



UNIVERSIDAD DE MANIZALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADO

LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

MIGUEL ANGEL ALZATE VILLADA

POFESOR: JULIAN TORREZ CAMACHO

ARMENIA QUINDIO, FEBRERO DE 2022



DEDICATORIA

En especial a mi madre por sacarme adelante, a mi esposa por ser esa mujer incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me ha dado el sustento, me ha mostrado que la vida es para disfrutar y compartir con seres queridos y me ha permitido llegar tan lejos. A mi esposa por estar siempre a mi lado y me ha acompañado durante todo el proceso académico, a mis hijos, que son mi motivación diaria para salir adelante, a mi familia por estar presente en cada paso y por últimos a mis docentes quienes me dieron los conocimientos y las herramientas para culminar mi carrera, en especial al profesor Julián Torrez quien me acompañó en el final de este proyecto.

INDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES	4
INDICE DE TABLAS	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I: ANTEPROYECTO	6
Planteamiento del problema	6
Antecedentes	7
Justificación	8
Metodología	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	10
CAPITULO II: MARCO TEORICO	10
El ser humano	10
Las organizaciones	10
El recurso humano	11
Surgimiento del área de recursos humanos	12
¿Recursos o individuos?	13
Teoría de las relaciones humanas	13
Modelo de decisión de rotación	14
Jerarquía de necesidades	14
Clima organizacional y motivación laboral	16
Teoría del Factor dual	17
CAPITULO III: ROTACION DE RECURSOS HUMANOS	19
Ciclo de vida del empleado	19
Rotación de recursos humanos	20
Definición	20
Índice de rotación del personal	20
Voluntaria, involuntaria o despido	21
Autores y sus postulados	22
Retención del personal	26
Conclusiones	28
BIBLIOGRAFIA	29

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Jerarquía de necesidades. Abraham Maslow	15
Ilustración 2 Factores que determinan la rotación del personal	25

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teoría del factor Dual	17
Tabla 2 Variables internas y externas del individuo	18

INTRODUCCIÓN

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría.

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato, 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Profundizando más en este término encontramos que la rotación del personal es un proceso comprendido por el cambio de empleados de una empresa, este se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados en cierto periodo.

Si las empresas no tienen un adecuado manejo del talento humano, puede verse afectado por diversos problemas, uno de estos elementos con mayor importancia es la rotación externa de personal. Se puede decir que detrás de una elevada rotación externa de personal se encubre la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado en la mayoría de los casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos o el grado de informalidad de la empresa.

La importancia de analizar la rotación del personal y sus causas está en que esta causa costos a las empresas en el reclutamiento y selección, registro y documentación, costos de integración, costo de desvinculación, entre otros. Además, otras posibles afectaciones son pérdida de talento valioso, baja productividad, pérdida de moral por parte de sus empleados, afectando la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

A raíz de lo descrito nace la presente investigación, en busca de describir los factores que determinan la rotación del personal en las empresas. Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, este trabajo se organiza de la siguiente manera: En el primer capítulo, presentamos el

planteamiento del problema, formulación del problema, importancia, justificación; en el segundo capítulo. objetivos, el marco teórico, terminando con la definición de términos básicos. Se adiciona, finalmente, las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos

CAPITULO I: ANTEPROYECTO

Planteamiento del problema

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. Por otro lado, el recurso humano también se define como “criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores” (Chiavenato, 2014) (p. 85).

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. (González, 2005) Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato, 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella.

Continuando con este pensamiento, Robbins (1998:343) indica que: La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de

los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar

Por otra parte, Galarza (2000: 227) señala que "La rotación del personal es la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización"

Profundizando más en este término encontramos que la rotación del personal es un proceso comprendido por el cambio de empleados de una empresa, este se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados en cierto periodo. Dicho proceso es medido a través de una tasa de rotación, cuya fórmula general es:

$$\frac{[(\text{Número de bajas en N} + \text{número de contrataciones en N}) / 2] / \text{empleados el 1 de enero}}{N} \times 100 \text{ (Andrade, 2010)}$$

Cuando dicho proceso tiene un índice alto, indica que la empresa tiene un problema grave y va a incurrir en elevados costos primarios y secundarios; Los costos primarios corresponden a reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración, costo de desvinculación y los costos secundarios corresponden a pérdida de producción y producción generalmente inferior durante el tiempo de adaptación del nuevo empleado, además significa para la empresa la pérdida de talento valioso, baja productividad, pérdida de moral por parte de sus empleados, entre otras.

Entonces, ¿cuáles son los factores que determinan la rotación del personal?

Antecedentes

En el pasado reciente el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. En un nuevo escenario de referencia, con una realidad totalmente cambiada, que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico e inestimable para la empresa, que tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la organización. Desde esta nueva perspectiva el recurso humano ha pasado de ser considerado como costo a una inversión estratégica.

