



“Relación de la rotación de personal con el síndrome del burnout y la satisfacción laboral en el sector de la salud”

Revisión bibliográfica



Máster Universitario en Gestión de RRHH,
Trabajo y Organizaciones.

Trabajo Fin de Máster

1ª convocatoria - Curso 2021/2022

Alumna: Celia García Quesada –

Tutora: María del Carmen Neipp López

COIR: TFM.MGR.MDCNL.CGQ.220530

Alicante, junio 2022

ÍNDICE

Introducción.....	4
Rotación De Personal	4
Satisfacción Laboral.....	6
Relación entre Satisfacción Laboral y Rotación de Personal.....	6
Síndrome del Burnout	6
Relación entre Síndrome del Burnout y Rotación de Personal.....	7
Liderazgo.....	8
Relación entre Liderazgo y Rotación Del Personal	8
Método.....	8
Búsqueda.....	8
Resultados.....	10
Síndrome del Burnout	10
Satisfacción Laboral.....	11
Retención de Personal.....	11
Liderazgo.....	12
Discusión.....	15
Conclusiones.....	16
Bibliografía.....	17

Resumen / Abstract

Introducción: La rotación del personal del sector de la salud y más concretamente de la enfermería es un problema generalizado debido a las condiciones y exigencias con las que conviven en su día a día.

Objetivo: Realizar una revisión de la bibliografía para examinar las relaciones existentes entre la rotación de personal y la satisfacción laboral, el síndrome del burnout y el liderazgo en el sector de la salud.

Método: Se ha llevado a cabo una revisión siguiendo las directrices PRISMA de los estudios encontrados en las bases de datos *Pubmed* y *Scopus*. Se han revisado los títulos, los *abstracts* y en los casos necesarios los artículos completos incluyendo un total de 13 estudios, todos en inglés.

Resultados y conclusiones: los resultados fruto de nuestra investigación confirman que existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y la rotación de personal (es decir, si existe una mayor satisfacción habrá una menor rotación) y una relación positiva entre el síndrome del burnout y la rotación de personal (a más agotamiento, menor satisfacción y, por ende, mayor rotación). Sin embargo, no existe una relación clara entre el liderazgo y la rotación de personal. Por ello, se debe trabajar sobre el problema del agotamiento y la satisfacción laboral para reducir la tasa de rotación que existe debido a unas condiciones laborales no adaptadas a las necesidades los trabajadores.

Palabras clave: rotación, satisfacción, burnout, agotamiento, liderazgo, enfermería.

Introduction: Staff turnover in the health sector and more specifically in nursing is a widespread problem due to the conditions and demands they live with on a daily basis.

Aim: To examine the relationships between staff turnover and job satisfaction, burnout syndrome and leadership in the health sector.

Method: A literature review was carried out following the PRISMA guidelines of the studies found in the Pubmed and Scopus databases. The titles, abstracts and, where necessary, the full articles were reviewed, including a total of 13 studies, all in English.

Findings and conclusions: the results of our research confirm that there is a negative relationship between job satisfaction and staff turnover (i.e. if there is higher satisfaction there will be lower turnover) and a positive relationship between burnout syndrome and staff turnover (the higher the burnout, the lower the satisfaction and, therefore, the higher the turnover). However, there is no clear relationship between leadership and turnover. Therefore, the problem of burnout and job satisfaction needs to be addressed in order to reduce the turnover rate that exists due to working conditions that are not adapted to the needs of the workers.

Keywords: turnover, satisfaction, burnout, exhaustion, leadership, nursing.

Introducción

Debido a la pandemia del COVID 19, nos hemos acostumbrado a escuchar en los medios de comunicación que el sector sanitario de nuestro país (y del resto de países) ha sufrido un gran desgaste emocional y que el agotamiento está presente en su día a día. Este hecho, que creemos novedoso, va más allá de la pandemia actual y de la situación que han vivido en estos dos años. Los/las profesionales sanitarios/as suelen estar sometidos/as a altas exigencias en el puesto de trabajo. Además, sufren escasez de personal, contratos precarios, diferentes tipos de turnos de trabajo, incertidumbre sobre su estabilidad laboral, trabajan bajo tareas rutinarias... Todo esto puede provocar en muchas ocasiones situaciones desiguales en las que las demandas laborales sean muy exigentes y los recursos del trabajador/a sean limitados, trayendo consigo un alto agotamiento en el sector de la salud. Concretamente, como demandas laborales nos referíamos a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren un esfuerzo por parte del trabajador/a y por tanto va hilado a costes fisiológicos y/o psicológicos de la persona; por otro lado, los recursos del personal hacen referencia a aspectos como el apoyo de los compañeros/as, poseer autonomía en el puesto de trabajo, la formación, y por supuesto, sus competencias individuales, como autocompasión o la antifragilidad.

