral de los empleados. Cuando ciertos empleados reciben un trato preferencial, otros pueden sentirse infravalorados y desmotivados, lo que lleva al resentimiento y la desmotivación. Además, la percepción de injusticia puede erosionar la confianza en la administración. Los empleados deben creer que sus esfuerzos y contribuciones son reconocidos. El favoritismo altera esta creencia y crea una división entre la gerencia y el personal. Además, cuando se percibe el favoritismo, se anulan los efectos positivos de los esfuerzos internos de marketing social para mejorar la satisfacción laboral. Otro aspecto destacado por los empleados es la falta de promoción laboral. El marketing social interno puede fomentar la satisfacción y la preparación de los empleados para el avance profesional, beneficiando a la organización a través de un mejor rendimiento y una menor rotación (Raeisi *et al.*, 2020).

Por último, la carga de trabajo aparece como otro factor crítico para tener en cuenta en la re-

nuncia de los empleados, que coincide con estudios como el de Spagnoli *et al.* (2020), que descubrieron que una carga de trabajo alta, cuando se gestiona bien, puede mejorar el rendimiento al motivar a los empleados, pero también puede causar adicción al trabajo, lo que perjudica la salud y la vida personal. El estudio hace hincapié en la necesidad de que los gestores vigilen y equilibren cuidadosamente la carga de trabajo para evitar resultados adversos, como el agotamiento y la disminución del rendimiento laboral.

Por lo tanto, esta investigación ha cumplido con los tres objetivos propuestos. El primero se relacionó con la exploración de la integración de teorías. El análisis de las revisiones de los empleados revela que las organizaciones que integran con éxito estas teorías en sus prácticas ven una mejora en la moral de los empleados y las tasas de retención, lo que destaca el impacto práctico de estas estrategias integradas. La segunda era identificar los factores críticos. Los resultados del análisis de la red semántica demuestran claramente que un entorno de trabajo propicio y las oportunidades de crecimiento profesional son muy valoradas por los empleados, mientras que los temas como la carga de trabajo excesiva y las malas prácticas de gestión contribuyen significativamente a la insatisfacción y la rotación. Por último, el tercero consistió en evaluar el impacto en el éxito de la organización. Los resultados del estudio indican que las empresas que priorizan estos factores no solo reducen la rotación, sino que también crean una fuerza laboral más resiliente, contribuyendo en última instancia al éxito organizacional sostenido en un mercado global competitivo.

Esta investigación proporciona evidencia empírica y conocimientos prácticos sobre cómo mejorar los entornos de trabajo y adoptar prácticas de gestión éticas que pueden mejorar directamente la retención y satisfacción de los empleados. En el contexto de la Gran Renuncia, donde las tasas de rotación son alarmantemente altas, es crucial entender estos factores para los gerentes que buscan mantener una ventaja competitiva. Los hallazgos destacan la importancia de crear un entorno de trabajo positivo, ofrecer oportunidades claras de avance profesional e implementar prácticas de

gestión efectivas, elementos fundamentales para fomentar la lealtad de los empleados y reducir la rotación. Al integrar estos conocimientos en sus estrategias organizacionales, los gerentes no solo pueden retener a los mejores talentos, sino también construir una fuerza laboral más resiliente y motivada, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo en un mercado global competitivo.

Además, este estudio ofrece una exploración novedosa entre el bienestar de los empleados y la responsabilidad corporativa, contribuyendo al creciente cuerpo de literatura sobre prácticas comerciales sostenibles. También, aborda la brecha en la investigación al proporcionar un análisis integrado que vincula la satisfacción de los empleados con el éxito organizacional a largo plazo, particularmente frente a los cambios globales en la fuerza laboral. Los conceptos teóricos como la responsabilidad social y la gestión de la felicidad se ponen en práctica dentro de entornos organizacionales reales, proporcionando una valiosa información para la investigación empírica futura. Este estudio no solo avanza en nuestra comprensión de cómo estos conceptos se pueden aplicar de manera efectiva en la práctica, sino que también abre nuevas vías teóricas para explorar las sinergias entre el bienestar de los empleados, la ética corporativa y el rendimiento organizacional. Al cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, esta investigación sienta las bases para futuros estudios que puedan explorar estas dinámicas en diferentes industrias y contextos culturales.