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

La rotación del personal es un problema que afecta a las empresas tanto en la ejecución de sus metas y cronogramas, así como económicamente, la falta de un profesional clave para ejecución de alguna tarea es tan importante que puede ocasionar la detención total de la ejecución de un contrato macro que tenga la compañía, cuando una persona deja su cargo se pueden incurrir en costos tan elevados de hasta 12 veces su salario (Ramírez, 2016), es tan grave el problema que

el abandono del cargo por parte de una persona le puede acarrear multas y sanciones a una compañía las cuales pueden ser del orden de cientos de millones, así como de inhabilidades para contratar con el estado (Aguirre et al., 2021)

Un estudio relevante para esta investigación, es el realizado por (IImakunnas, 2005:395, como se citó en Piantini., et al 2011), el cual establece la relación entre rotación de personal y el crecimiento de la productividad de la organización. También, es importante el apunte de Sheehan (2001:699), acerca del impacto de la rotación de personal sobre la productividad de los trabajadores que se quedan. Al respecto, Richard (1982:110-123), explica que los primeros estudios sobre rotación de personal se desarrollaron a mediados de la década de los cincuentas poniendo énfasis en las causas de la rotación del personal y en la medición de la rotación.

Por su parte, Chiavenato (2007) considera a los posibles factores que determinan la rotación de personal a las siguientes variables: Entre los fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, la política de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización (pp.139-140). Asimismo, Milkovich y Boudreau (1997, p. 305) sostienen que la decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo, y a factores del mercado de trabajo. Los factores personales o del individuo, están asociadas a las características sociodemográficas de los trabajadores tales como la edad, educación y responsabilidad familiar, así como otras condiciones relacionadas con la posición que ocupa en su centro de trabajo (nivel jerárquico, nivel de habilidad, estatus, y profesionalismo). Entre los factores del mercado de trabajo, se consideran el desempleo, el porcentaje de vacantes, los niveles de publicidad y reclutamiento, así como la comunicación verbal.

Justificación

En el presente trabajo se pretende encontrar las causas fundamentales de la rotación del personal en las organizaciones. La importancia de disminuir la rotación del personal está en que esta causa costos a las empresas en general y no solo a la empresa en mención con variables como el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de empleo les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Para la realización de este trabajo se tendrán en cuenta diversas teorías sobre la rotación laboral. Así como también analizar cómo es vista la rotación laboral bajo la visión de diversos autores y sus postulados

El presente trabajo permitirá al lector conocer, de forma más amplia, acerca de la rotación del personal y sus factores más representativos

Metodología

El presente trabajo se elaboró bajo la metodología de revisión bibliográfica, para ello se ha realizado una revisión sistemática de libros, revistas académicas y repositorios, así como posturas de diversos autores y sus postulados. También se han consultado revisiones sistemáticas y estudios científicos sobre el tema a tratar.

La estrategia de búsqueda de la información se fundamentó en utilizar palabras clave como “Rotación del personal” “empleado” “despido” “psicología del empleado” entre otros, también se establecieron algunos criterios de búsqueda, entre los cuales estaba que los artículos, se encontrarán publicados en América, publicados preferiblemente desde el año 2010, en idioma español y soportados en un repositorio u biblioteca académica. Bajo esta premisa se localizaron 60 estudios, pero se han excluido 40 que no fueron relevantes para el objetivo de la revisión.

La revisión bibliográfica se ha definido como “la operación documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico”

Hart define la revisión bibliográfica como:

la selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone. (Hart, 1998, citado en Silamani, 2015)

La revisión bibliográfica es un estudio, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto. En sí la revisión tiene como finalidad examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva (silamani, 2015)

Objetivo general

Reconocer cuáles son los factores más determinantes de la rotación del personal en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Definir el término de la rotación del personal en las organizaciones
2. Identificar los factores que inciden en la decisión de retiro.
3. Identificar las consecuencias de la decisión de retiro de un empleado
4. Analizar la afectación de los factores internos y externos del individuo como un determinante de la rotación del personal.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El ser humano

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría.

Las organizaciones

Idalberto Chiavenato define la organización como “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2011) (P.6) por otra parte, (Parsons, 1976) considera “a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos”.

Para profundizar en este concepto, (Chiavenato) afirma que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. [...] una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes” (p,9)

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se planteó la siguiente definición de empresa:

La empresa es una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Continuando con este pensamiento, se encontró que las organizaciones son organismos sociales vivos, ya que ésta tiene su propia identidad, su propia trascendencia, su propio propósito,

su propia personalidad. Si una organización debe cambiar para adaptarse a las nuevas reglas del juego, se ve involucrada en hacer partícipe a todo su recurso humano. (Monfort, 2020)

El ambiente actual de las organizaciones refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho.

El recurso humano

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. Por otro lado, el recurso humano también se define como “criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores” (Chiavenato, 2014) (p. 85).

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. (González, 2005) Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

En este sentido, las organizaciones no pueden funcionar sin el recurso humano, dependen fuertemente de este para su planeación, organización, dirección y control. Gracias a este personal es que la organización puede cumplir los objetivos que se trace, por tal razón las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerar al

factor humano como el activo más importante de la misma (Chiavenato, 2011) (p.2 & 38) Continuando con este pensamiento, se considera que no hay empresa que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y aunque muchas de ellas utilizan una retórica alejada de su realidad, muchas otras son coherentes con los discursos de sus directivos. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos (RRHH) pueden ser el elemento que marque la diferencia entre empresas. Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles. En suma, las personas son potenciales cumplidores de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991, citado en Hernández y Miron, sf).