Este agotamiento tiene especial importancia, pudiendo convertirse en un problema de salud pública, ya que se puede ver reflejado en una merma de la calidad de la atención prestada al paciente (que está en una de las situaciones más vulnerables de su vida). Por ello, la rotación de personal y la escasez de trabajadores/as es la principal preocupación en el momento actual y creo importante analizar y comprender el sector sanitario, para así prevenir el síndrome del burnout en sus trabajadores/as y aumentar los niveles de satisfacción laboral de los mismos/as, mejorando las condiciones laborales y, en definitiva, el nivel de bienestar del personal, trayendo consigo una menor rotación del personal y por ende, una mejora de la calidad de la asistencia a los/as pacientes.

Como hemos indicado anteriormente, las variables que afectan a la rotación de personal del sector sanitario son múltiples, pero son la satisfacción laboral, el síndrome del burnout y el liderazgo las que tienen una relación estrecha con este fenómeno.

Rotación de Personal

Según Chiavenato (2001) la rotación de personal (o *turnover*) es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, entre otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, y se determina por volumen de personas”. También Robbins (2005) define este fenómeno como “el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación”.

Pero afán de entender los motivos que pueden llevar a una persona a esta situación, los teóricos Fishbein y Ajzen (1975) ya trataron de explicar los factores que predicen la rotación real de personal. Llegaron a la conclusión de que la intención de comportamiento es el principal antecedente del comportamiento real. De ello se deduce que el proceso cognitivo de la intención de rotación, es decir, la intención de marcharse es un importante predictor de la rotación real. Por lo tanto, la intención de rotación se considera un resultado de las variables afectivas, como la satisfacción en el trabajo, más que la rotación real, que puede estar mediada por otras variables como la edad y la permanencia en el puesto (Hellman, 1997).

Y es que es sabido que la rotación de personal y la satisfacción laboral siempre han estado estrechamente unidas. Ya Dessler (1991) indicó que una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Como hemos comentado anteriormente, la rotación de personal tiene un gran efecto en la organización que se sufre ya que los costes derivados de ésta son altos, por lo que debemos intentar paliarlo lo más rápida y efectivamente posible. Algunos de las consecuencias que pueden sufrir las organizaciones ante este fenómeno son:

- Pérdida de conocimientos valiosos ya que los trabajadores/as que salen de la organización se llevan el *know-how* aprendido en su experiencia allí.
- Incertidumbre y falta de motivación en el equipo de trabajo.
- Costes elevados (tanto en tiempo como en dinero): es más caro volver a empezar el proceso de reclutamiento que mantener a tus trabajadores/as en la organización. Nos enfrentamos a costes de reclutamiento, incorporación y a costes jurídicos (si alguna persona ha salido involuntariamente de la empresa).
- Imagen del sector o la organización: si estos problemas son cada vez mayores, con el paso del tiempo habrá menos personas con vocación en este sector.

De acuerdo con Verdugo (1990), el cual realizó una investigación donde se mencionaban los factores que deben ser considerados en orden de prioridad para reducir el alto porcentaje de rotación de los empleados (elevar los salarios, trato más cálido y amable de parte de los administradores y supervisores, imponer menos presión, aumentar la motivación y mejorar el área de trabajo y proveer de transporte a su lugar de labores), se debe atajar estas causas para reducir el fenómeno.

Satisfacción Laboral

Según Andresen et al. (2007, p. 719) la satisfacción laboral es “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo”.

Para Sarwar y Khalid (2011) la satisfacción en el trabajo es el estado emocional placentero de un empleado al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma; ellos identificaron 6 factores que influyen en la satisfacción en el trabajo: oportunidad, estrés, estándares de trabajo, autoridad adecuada, recompensas justas y liderazgo.

Morillo (2006) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Cabe destacar que una de las teorías más importantes en este sentido es la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, la cual propone que la satisfacción laboral se basa en una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos. Por un lado, los intrínsecos se relacionan con la sensación de felicidad del empleado/a sobre el trabajo en sí, y sus responsabilidades; por otro lado, los extrínsecos tienen que ver con las condiciones objetivas del trabajo, como la compensación, los beneficios...

Relación entre Satisfacción Laboral y Rotación de Personal

Investigaciones anteriores encontraron una mayor satisfacción laboral como el factor más importante que explica las intenciones de rotación en las enfermeras (Labrague et al., 2018). Es decir, las enfermeras más satisfechas informaron menor agotamiento e intención de abandonar su organización (Al-Hamdan et al., 2017).

De hecho, se ha informado que la satisfacción laboral y la calidad del entorno laboral (que puede influir en este fenómeno) son factores importantes relacionados con el trabajo que afectan a los resultados de retención de enfermeras (Al-Maaitah et al., 2018; Al Maqbali, 2015; Fallatag et al., 2017).