Aunque este estudio proporciona información valiosa sobre los factores que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, particularmente durante la Gran Renuncia, es esencial reconocer las limitaciones relacionadas con la fuente de datos y el alcance del estudio. Si bien el uso de las revisiones de Glassdoor proporciona información valiosa sobre la satisfacción de los empleados y las prácticas organizativas, es importante reconocer los posibles sesgos inherentes a esta fuente de datos. Una preocupación importante es el sesgo de autoselección, que surge porque las personas que eligen dejar reseñas en plataformas como Glassdoor suelen ser aquellas que están altamente satisfechas o profundamente insatisfechas con su experiencia laboral. Como

resultado, el conjunto de datos puede sobre-representar puntos de vista extremos, potencialmente sesgando el análisis hacia opiniones más polarizadas. Además, el sesgo de respuesta puede ocurrir cuando los revisores proporcionan comentarios que creen que esperan de otros, en lugar de un reflejo objetivo de su experiencia. Esto podría verse influenciado por la naturaleza pública de las revisiones y el conocimiento de que los empleadores potenciales u otros empleados pueden verlas. Debido a eso, una limitación de esta investigación es su dependencia de los datos autoinformados de Glassdoor, que pueden introducir sesgos ya que las revisiones son subjetivas y pueden estar influenciadas por las experiencias y percepciones individuales. Además, el alcance del estudio, centrado en grandes empresas con más de 10 000 empleados, limita la aplicabilidad de los resultados a organizaciones más pequeñas o de diferentes sectores. La dinámica organizativa en las empresas o industrias más pequeñas no representadas en la muestra podría diferir significativamente, lo que significa que los factores identificados aquí pueden no ser tan relevantes o impactantes en esos contextos.

Las limitaciones relacionadas con la autoselección y los sesgos de respuesta se reconocen explícitamente en la interpretación de los resultados. Si bien las revisiones de Glassdoor ofrecen información única y en tiempo real sobre las experiencias de los empleados, los hallazgos deben entenderse dentro del contexto de estas limitaciones. Para mitigar estas limitaciones, la investigación futura podría adoptar un enfoque de múltiples métodos, al combinar el análisis cuantitativo de las revisiones de Glassdoor con métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales con empleados de diferentes tamaños organizacionales e industrias. Este enfoque de métodos mixtos permitiría una comprensión más integral de la satisfacción y retención de los empleados, capturando un espectro más amplio de experiencias y perspectivas. A través del enfoque de método mixto propuesto, la investigación futura puede profundizar en los mecanismos específicos por los cuales los diferentes estilos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, auténtico y participativo, impactan de manera única en la cultura organizacional, la participación de los empleados y la retención. Al

integrar el análisis cuantitativo de conjuntos de datos amplios como las revisiones de Glassdoor con los conocimientos cualitativos recopilados a partir de entrevistas o grupos focales, los investigadores pueden explorar cómo estos modelos de liderazgo fomentan climas organizacionales positivos o, por el contrario, contribuyen a la insatisfacción y la rotación de los empleados. Este examen exhaustivo proporcionará información útil para las organizaciones que buscan optimizar sus enfoques de liderazgo para obtener mejores resultados. Abordará una brecha crítica en la literatura actual y mejorará la comprensión del rol que desempeña el liderazgo en la configuración de las experiencias de los empleados y el éxito organizacional. Además, ampliar la muestra para incluir empresas más pequeñas y diferentes industrias podría proporcionar una comprensión más completa de las experiencias de los empleados. Investigar el impacto de intervenciones específicas, como los programas de capacitación de liderazgo o las políticas de gestión de la carga de trabajo, en el bienestar de los empleados y los resultados organizacionales también podría proporcionar información valiosa para mejorar las prácticas en el lugar de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. y Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0021>
- Almaslukh, F., Khalid, H. y Sahi, A. (2022). The impact of internal marketing practices on employees' Job satisfaction during the COVID-19 pandemic: The case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Brennan, L., Binney, W. y Hall, J. (2015). Internal social marketing, servicescapes and sustainability: a behavioural infrastructure approach. En W. Wymer (ed.), *Innovations in Social Marketing and Public Health Communication*, (87-105). Springer.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. y Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, M. J. P. y Gómez-Fuentealba, M. N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos*, 11(22), 347-352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P. y Contreras-Contreras, P. (2023). Consumer Happiness: Origin and Development of the Concept. *ANDULI. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (23), 83-98. <https://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.05>
- Del Rosario Ángel, L. A., Feijoo Jaramillo, I. M., Sarmiento Chugcho, C. B. y Ramón Ramón, D. I. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*, 138(1), 13-24. <https://bit.ly/3XjjS4W>
- Diener, E., Kanazawa, S., Suh, E. M. y Oishi, S. (2015). Why people are in a generally good mood. *Personality and Social Psychology Review*, 19(3), 235-256. <https://doi.org/10.1177/1088868314544467>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. ISBN: 9780521151740
- Geiger, S.J., Brick, C., Nalborczyk, L., Bosshard, A. y Jostmann, N.B. (2021). More green than gray? Toward a sustainable overview of environmental spillover effects: a Bayesian meta-analysis. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101694. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101694>
- González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., Llor Alcívar, M. I. e Hidalgo Fernández, A. (2020). Analysis of the internal marketing dimensions in social economy organizations: Study applied to co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11, 580673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580673>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P., Ravina-Ripoll, R. y García-Henche, B. (2023). Purchase intention of fashion brand retailers: a journey through consumer engagement and happiness.