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. Por otro lado, el recurso humano también se define como “criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores” (Chiavenato, 2014) (p. 85).

Surgimiento del área de recursos humanos.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. (Chiavenato, 2007) esta funciona en un contexto formado

por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de RH.

¿Recursos o individuos?

El recurso humano puede ser visto de 2 formas, como recursos y como individuos; en la primera podemos hablar de habilidades, destrezas, ideas, capacidades y conocimientos para desarrollar cierta labor; en la segunda podemos hablar de personalidades, objetivos individuales, motivaciones, aspiraciones y valores. Teniendo esto en cuenta, el área de recursos humanos debe tratar al personal como individuos para romper con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (Chiavenato, 2011) (p.38)

Según (Chiavenato, 2014):

Las personas son motivadas por las necesidades, las cuales pueden satisfacer por medio de los grupos sociales a los que pertenecen. Las dificultades para participar y relacionarse con el grupo aumentan la rotación del personal, bajan la moral, aumentan la fatiga psicológica, reducen los niveles de desempeño, etcétera. [...] El hombre es considerado un animal lleno de necesidades que alternan o se suceden en un conjunto o aisladas. satisfecha una necesidad surge otra en su lugar y así sucesivamente de forma continua infinita, estas necesidades motivan el comportamiento humano imprimiéndole dirección y contenido (P.85 & 86)

Teoría de las relaciones humanas

En este sentido, la Teoría de las relaciones humanas, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades, las cuales son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización. se construye considerando un orden jerárquico ascendente de

acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Colvin y Rutland 2008, citado en Quintero, sf).

Modelo de decisión de rotación

En este modelo los autores (March y Simon, 1958, citados en Patista et al., 2019) se enfocaron en la relación entre la satisfacción laboral y el entorno económico, mencionaban que una salida voluntaria de un trabajador, va a depender de las percepciones que tenga sobre sus necesidades para tomar la decisión de realizar un cambio de trabajo y de la facilidad con que pueda obtenerlo. Dicho modelo se orienta en el proceso de la rotación de personal que surge de la decisión voluntaria del empleado de retirar sus servicios de una organización, entendiendo en este caso a la rotación de personal como “el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”. Por lo tanto, en este modelo se toma en cuenta los conceptos de salida voluntaria del trabajador de la organización y la percepción de oportunidades laborales externas.

Jerarquía de necesidades

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de

necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Ilustración 1
necesidades.
Maslow



Jerarquía de
Abraham

Clima organizacional y motivación laboral

La motivación es un factor importante a nivel organizacional, e influye directamente en la satisfacción del recurso humano, así como en la rotación o retención de personal.

Los factores motivacionales están vinculados a nivel individual, con lo que las personas sienten; mientras que los factores de higiene están determinados por el ambiente externo, es decir, aspectos como el salario, condiciones laborales, relaciones interpersonales, que son otorgadas directamente por la compañía. (Cifuentes, 2017)

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado” (Wherter y Davis, 2000) Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores (Smith, 1989)

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Los incentivos pueden ser: monetarios es decir sueldos, salarios, acciones; personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo. (Fernández, 1983) Algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (Garfield, 1992).

Con respecto al tema de lealtad a la organización se compara al mundo occidental con el oriental (Werther-Davis, 2000) en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación, en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 1999, como se citó en Aguirre et al., 2021)

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el

trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994)

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento.

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse 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. Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables.

La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir, (Chiavenato, 1990) En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

(Price 1977, citado en Patista Y Reyes 2019) toma como base el modelo de March y Simon (1958), considerando que los salarios y relaciones laborales son parte fundamental de la satisfacción laboral, destacando las siguientes variables:

- El Salario, definido como el pago económico que recibe un empleado por las actividades que desempeña.
- La integración, entendida como el involucramiento del empleado en la toma de decisiones en cuanto a sus funciones y al logro de los objetivos de la empresa.

- La comunicación ya sea formal, que es la que recibe el empleado directamente por parte del patrón en la organización e informal que es la recibida a través de sus compañeros y que habitualmente va encaminada en relación a su desempeño.

Teoría del Factor dual

Otra teoría motivacional que trata de explicar el comportamiento humano, es la teoría del factor dual de Herzberg. (House,1967) aunque sus investigaciones se centran más en el ámbito laboral y tienen poca aplicación en el comportamiento de los consumidores. Los factores motivacionales en este caso se dividen en dos grupos:

Tabla 1 Teoría del factor Dual

Factores higiénicos	Factores motivadores
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo
- Control técnico.	

Tomado de (Erik, Carbajal Moreira, Lamas Noriega, & Santos Carlin, 2016; p. 25).

Comparando esta teoría con la teoría de Maslow, se puede observar que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la clasificación jerárquica de las necesidades de

Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Resulta interesante para la mercadotecnia la teoría de McClelland, donde la motivación se enfoca en tres tipos: logro, poder y afiliación. Igual que la teoría de Maslow, tiene mucha aplicación para explicar el comportamiento del consumidor. El logro se define como el deseo de una persona de alcanzar altos estándares de ejecución en aquellas actividades en que se implique, bien sea en relación con otras personas o en relación a sí mismo. (Arana et al., 2010, citado en Sergueyevna 2013).