Síndrome del Burnout

Maslach (1976) ya lo describía como un síndrome de fracaso personal que se debía a grandes demandas emocionales tanto externas como internas imposibles de satisfacer a pesar de invertir gran esfuerzo emocional en el interno. Fue este mismo autor quien desarrolló una escala para medir el fenómeno, el *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Esta escala es, a nivel internacional, el instrumento más utilizado para medir el burnout, ya que, según su conceptualización, es la respuesta al estrés excesivo que se caracteriza por sentimientos de agotamiento emocional y falta

de recursos emocionales. Según su teoría, el agotamiento es un estado que ocurre como resultado de un desajuste prolongado entre una persona y al menos una de las siguientes seis dimensiones del trabajo:

- Carga de trabajo: alta cargas de trabajo y exigencias excesivas, por lo que no se puede lograr la recuperación.
- Control: no tienen suficiente control sobre los recursos necesarios para completar o realizar su trabajo.
- Recompensa: falta de ellas por el trabajo realizado (financieras, sociales e intrínsecas).
- Comunidad: no perciben un sentido de conexiones positivas con sus colegas y gerentes, lo que genera frustración y reduce la probabilidad de apoyo social.
- Equidad: injusticia en el puesto de trabajo.
- Valores: se sienten forzados por su trabajo a actuar en contra de sus propios valores y sus aspiraciones o experimentan conflictos entre los valores de la organización.

Pero este fenómeno siempre ha estado en el punto de mira, y Shirom (2003), más de veinte años después, lo expresó de esta manera: “El síndrome del Burnout generalmente es conceptualizado como una reacción afectiva frente a una situación de estrés crónico en el trabajo. Este consiste en una bajada gradual de los recursos energéticos de los individuos y se refleja principalmente en el agotamiento emocional, el cansancio físico y cognitivo”.

Las causas del burnout no están predeterminadas ya que son múltiples. En este sentido, según Stortti et al. (2006) debido a la multi causalidad del burnout, factores como insatisfacción, etapas del ciclo vital, condiciones económicas, estimulación, edad, sexo, relaciones familiares y sociales, personalidad, factores propios de la organización y compañeros de trabajo pueden desencadenar el síndrome.

Relación entre Síndrome del Burnout y Rotación de Personal

De igual modo que la insatisfacción laboral puede traer una búsqueda activa de trabajo, el agotamiento sufrido por el personal de la organización puede traer consigo una alta rotación. De hecho, a nivel mundial, las enfermeras de cuidados intensivos tienen altos niveles de agotamiento y reportan una alta intención de dejar su organización (Elbarazi et al., 2017; Van Bogaert et al., 2014).

Por ello se cree que una manera de atajar la rotación de personal es atacar las causas del agotamiento del personal. Entre ellas, encontramos que las principales causas de burnout entre los médicos en Estados Unidos son las tareas burocráticas, la pérdida de autonomía de los médicos, las largas horas de trabajo informatizado, las tareas continuas relacionadas con la mejora de la calidad y los requisitos de los pagadores (Peckham, 2013; Peckham, 2017; Leiter et al., 2009).

Liderazgo

Cuando hablamos de liderazgo, no hablamos tanto de lo que la persona “hace”, si no de cómo lo hace. El liderazgo está conceptualizado como la capacidad de una persona para influir en un grupo para lograr objetivos comunes (Summerfield, 2014). Requiere compromiso, responsabilidad, empatía, habilidades para la toma de decisiones, comunicación y gestión eficaz (Lappalainen et al., 2020).

Relación entre Liderazgo y Rotación de Personal

Según el tipo de liderazgo que trabaje la organización, podremos aumentar o disminuir la satisfacción del personal y con ello, la rotación de personal. Concretamente, un liderazgo transformacional contribuyó a la reducción del síndrome del burnout, ya que los líderes reconocieron y valoraron las fortalezas de los miembros del equipo (Lavoie-Tremblay et al., 2016). Este estilo también redujo la rotación anticipada (Pishgooie et al., 2019) y la intención de renunciar (Lavoie Tremblay et al., 2016).

Método

En este trabajo se ha llevado a cabo una revisión de la literatura científica publicada en materia sanitaria y en relación con la rotación de personal, la satisfacción laboral, el síndrome del burnout y el liderazgo. Para su elaboración, se han seguido las directrices de la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) para la correcta realización de revisiones. A continuación, se detallará el proceso de elaboración.

Búsqueda

Las primeras búsquedas se realizaron en abril de 2022 con la búsqueda booleana ((*organizational leadership*) AND (*burnout*)) AND (*personnel turnover*) en las bases de datos PubMed y Scopus.

Concretamente, se obtuvieron 69 resultados en PubMed y 52 en Scopus. Antes de proceder a la selección de artículos, se definieron los criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de exclusión:

- Que estudien a personas que no trabajan en el sector sanitario, como profesores o farmacéuticos.
- Por estudiar únicamente comportamientos de directores/as y no de empleados/as en general.
- Por centrarse en otros temas (como el compromiso, la violencia o el absentismo laboral de corta duración).

- Por no tener acceso al texto completo (ya sea porque no aparece o por no tener permiso y tener que pagar).