- ness. *Management Decision*, 62(2), 381-402. <https://doi.org/10.1108/md-04-2023-0541>
- ILO (International Labour Organization). (2022). World Employment and Social Outlook: Trends 2022. <https://bit.ly/3X9SuFA>
- Jauhar, J., Ting, C. S. y Abdul Rahim, N. F. (2017). The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business & Management Research*, 9, 426-441. <https://bit.ly/473IEui>
- Jia, L. y Zhang, H. (2017, December). Improving managerial efficiency through analyzing and mining resigned staff data. In *2017 13th International Conference on Computational Intelligence and Security (CIS)* (pp. 331-335). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CIS.2017.00078>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karl, K. A. y Hancock, B. W. (1999). Expert advice on employment termination practices: How expert is it? *Public Personnel Management*, 28(1), 51-62. <https://doi.org/10.1177/009102609902800105>
- Klotz, A. C. y Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1386-1404. <https://doi.org/10.1037/apl0000135>
- Klotz, A. C. y Zimmerman, R. D. (2015). On the turning away: An exploration of the employee resignation process. En *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 33, pp. 51-119), Emerald Group Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033004>
- Leonardi, V. y Panggabean, H. R. G. (2021). The impact of perceived career opportunity to employees turnover intention mediated by organizational commitment. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 8(2), 227-246. <https://doi.org/10.24854/jpu123>
- Long, C. S. y Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91-100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- Fernández Lorenzo, A., Pérez Rico, C., Méndez Rojas, V., Fernández García, C., Méndez Rojas, A. y Calero Morales, S. (2019). El marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). <https://bit.ly/4g2RCuO>
- MacIntosh, E. W. y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Massachusetts Institute of Technology. (2022). Toxic culture is driving the Great Resignation. <https://bit.ly/3Mp2OEo>
- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- Neaves, E. (2017). *It's not you, it's me: An inductive exploration of employee accounts for quitting*. <https://bit.ly/4bNDLoW>
- Olaniyan, O. S. y Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Park, J. y Tran T., B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Previte, J. y Russell-Bennett, R. (2014). The need for Internal Social Marketing (ISM): Extending the people focus to service employees. In *Social Marketing from Tunes to Symphonies*, 326-333. <https://doi.org/10.4324/9780203380925-25>
- Qiu, J., Boukis, A. y Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rachman, M. M., Handayani, C. M. S. y Sugijanto, S. (2022). The mediating role of job satisfaction: the impact of organizational commitment on employee intention to quit. *Asia Pacific Management and Business Application*, 11(2), 201-220. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.02.5>
- Raeisi, S., SuhailiRamli, N. y Lingjie, M. (2020). A Systematic Review of the Influence of Internal Marketing on Service Innovation. *Journal of Risk and Financial Management* 13(9), 207. <https://doi.org/10.3390/jrfm13090207>

- Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, F. y Gutiérrez-Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Retos*, 7(14), 113. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R. y Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Richardson, B. (2001). Constructive dismissal: a guide for employers and employees. *Nursing and Residential Care*, 3(10), 496-498. <https://doi.org/10.12968/nrec.2001.3.10.9279>
- Richter, M., König, C. J., Geiger, M., Schieren, S., Lothschütz, J. y Zobel, Y. (2018). "Just a little respect": Effects of a layoff agent's actions on employees' reactions to a dismissal notification meeting. *Journal of Business Ethics*, 153, 741-761. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3372-7>
- Robertson, J. L. y Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rodas, M., Andrés-Romero, M. P. & Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *Retos*, 12(24), 368-384. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V. y Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Singh, S. (2018). Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of 'four types of work experience'. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 150-159. <https://doi.org/10.1177/1038416218768896>
- Smith, A. M. y O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 469-493. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658837>
- Sojan, T. (2023). A study on the causes of employee turnover and different retention tactics developed by business. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 2(3), 1-8. <https://doi.org/10.55041/ISJEM00126>
- Spagnoli, P., Haynes, N., Kovalchuk, L., Clark, M., Buono, C. y Balducci C. (2020). Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, (18), 6536. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>
- Suprani, Y., Hakimah, Y. y Said, M. (2022). Intensi Turnover Sebagai Mediasi Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BBC. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 841-850. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2166>
- Van, V. H., Phong, N. X., Vinh, L. N. y Hoa, P. T. (2022). Resignation culture in Vietnam today: Issues and recommendations. *Linguistics and Culture Review*, 6(S2), 210-221. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS2.2028>
- Wang, G., Noorhidawati, A. y Aspura, Y. I. (2024). Job advertisements for data visualization in academic libraries: A content analysis of job postings. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(4), 102896. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102896>
- Wells, V. K., Taheri, B., Gregory-Smith, D. y Manika, D. (2016). The role of generativity and attitudes on employees home and workplace water and energy saving behaviours. *Tourism Management*, (56), 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.027>