En este sentido, las teorías expuestas anteriormente se centran en factores intrínsecos del individuo. Entre los factores extrínsecos se pueden encontrar influencias económicas, políticas, sociales, cultura, entre otros.

Tabla 2 Variables internas y externas del individuo

<i>Variables internas</i>	<i>Variables externas</i>
<i>Motivación</i>	Entorno económico, político
<i>Percepción</i>	Cultura
<i>Experiencia</i>	Influencias personales
<i>Actitudes</i>	Situaciones

Tomado de (Erik, Carbajal Moreira, Lamas Noriega, & Santos Carlín, 2016; p. 25).

CAPITULO III: ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ciclo de vida del empleado

El empleado, al igual que un producto, tiene un modelo ciclo de vida. Sin embargo, este no está dado por introducción, crecimiento, madurez o declive. Este es un método para visualizar la forma en la que los empleados se relacionan con la organización en la que trabajan. En inglés se lo conoce como employee lifecycle (ELC). Según este modelo, el ciclo de vida laboral del trabajador es continuo y tiene cinco etapas. (García, 2013)

- Primera Etapa: Reclutamiento: El reclutamiento se basa en encontrar a la persona indicada, el *right fit*, para cada posición dentro de una organización.
- Segunda etapa: Inducción: El proceso de inducción significa mucho más que darle al nuevo empleado la información y herramientas que necesita para empezar a trabajar. Es la oportunidad clave para implicar al empleado en la cultura de la compañía y es crucial para asegurar la retención.
- Tercera etapa: Desarrollo: La etapa de desarrollo empieza tan pronto el nuevo contratado comienza a trabajar.
- Cuarta etapa: Retención: La etapa de retención es un momento crítico en el ciclo de vida laboral.
- Quinta etapa: Separación: La última etapa del ciclo de vida del trabajador llega, lógicamente, cuando éste abandona la organización y hace parte de la rotación del personal.

Rotación de recursos humanos.

Definición

la rotación del personal es un proceso comprendido por el cambio de empleados de una empresa, este se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados en cierto periodo. (Rosas, 2006. Como se citó en Moreno, 2017)

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, para esto deben de estar conscientes los administradores de Recursos, que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es 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” (Robbins, 2005).

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real.

Índice de rotación del personal

Las empresas lo que buscan es una gestión inteligente del recurso humano, basados en datos, añadiendo como principal prioridad el valor que representa el personal para la empresa. Para lograr esto están usando herramientas que sirven no sólo para evaluar sino ver cómo se puede conseguir que el recurso humano se mantenga durante mínimo la ejecución de un proyecto, se pueden incluir temas de revisión de datos cómo: medición de su comodidad, análisis de su trabajo es decir ver cómo está quedando, también se puede revisar qué tal va su propio aprendizaje, así mismo se toman estos datos y se van tabulando de manera inteligente para lograr una percepción crítica del negocio, revisando el comportamiento del recurso humano, lo que es punto muy positivo ya que se pueden lograr buenos beneficios a largo plazo al interior de una organización. (Aguirre et al., 2021)

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos Humanos. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

Las empresas están sujetas a variaciones en el número de trabajadores que las componen, ya que se producen jubilaciones, despidos, bajas voluntarias, fallecimientos, etc. Y es necesario

tener un indicador que explique la renovación del capital humano y la satisfacción laboral. Es lo que se llama Índice de Rotación de Personal. (integralia, sf)

En este sentido, (Rodríguez, 2020) indica que:

Se deben llevar los registros de la rotación del personal en las organizaciones, ya que estos datos permiten calcular el índice de rotación, de igual manera se deberá establecer una periodicidad de medición, lo cual permitirá tener herramientas para la búsqueda de personal más estable, además de que tendrían mayor conciencia sobre el problema y sería un punto de partida en la búsqueda de soluciones.

Con el fin de revisar constantemente la efectividad de los planes de bienestar de las organizaciones, estas deberán implementar mecanismos de evaluación con cierta periodicidad, este será el insumo que indicará qué tan satisfechos se sienten los colaboradores con los beneficios existentes, adicionalmente es muy importante escuchar y recibir ideas por parte de todos los trabajadores sobre planes y beneficios que pudiera implementar la organización.

Para calcularlo se establecen diferentes fórmulas:

- Fórmula de rotación mensual: $([L / \text{Promedio}] \times 100)$
Índice de rotación mensual % = $(\text{Empleados separados} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$
- Fórmula de rotación anual: Índice de rotación anual % = $[\text{Cantidad de empleados que se fueron} / (\text{Cantidad inicial de empleados} + \text{Cantidad final de empleados}) / 2] \times 100$
- $[(\text{Número de bajas en N} + \text{número de contrataciones en N}) / 2] / \text{empleados el 1 de enero N} \times 100$

Los resultados se deben interpretar según el número que obtengamos para decir si la tasa de rotación es alta o baja:

- Índice bajo: Si es una tasa que equivale al 0% se puede deducir que la empresa está teniendo un estancamiento.
- Índice alto: Pero si es excesivamente alto, puede indicar un problema que está generando altos costes para la compañía. (integralia, sf)

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada, ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que este corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Voluntaria, involuntaria o despido.