Criterios de inclusión:

- Estudios que tratan la satisfacción laboral (tanto de manera general como en el sector de la salud).
- Los que estudian cómo afecta el tipo de liderazgo en las organizaciones de este sector.
- Los que estudian el agotamiento del personal (síndrome del burnout).
- Los que estudian los motivos por los que los empleados/as se quedan en la organización (retención de personal).
- Los que tratan la rotación del personal (de igual manera que el primer punto, tanto de manera general como concreta).

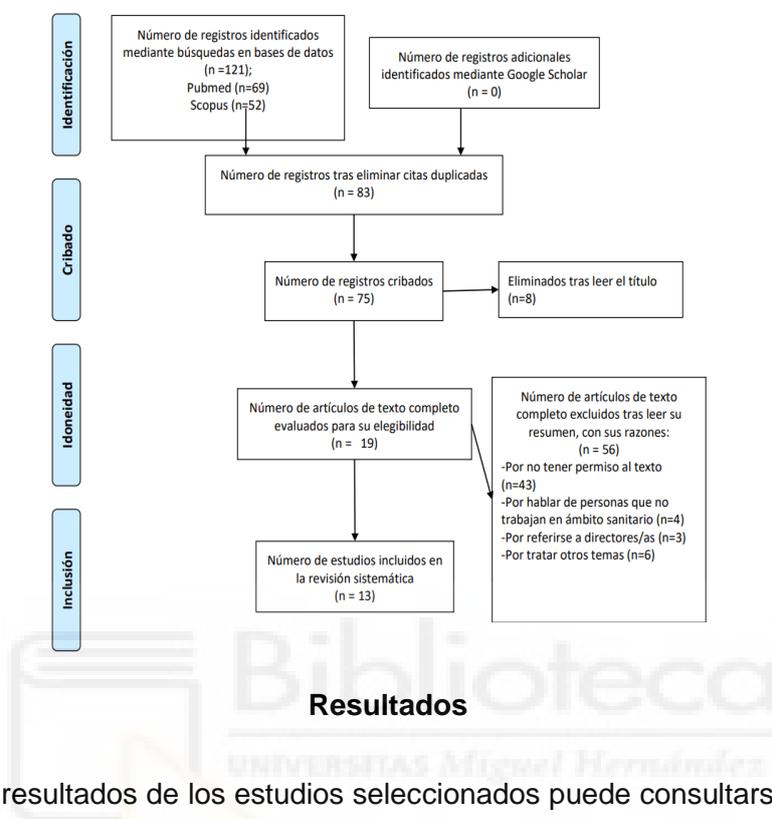
De los 83 artículos iniciales, una vez eliminados los artículos duplicados en las bases de datos, sólo con la lectura del título se consideraron adecuados 75 artículos, ya que se eliminaron 8 artículos por el título según los criterios de inclusión y exclusión. Se procedió a leer el resumen y, a partir de esta lectura, se descartaron 56, principalmente por no tener permiso para obtener el texto completo del artículo (n=43), pero también por estudiar a personas que no trabajaban en el sector sanitario (n=4), por enfocarse únicamente en directores/as y no en la totalidad del personal (n=3) y por tratar otros temas como el compromiso, la violencia, el absentismo de corta duración y las empleadas de última etapa (n=6).

Finalmente, 19 artículos cumplieron los criterios de inclusión y se seleccionaron para llevar a cabo la revisión. Todos ellos estudian la preocupante situación que está viviendo el sector hoy en día: cinco de ellos tratan sobre la satisfacción laboral en el sector, otros cinco sobre la retención del personal en este ámbito, dos de ellos sobre el agotamiento de los trabajadores/as, cinco de ellos sobre la influencia del tipo de liderazgo en esto y, finalmente, dos de ellos sobre la rotación que afecta al sector. Tras leer los textos completos, fueron 13 los artículos seleccionados para llevar a cabo esta revisión de la literatura.

Además, como último recurso, se utilizó Google Scholar con distintas combinaciones de los términos de búsqueda mencionados al inicio del punto 2.1 Búsqueda para comprobar si podía haber quedado fuera algún artículo que debiera ser incluido, y volvieron a revisarse las bases de datos anteriormente citadas. Estas búsquedas no revelaron nuevos estudios que tuvieran cabida. Así pues, finalmente, se incluyeron 13 artículos en la revisión, todos ellos en lengua inglesa (figura 1).

Figura 1.

Diagrama de Flujo PRISMA en Cuatro Niveles



Una síntesis de los resultados de los estudios seleccionados puede consultarse en la tabla que se encontrará más abajo. El análisis que se llevará a continuación, sin embargo, sigue el orden que se ha considerado más pertinente para facilitar la comprensión e integración de los resultados. La mayoría parece señalar que tanto altos niveles de burnout como insatisfacción laboral están directamente relacionados con la rotación de personal en el sector de la salud, añadiendo el tipo de liderazgo como predictor de la satisfacción laboral.

Síndrome Del Burnout

Dos de los trece estudios que hemos incluido en la revisión han estudiado este síndrome. En este sentido, Goldberg et al. (2020) encontraron en su análisis una relación positiva entre el rechazo al entorno y el agotamiento. Esto, podemos encontrarlo también en el estudio de Dall’Ora et al. (2020) donde se indica que un mayor apoyo del entorno social trae consigo un menor agotamiento del personal. Por ello, como se indica en el primer estudio, fortalecer el entorno para reducir el agotamiento es un aspecto clave, ya que como se señala en *Burnout in nursing: a theoretical review*, el segundo estudio analizado, un ambiente de trabajo positivo reduce el agotamiento.

Además, según Dall’Ora et al. (2020) encontramos que una relación de equipo negativa, la presión del tiempo, la baja autonomía del trabajador/a, una alta carga de trabajo, turnos de trabajo de

muchas horas, poca flexibilidad horaria, altas demandas psicológicas, la complejidad del paciente y conflictos de roles también son predictores del síndrome del burnout. Por su lado, Goldberg et al. (2020) llegaron a la conclusión de que los mayores niveles de retraso en el desarrollo y el aumento de los niveles de ansiedad (que todo el personal sufría) afectaban positivamente al agotamiento.

Satisfacción Laboral

Este fenómeno ha sido estudiado por seis de los trece estudios que podemos encontrar en la tabla resumen, siendo éste el fenómeno más estudiado de esta revisión.

Uno de los predictores de la satisfacción laboral es el desarrollo profesional y personal de los trabajadores/as. Así, podemos encontrar que Tourangeau et al. (2010) indican una relación positiva entre la sensación de realización personal y la satisfacción, el estudio de Pineau Stam et al. (2015) señala que existe una mayor satisfacción cuando existen oportunidades para crecer y desarrollarse y Roy y Brunet (2005) llegan a la conclusión de que una insatisfacción laboral proviene, entre otros motivos, de una cantidad insuficiente de oportunidades para el desarrollo profesional.

De acuerdo con Pineau Stam et al. (2015) y Cherry et al. (2007) llegamos a la conclusión de que una buena dotación de personal es un predictor de que exista satisfacción laboral entre los trabajadores/as, de igual manera que el apoyo organizacional (Tourangeau et al., 2010; Pineau Stam et al., 2015)

Respecto al agotamiento o síndrome del burnout, tanto Tourangeau et al. (2010) como Roy y Brunet (2005) indican que existe una relación negativa con la satisfacción, es decir, a más agotamiento menor satisfacción laboral del personal.

Además, Cherry et al. (2007) indican como predictores de la insatisfacción laboral la normativa, la presencia de los inspectores, una comunicación ineficaz, las muertes frecuentes y los residentes combativos y poco cooperativos.

Finalmente, si hablamos de liderazgo, encontramos en el estudio de Coomber y Barriball (2007) que esta variable tiene una relación consistente con la satisfacción laboral y la intención de irse, mientras que en el estudio de Tourangeau et al. (2010) no se encontraron evidencias.

Retención de Personal

Respecto a la retención de personal han sido revisados dos de los trece estudios incluidos en la tabla resumen. Según los estudios McGilton et al. (2013) y Van Osch et al. (2018) encontramos como motivo para no marchar la satisfacción con el equilibrio vida-trabajo. Además, según el primer estudio citado, existen más motivos como la satisfacción laboral, las características de las enfermeras, las relaciones con los residentes y las relaciones laborales. También este estudio llegó a la conclusión de que el burnout no se asoció con la intención de quedarse, al igual que el liderazgo.

Por el contrario, el segundo estudio citado llegó a la conclusión de que el liderazgo sí tenía que ver con la intención de quedarse de los trabajadores/as.

Liderazgo

Analizando el cuarto fenómeno, tres estudios de los trece incluidos en la revisión han estudiado el fenómeno del liderazgo. En este sentido, el estudio realizado por Ferreira et al. (2022) llegó a la conclusión de que existían relaciones significativas entre el liderazgo transformacional, el transaccional, el auténtico y el servidor con la disminución de la intención de dejar el puesto de trabajo. A su vez, indicaron que, por el contrario, el estilo ético y el paternalista no eran predictores de la intención de abandono de la organización. Respecto a los tipos de liderazgo y de acuerdo con el estudio anterior, el de Atsalos y Greenwood (2001) llegó a la conclusión de que la gobernanza participativa permitía el desarrollo del personal, mejorando la autonomía de las enfermeras aumentando así la satisfacción de éstas.

En esta misma línea, la investigación realizada por Dans y Lundmark (2019) llegó a la conclusión de que tanto los/las gerentes como la calidad del entorno (que está afectado por el liderazgo) afectan directa o indirectamente en los resultados de pacientes y enfermeras.

Tabla 1.