La rotación del recurso humano puede ser voluntaria, involuntaria o despido. En la primera, el empleado abandona la organización por decisión propia, obtenida de diversos factores internos y externos; la segunda se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por; necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un profundo impacto sobre todo para la organización y especialmente para el empleado, ya que pierde su puesto de trabajo; y por último la tercera, cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. El despido es el resultado, o bien de un mal rendimiento laboral, o bien del fracaso del empleado a la hora de cambiar un comportamiento inaceptable que la dirección ha tratado de corregir en repetidas ocasiones.

Pero cabe destacar que este flujo de empleados no necesariamente es un efecto negativo, debido a que, si la rotación es muy baja, produce el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización, por lo que la rotación de personal ayuda a la empresa a adquirir nuevos

recursos, siempre y cuando sean mayores las entradas que las salidas, para impulsar las operaciones y aumentar los resultados. Sin embargo, debido a que los efectos negativos por lo general son mayores que los positivos, la literatura hace mayor énfasis en éstos.

Consecuencias del retiro de un empleado.

Para una compañía, manejar una alta rotación de personal significa pérdidas en recursos vitales, donde las actividades que se desencadenan a esta acción tienen un impacto negativo que sin fijarse en esto se inicia con un malgasto en los activos, la primera actividad obligatoria para el funcionamiento de la empresa es la obtención de personal para cubrir las necesidades de las vacantes de las diferentes áreas, paso seguido y como se mencionaba anteriormente, los nuevos empleados al ingresar necesitan preparación y entrenamiento para cumplir con las actividades laborales diarias, ésta actividad para la empresa representa el uso de recursos económicos, tiempo de colaboradores de la empresa, quienes se dedicaran a realizar las capacitaciones, uso de las instalaciones para dicha tarea, tiempos muertos en las operaciones, incumplimientos en compromisos labores, entre otras, y lo que espera la organización es que este periodo de tiempo sea como lo expresa el siguiente autor:

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia. (Baquero, 2005, p 99)

Continuando con la misma referencia en el tema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se hace énfasis en que éste último es un método efectivo para enfrentar los desafíos de esta área funcional de las empresas y se menciona entre ellos a la rotación de empleados. Visto como un fenómeno esta problemática se manifiesta como no limitativa de algún

tipo de organizaciones y dicha problemática si afecta a aquellas en donde la moral baja, o bien se perciba que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen al potencial de cada individuo.

Así mismo, con el nuevo personal al desarrollar su actividad encontrara complicaciones donde es muy posible que no se ejecuten apropiadamente las labores, la baja efectividad complicará manejar un control y aplicar planes de seguimiento para ajustes a la operación y el incumplimiento será inevitable.

Es importante resaltar que otro riesgo que tiene organización a causa de la alta rotación es la incertidumbre que se genera al no tener una estabilidad laboral, tema que desarrolla la falta de compromiso, lealtad y responsabilidad a su trabajo, siendo de poca importancia la productividad y resultado de sus labores y más delicado aun, donde el uso Inadecuado de la documentación y datos empleados para las realizaciones de las actividades, son vulnerables y usados para otros fines diferentes al objeto de la organización, donde los controles de acceso y de información son violados por completo y se pierde un recurso muy valioso para las empresas como lo es la información.

Causas de la rotación del personal.

Algunos autores definen rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y de las causas que pudiesen originarla (si es voluntaria o no), como es el caso de Robbins (1998:343), que dice:

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Otra definición interesante para análisis, es la expuesta por Galarza (2000: 227) donde expresa que la rotación de personal: “define la relación entre el número de empleados que

ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal.” Es justamente en la importancia de la rotación de personal como indicador de la estabilidad de la organización, donde radica lo relevante del estudio de la rotación como elemento de la administración de recursos humanos para fomentar la estabilidad y la productividad de la organización. Si bien la rotación puede ser positiva o negativa, dependiendo de si es voluntaria o no, es por lo que conviene diferenciar estos conceptos.

Una de las causas más comunes, que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. cuando esta relación no corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su entorno laboral, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros. Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado, hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990).

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, (Scwerett, 1981).

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas en la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

En tal sentido, Hollenbech (2000:354) establece la diferencia entre rotación de personal voluntaria e involuntaria. La primera, causada por la iniciativa del empleado (esta es la que ocasiona inconvenientes para la organización), y, la segunda, es la provocada por la iniciativa de la organización (ésta es positiva en función del grado de planificación de la organización).

Distintos autores han tratado el tema de la rotación de personal en las empresas y entre los principales factores que se han detectado que influyen en dicha problemática están las percepciones de la cultura organizacional (Sheridan, 2010), las percepciones de seguridad (ambiente de trabajo seguro) (Arnold & Feldman, 1982), la relación entre colaboradores, la satisfacción laboral y la intención de buscar otro trabajo, así como la falta de compromiso, conocimiento (Pryce, 2016) y la incertidumbre en las situaciones organizacionales, como una comunicación inadecuada (Stevenson, 2011). Pigors y Meyers (1985), Chiavenato (2000), Mayson y Barrett (2006) y Genin (2011) destacan factores como los sueldos y prestaciones bajos; ya que, son menores a los que las grandes empresas ofrecen, menor probabilidad de crecimiento, lugares de trabajo, flexibilidad de las políticas de la empresa, capacitación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal y la relación entre el patrón y los colaboradores.