Síntesis de la Información más Relevante de cada Artículo Incluido en la Revisión

ESTUDIO	OBJETIVO ESTUDIO	RESULTADOS
Goldberg et al. (2020)	Aplicación del "ABCS" de la prevención en enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares.	Diferencia en las tasas de burnout entre los grupos de profesionales de las consultas de atención primaria.
Dall'Ora et al. (2020)	Proporcionar un resumen completo de la investigación que examina las relaciones teorizadas entre el agotamiento y otras variables.	Predictores del agotamiento: desajuste de personal, tipología de turnos, poca flexibilidad, presión de tiempo, demandas psicológicas y laborales, poca variedad de tareas, conflicto de roles, baja autonomía, apoyo deficiente del supervisor/líder, relación de equipo negativa e inseguridad laboral.

Tourangeau et al. (2010)	Examinar el papel que tienen las relaciones laborales en los cuidados de larga duración: la satisfacción laboral y la intención de rotación.	Satisfacción laboral relacionada con: burnout, empoderamiento global, apoyo organizacional, empoderamiento psicológico, cohesión del grupo y mayor logro; intención de rotación relacionada con: menor satisfacción laboral, mayor burnout, oportunidades laborales externas, menor cohesión del grupo, menor realización personal y mayor despersonalización.
Ferreira et al. (2022)	Asignar los estilos de liderazgo que impactan positivamente en pacientes, profesionales e instituciones.	Necesidad de que las enfermeras mejoren sus habilidades de liderazgo.
Atsalos y Greenwood (2001)	Comprender los fenómenos de liderazgo de las unidades de enfermería cuando los factores de estrés experimentados puedan afectar a estas.	La responsabilidad de la enfermería en sus unidades se mejora a través de la práctica reflexiva y la gobernanza participativa.
McGilton et al. (2013)	Examinar los factores determinantes de la intención de permanecer entre las enfermeras reguladas empleadas en centros de cuidados de larga duración.	Intención de quedarse relacionada con un menor agotamiento, una mayor satisfacción en el trabajo, la edad y las relaciones con los residentes. Las relaciones laborales se asociaron negativamente con la intención de permanecer. El apoyo del liderazgo no fue un predictor significativo.
Van Osch et al. (2018)	Explorar los factores influyentes y las estrategias que promueven la intención de permanecer en su trabajo a un enfermero experimentado.	Factores: liderazgo, relaciones interprofesionales, ajuste con el trabajo y entorno.
Pineau Stam et al. (2015)	Examinar la influencia de los recursos personales y el acceso	Predictores satisfacción laboral: capital psicológico, empoderamiento

	a los recursos estructurales en su satisfacción laboral.	estructural y adecuación percibida del personal.
Al Sabei et al. (2020)	Evaluar los predictores de la intención de rotación, el agotamiento y la calidad de la atención. Examinar el papel de la satisfacción laboral en la relación entre el ambiente de trabajo y la intención de rotación.	Predictores de agotamiento: participación en los asuntos del hospital, una base para la calidad de la atención y la adecuación del personal. Menor intención de rotación asociado a trabajar en un ambiente favorable.
Cherry et al. (2007)	Explorar las percepciones sobre satisfacción laboral y el entorno entre auxiliares de enfermería y enfermeras profesionales con licencia en residencias de ancianos seleccionadas.	Motivos de insatisfacción laboral: normativa, presencia de los inspectores, comunicación ineficaz, muertes frecuentes, residentes combativos y poco cooperativos y dotación de personal inadecuada.
Coomber y Barriball (2007)	Explorar el impacto de los componentes de la satisfacción laboral en la intención de irse y la rotación para identificar los factores más influyentes.	Factores asociados a la insatisfacción y la rotación: estrés, problemas de liderazgo, nivel de educación y salario.
Dans y Lundmark (2019)	Estudiar el programa <i>Pathway to Excellence</i> . Expresar el impacto que tienen los gerentes en el entorno.	Se estudian los estándares del programa para saber cuáles afectan a la intención de quedarse y al agotamiento del personal.
Roy y Brunet (2005)	Analizar el análisis de Laporta y colaboradores sobre causas y soluciones para la rotación de personal en un entorno de cuidados intensivos.	Razones de la insatisfacción laboral: prácticas de programación inflexibles, insuficiente desarrollo profesional, falta de decisión, agotamiento, diversidad generacional y un mal liderazgo.

Discusión

Algunos de los estudios seleccionados para la inclusión final contenían datos derivados de algunas áreas especializadas debido a muestras aleatorias tomadas de las plantillas de los hospitales. En consecuencia, esto puede influir en las conclusiones extraídas de la literatura analizada ya que los estudios realizados en diferentes tipos de atención pueden producir resultados específicos solo para ese entorno y, por lo tanto, limitar la relevancia para la profesión en general.

De los cuatro temas discutidos (síndrome del burnout, satisfacción laboral, retención de personal y liderazgo) todos fueron factores organizacionales. Esto afecta en las mejoras de la rotación de personal, ya que los cambios organizacionales pueden abordarse de una manera más sencilla que los individuales o los demográficos.