Un estudio relevante para esta investigación, es el realizado por IImakunnas (2005:395), el cual establece la relación entre rotación de personal y el crecimiento de la productividad de la organización. También, es importante el apunte de Sheehan (2001:699), acerca del impacto de la rotación de personal sobre la productividad de los trabajadores que se quedan. Al respecto, Richard (1982:110-123), explica que los primeros estudios sobre rotación de personal se desarrollaron a mediados de la década de los cincuentas poniendo énfasis en las causas de la rotación del personal y en la medición de la rotación.

Chiavenato (2007) considera a los posibles factores que determinan la rotación de personal a las siguientes variables:

- Entre los fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, la política de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización (pp.139-140).

Así mismo, Milkovich y Boudreau (1997, p. 305) sostienen que la decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo, y a factores del mercado de trabajo.

Los factores personales o del individuo, están asociadas a las características sociodemográficas de los trabajadores tales como; la edad, educación y responsabilidad familiar, así como otras condiciones relacionadas con la posición que ocupa en su centro de trabajo (nivel jerárquico, nivel de habilidad, estatus, y profesionalismo). Entre los factores del mercado de trabajo, se consideran el desempleo, el porcentaje de vacantes, los niveles de publicidad y reclutamiento, así como la comunicación verbal.

Staw en el año de 1980, mencionaba que la rotación de personal debía ser tratada como una decisión voluntaria individual para dejar una organización. (patista et al., 2019),

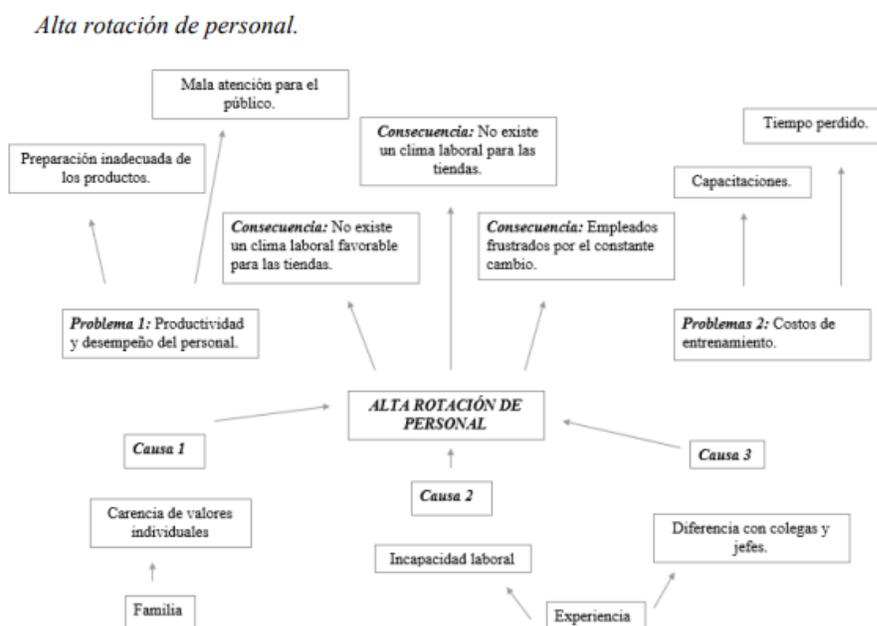


Ilustración 2 Factores que determinan la rotación del personal

Tomado de (Erik, Carbajal Moreira, Lamas Noriega, & Santos Carlín, 2016; p. 25).

En el modelo, Helen Lingard (2002), hace mención que el agotamiento emocional en los trabajadores es un factor tomado como un mecanismo de defensa, provocando la intención de abandonar su empleo. Los principales predictores que toma este modelo en la rotación de personal son:

- El agotamiento emocional del empleado.
- El cinismo que éstos adquieren en la disposición laboral y que se ve reflejado en el poco interés para el desarrollo de sus actividades. (Helen Lingard, 2002 citado en patista et al., 2019),

Así, las variables que se toman en cuenta son: características del trabajo, amenazas a la personalidad, agotamiento emocional laboral (tomando en cuenta el cinismo y la eficacia profesional), la intención de abandonar el empleo, incluyendo el deseo de buscar uno nuevo, los pensamientos usuales de abandonar el empleo y la posibilidad de dejar el trabajo el próximo año. La conexión entre el agotamiento emocional y la rotación de personal, si bien no existe una cura como tal, el autor recomienda que las organizaciones que desean conservar por un mayor tiempo

a sus trabajadores y reducir los índices de rotación (Helen Lingard, 2002 citado en patista et al., 2019),

Retención del personal

La retención de personal se ha convertido para las empresas un área de recursos humanos que busca alternativas para disminuir la rotación y/o el ausentismo laboral. Existen diferentes estrategias con el objetivo de retener al personal, clave para sus organizaciones, tales como entregar inducción al cargo, capacitaciones, becas para estudio, plan de beneficios, flexibilidad horaria, home office, que ofrezcan calidad de vida a sus colaboradores (Figueroa, H. 2014 a. p. 68, citado en Cifuentes, 2017)

El ejecutivo German Nicolas indica que para lograr retención de personal dentro de las empresas es imprescindible que los empleados sientan estrecha confianza por la organización, su líder y su equipo, donde se le brinda capacidad de crecimiento, estabilidad, un valor por pertenecer allí y una compensación justa. (German Nicolas. 2013. Hay group).