En primer lugar, la mayoría de las evidencias parecen señalar o ser compatibles con la existencia de una relación positiva entre la rotación de personal y el síndrome del burnout y negativa con la satisfacción del personal. Es decir, cuando el personal sufre agotamiento existe una mayor intención de rotación y cuando el personal está satisfecho con su trabajo, existe una menor intención de abandonarlo.

El agotamiento (síndrome del burnout) tiene una alta relación con la intención de marchar, y factores como una mala relación de equipo negativa, baja autonomía de la persona, la alta carga de trabajo o una flexibilidad de horario reducida se indicaron como causas del agotamiento del personal (Dall'Ora et al., 2020).

Con los cambios que ha vivido el sector de la salud y más concretamente el de la enfermería en los últimos años (sufriendo incluso una pandemia mundial) no sorprende a la sociedad que el agotamiento esté a la orden del día en este sector. Los trabajadores/as están conviviendo con los factores de riesgo citados anteriormente (bajos dotes de personal, incertidumbre sobre el futuro, contratos precarios...) y por ello el agotamiento de éstos/as es cada vez mayor.

De la misma manera que existen investigaciones concretas sobre la relación entre el síndrome del burnout, la satisfacción laboral y la rotación del personal, existen controversias sobre si el liderazgo influye de una manera determinante en la intención de marchar. En este sentido, y de acuerdo con este estudio, es importante mencionar que una gobernanza participativa mejora la autonomía del personal aumentando así la satisfacción (Atsalos y Greenwood, 2001). Se cree que un liderazgo participativo, colaborativo y comunicativo ayuda a reducir el agotamiento del personal (Ferreira et al., 2022) trayendo consigo una mayor satisfacción laboral y, por ende, una menor rotación en la organización.

Respecto a la satisfacción laboral y la rotación de personal, las investigaciones indican una relación negativa (McGilton et al., 2013), es decir, a mayor satisfacción laboral menor rotación laboral.

Además, la satisfacción laboral fue asociada a un menor agotamiento (Tourangeau et al., 2010) y factores como la normativa existente, la presencia de los inspectores, la comunicación ineficaz, las muertes frecuentes, los residentes combativos y poco cooperativos y la dotación de personal inadecuada se indicaron como causas de insatisfacción del personal (Cherry et al., 2007)

Por todo esto, es importante que se mejore la retención del personal en el sector de la salud y se focalice en problemas como la insatisfacción laboral, el agotamiento, las características de las enfermeras, las relaciones con los residentes y las relaciones laborales ya que influyen en la intención del personal a quedarse (McGilton et al., 2013)

Intuyendo que estas relaciones se puedan extrapolar a otros sectores que no sean de la salud ya que indican un comportamiento coherente del ser humano, la obtención de resultados para otros sectores es más complicada que en el sector sanitario, ya que para este sector existen diversidad de estudios relacionados con estos fenómenos, siendo difícil encontrar literatura amplia para otro ámbito que cumpla con los requisitos de búsqueda utilizados.

En este sentido, los resultados obtenidos en la revisión son los resultados esperados. A nivel organizacional, es coherente que, si el trabajador/a está insatisfecho/a con su puesto de trabajo, su intención de marchar sea mayor que si está satisfecho con éste.

Es necesario que estas relaciones se reevalúen cada cierto tiempo, ya que muchos de los fenómenos son subjetivos y pueden ser susceptibles de cambios.

Conclusiones

Esta revisión se propuso evaluar los predictores de la rotación de personal más influyentes en el sector de la salud. Los resultados sugieren que para reducir la intención de marchar de los trabajadores/as se debe trabajar sobre la satisfacción laboral del personal y sobre el síndrome del burnout principalmente, ya que existen relaciones entre estos fenómenos y la rotación. La gerencia haría bien en abordar estos factores para crear entornos de trabajo saludables que retengan a los/as profesionales.

Aunque no siempre se encontraron resultados consistentes, se destacó que los problemas de liderazgo ejercen una influencia particular en la intención de irse en el personal del sector de la salud.

Los/las profesionales de este sector son un recurso humano fundamental para el futuro del sistema de atención médica y requieren condiciones laborales adaptadas a sus necesidades donde el agotamiento no sea parte de su día y se sientan satisfechos/as con sus puestos de trabajo, Además, aparte de estar en juego su salud también se verá afectada la calidad de la atención a los/las pacientes si no trabajamos sobre este fenómeno.