Como se mencionó anteriormente, distintos autores han tratado el tema de la rotación de personal en las empresas y entre los principales factores que se han detectado que influyen en dicha problemática están las percepciones de la cultura organizacional (Sheridan, 2010), las percepciones de seguridad (ambiente de trabajo seguro) (Arnold & Feldman, 1982), la relación entre colaboradores, la satisfacción laboral y la intención de buscar otro trabajo, así como la falta de compromiso, conocimiento (Pryce, 2016) y la incertidumbre en las situaciones organizacionales, como una comunicación inadecuada (Stevenson, 2011). Pigors y Meyers (1985), Chiavenato (2000), Mayson y Barrett (2006) y Genin (2011) destacan factores como los sueldos y prestaciones bajos; ya que, son menores a los que las grandes empresas ofrecen, menor probabilidad de crecimiento, lugares de trabajo, flexibilidad de las políticas de la empresa, capacitación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal y la relación entre el patrón y los colaboradores. Este último punto en ocasiones puede generar una ventaja, ya que, si existe una buena interacción entre ambas partes, los colaboradores tienen una mejor comunicación directa con su jefe, logrando un apoyo mutuo, aunque, en ocasiones los dueños

suelen poner mayor atención a su visión emprendedora, dejando a un lado el desarrollo y los logros que desean tener sus trabajadores. (patista et al., 2019),

Resultados

La rotación del personal es un problema que afecta a las empresas tanto en la ejecución de sus metas y cronogramas, así como económicamente, la falta de un profesional clave para ejecución de alguna tarea, es tan importante que puede ocasionar la terminación total de la ejecución de un proyecto.

Durante la revisión bibliográfica, teniendo en cuenta los diferentes conceptos de los autores se puede observar que los principales factores que determinan la rotación del personal son internos y externos. Dentro de estos factores internos los que resaltan son la relación entre colaboradores, la satisfacción laboral, la falta de capacitación, los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la motivación, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo, el estudio, viajes, pareja, dedicarse a otros proyectos y problemas con el transporte.

Según el estado actual de las investigaciones referenciadas en este trabajo y la postura de los diversos autores, esta baja motivación y baja satisfacción laboral son las causas más influyentes en la rotación de personal (Sheridan, 2010; Arnold & Feldman, 1982; Pryce, 2016; Stevenson, 2011, que en este caso le ganan al bajo salario (Pigors y Meyers, 1985)

También se encontró que factores externos como el estudio, viajes, pareja y dedicarse a otros proyectos pueden ocasionar una rotación de personal, tal y como lo expresaron Gómez, L. (2014) y Villegas, F. (2012). De acuerdo a lo elementos que inciden en la decisión de retiro, una vez más son los elementos internos del empleado los que más peso tienen en la rotación del personal. Aquí entran en juego varios factores que se combinan para resultar en la rotación del personal: el individuo siente que su pensamiento ya no está alineado con la ideología de la empresa, ya no comparte la finalidad de lo que se espera de él como empleado, se siente poco acompañado tanto por sus compañeros como por su jefe o líder, siente que le falta capacitación y finalmente la pérdida de credibilidad en el lugar de trabajo y en el objetivo de lo que se hace ocasiona un sinsentido en el individuo, quien decide replantear sus prioridades y dar por terminadas sus labores.

Como vemos, la motivación laboral está orientada más por aspectos de orden simbólico, subjetivo y relacional que por factores materiales (Orejuela, J. J. Ramírez, A. 2011). Estos factores, que se relacionan con el clima laboral, representaron la tercera causa más influyente en el referente conceptual, según Saldivia, M. (2013), Villegas, F. (2012) y Criollo, L. (2014).

En conclusión, tenemos que factores internos de la organización llevan a que se presente la rotación de personal en las empresas; factores como la relación entre colaboradores, la satisfacción laboral, la falta de capacitación y la motivación, son los que predominan, haciendo del retiro del empleado un acto voluntario por parte del mismo y no por parte de la organización. En casos como éste, Cabrera, A. Ledezma, M. y Rivera, N. (2011) exponen que la empresa tiene poco control sobre los retiros, debido a que son decisiones personales de quienes trabajan allí. Sin embargo, es importante para cualquier empresa revisar aquellos factores que llevan a que sus colaboradores tomen dicha decisión y que utilice ésta información para mejorar la adherencia y permanencia de éstos.

Conclusiones

La rotación del personal es un proceso comprendido por el cambio de empleados de una empresa, este se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos empleados en cierto periodo, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renuncias y conflictos. Por lo tanto, también se tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior.