Bibliografía

- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95-104. <https://10.1111/jnu.12528>
- Al-Hamdan, Z., Manojlovich, M., & Tanim, B. (2017). Jordanian nursing work environments, intent to stay, and job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 49, 103–110. <https://doi.org/10.1111/jnu.12265>
- Al-Maaitah, R., AbuAlRub, R. F., & Al Blooshi, S. (2018). Practice environment as perceived by nurses in acute care hospitals in Sharjah and North Emirates. *Nursing Forum*, 53, 213–222. <https://doi.org/10.1111/nuf.12245>
- Al Maqbali, M. A. (2015). Job satisfaction of nurses in a regional hospital in Oman: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Research*, 23, 206–216. <https://doi.org/10.1177/0894318419864346>
- Atsalos, C., & Greenwood, J. (2001). The lived experience of clinical development unit (nursing) leadership in Western Sydney, Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 34(3), 408-416. <https://10.1046/j.1365-2648.2001.01758.x>
- Cherry, B., Ashcraft, A., & Owen, D. (2007). Perceptions of Job Satisfaction and the Regulatory Environment Among Nurse Aides and Charge Nurses in Long-Term Care. *Geriatric Nursing (New York)*, 28(3), 183-192. <https://10.1016/j.gerinurse.2007.01.015>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Ed. Mc Graw Hill. Tercera edición. México
- Coomber, B., & Louise Barriball, K. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), 297-314. <https://10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004>

- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health, 18*(1), 1-41. <https://10.1186/s12960-020-00469-9>
- Dans, M., & Lundmark, V. (2019). The effects of positive practice environments: Leadership must-knows. *Nursing Management, 50*(10), 7-10. <https://10.1097/01.NUMA.0000580624.53251.29>
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México, Edit. Prentice Hall
- Elbarazi, I., Loney, T., Yousef, S., & Elias, A. (2017). Prevalence of and factors associated with burnout among health care professionals in Arab countries: A systematic review. *BMC Health Services Research, 17*, article 491. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2319-8>
- Fallatah, O. K., Mahran, S., & Marambanakhar. (2017). Nursing practice environment and job satisfaction from the perspective of staff nurses. *Journal of Nursing and Health Science, 6*, 82–86. <https://doi.org/10.9790/1959-0606078286>
- Ferreira, T. D. M., Mesquita, G. R., Melo, G. C., Oliveira, M. S., Bucci, A. F., Porcari, T. A., Teles, M. G., Altafini, J., Dias, F. C. P., & Gasparino, R. C. (2022). The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review. *Journal of Nursing Management, 30*(4), 936-953. <https://10.1111/jonm.13592>
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goldberg, D. G., Soyly, T. G., Grady, V. M., Kitsantas, P., Grady, J. D., & Nichols, L. M. (2020). Indicators of Workplace Burnout Among Physicians, Advanced Practice Clinicians, and Staff in Small to Medium-Sized Primary Care Practices. *Journal of the American Board of Family Medicine, 33*(3), 378-385. <https://10.3122/jabfm.2020.03.190260>
- Hellman, C.M. (1997). *Job satisfaction and intent to leave*. *Journal of Social Psychology, 137*, 677-

- Labrague, L. J., Gloe, D., McEnroe, D. M., Konstantinos, K., & Colet, P. (2018). Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines. *Applied Nursing Research*, 39, 200–206.
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582–592. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
- Leiter MP, Frank E, Matheson TJ. Demands, values, and burnout: relevance for physicians. *Can Fam Physician* 2009; 55:1224–5
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- McGilton, K. S., Tourangeau, A., Kavcic, C., & Wodchis, W. P. (2013). Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 771-781. <https://10.1111/jonm.12130>
- Peckham C. Medscape lifestyle report 2017: race and ethnicity, bias and burnout. Available from: <https://www.medscape.com/features/slideshow/lifestyle/2017/overview>. Published January 11, 2017. Accessed January 31, 2019
- Peckham C. Physician lifestyles—linking to burnout: a Medscape survey. Available from: <https://www.medscape.com/features/slideshow/lifestyle/2013/public#6>. Published 2013. Accessed January 31, 2019
- Pineau Stam, L. M., Spence Laschinger, H. K., Regan, S., & Wong, C. A. (2015). The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 190-199. <https://10.1111/jonm.12113>
- Pishgooie, A. H., Atashzadeh-Shoorideh, F., Falco-Pegueroles, A., & Lotfi, Z. (2019). Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 527–534. <https://doi.org/10.1111/jonm.12707>

- Roy, K., & Brunet, F. (2005). The role of leadership in overcoming staff turnover in critical care. *Critical Care*, 9(5), 1-2.
- TOURANGEAU, A., CRANLEY, L., SPENCE LASCHINGER, H. K., & PACHIS, J. (2010). Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1060-1072. <https://10.1111/j.1365-2834.2010.01125.x>
- Van Bogaert, P., Timmermans, O., Weeks, S. M., van Heusden, D., Wouters, K., & Franck, E. (2014). Nursing unit teams matter: Impact of unit-level nurse practice environment, nurse work characteristics, and burnout on nurse reported job outcomes, and quality of care, and patient adverse events—A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 1123–1134. <https://doi.org/10.1016/J.IJNURSTU.2013.12.009>
- Van Osch, M., Scarborough, K., Crowe, S., Wolff, A. C., & Reimer-Kirkham, S. (2018). Understanding the factors which promote registered nurses' intent to stay in emergency and critical care areas. *Journal of Clinical Nursing*, 27(5-6), 1209-1215. <https://10.1111/jocn.14167>