Se encontró que los principales factores que determinan la rotación del personal son internos y externos. Dentro de estos factores internos los que resaltan son la relación entre colaboradores, los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los

niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

También se encontró que factores externos como la falta de capacitación, el salario, la estimulación moral y material, las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección, pueden ocasionar una rotación de personal. De acuerdo a lo elementos que inciden en la decisión de retiro, una vez más son los elementos internos del empleado, los que más peso tienen en la rotación del personal. Aquí entran en juego varios factores que se combinan para resultar en la rotación del personal: el individuo siente que su pensamiento ya no está alineado con la ideología de la empresa, ya no comparte la finalidad de lo que se espera de él como empleado, se siente poco acompañado tanto por sus compañeros como por su jefe o líder, siente que le falta capacitación y finalmente la pérdida de credibilidad en el lugar de trabajo y en el objetivo de lo que se hace ocasiona un sinsentido en el individuo, quien decide replantear sus prioridades y dar por terminadas sus labores.

En casos como éste la empresa tiene poco control sobre los retiros, debido a que son decisiones personales de quienes trabajan allí. Sin embargo, es importante para cualquier empresa revisar aquellos factores que llevan a que sus colaboradores tomen dicha decisión y que utilice ésta información para mejorar la adherencia y permanencia de éstos.

Para una compañía manejar la rotación de personal significa pérdidas en recursos vitales, donde las actividades que se desencadenan a esta acción tienen un impacto negativo que sin fijarse en esto se inicia con un malgasto en los activos, la primera actividad obligatoria para el funcionamiento de la empresa es la obtención de personal para cubrir las necesidades de la o las vacantes de las diferentes áreas, además, los nuevos empleados al ingresar necesitan preparación y entrenamiento para cumplir con las actividades laborales diarias, ésta actividad para la empresa representa el uso de recursos económicos, tiempo de colaboradores de la empresa quienes se dedican a realizar las capacitaciones, uso de las instalaciones para dicha tarea, tiempos muertos en las operaciones, incumplimientos en compromisos labores, entre otras, y lo que espera la organización es que este periodo de tiempo

BIBLIOGRAFIA

Aguirre et al., (2021) Principales Causas de la Rotación de Personal y Alternativas de Manejo para la Empresa IMPRETIC´S en los Proyectos Tecnológicos

Andrade, M (2010) ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA SU OPTIMIZACIÓN EN LA PASAMANERÍA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL 2009. Cuenca

Arana, J., Meilán, J., Gordillo, F., & Carro, J. (2010). Estrategias motivacionales y de aprendizaje para fomentar el consumo responsable desde la Escuela. R.E.M.E. (Revista Electrónica de Motivación y Emoción), Volumen XIII, N° 35-36, págs. 19-39.

Benavides Pañeda, R., Beltrán Villarruel, M., Vergara Ochoa, A., & Pérez Preciado, O. (2014). Administración. México: McGraw-Hill.

Castillo Aponte, J. (1993). Administración de personal. Bogotá: Ecoe.

Chiavenato, I. (1999): Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición.

Chiavenato (2007) Administración de Recursos humanos. México, Editorial Altos

Chiavenato (2011) Recursos humanos, México

Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos humanos. México, Editorial Altos.

Chiavenato, I. (1999): Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición.

Chiavetano, I. (2011). Administración de Recursos humanos.

Cifuentes (2019) ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. Recuperado de

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe.

Da Silva, R. (2007): Teoría de la administración. Thompson.

Douglas McGregor (1960) El lado Humano de las organizaciones. Colombia, Editorial D’Vinni.

Galarza T., J. (2000): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.

Galarza T., J. (2000): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.

Gámez, S. (2002): Productividad operativa en obras de la construcción de casa habitación. México: ITESM.

García, (2013) EL CICLO DE VIDA DE UN TRABAJADOR EN LA EMPRESA.

Germán Nicolás. (2013). 5 factores de retención... Para asegurar el compromiso. Observatorio de Recursos humanos y relaciones laborales. Tomado de https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf

González, R. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos humanos. Madrid (España), Ed. Gaceta de los Negocios, pp. 109-114.

Hart, C. (1998). Doing a literature review. London: Sage Publications.

Hernández Y Mirón (s,f) La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial

Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. Tesis para optar al título de Magister en administración. Medellín: Universidad Eafit.

House, R., Wigdor, L (1967) Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Empirical Evidence and Criticism. En: Personnel Psychology, Winter, pp. 369-380.
http://files.franklinyagua.webnode.com.ve/200000092e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

INEGI (2009): Encuesta Nacional de Industrias Constructoras. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

Integralia (s.f) como calcular el índice de rotación de personal. Recuperado de <https://dkvintegralia.org/blog/como-calcular-el-indice-de-rotacion-de-personal/>

March, JG & Simon, H.A. (1958). Organizations. New York. Tomado de Rivas, L. (2005). Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación. México.

Mathis, Robert L. Jackson, John H. (2003). Fundamentos de Administración de Recursos humanos. México D.F. (México), International Thompson Editores.

McGregor, D. (1969). El aspecto humano de las Empresas. México D.F. (México), Editorial Diana

Milkovich George T. y Boudreau. 1994. Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Sexta Ed. Condiciones del Empleado. México Mc Graw Hill.

Monfort, Norbert (2020) Las empresas deben considerarse seres vivos. Recuperado de:
<https://forbescentroamerica.com/2020/11/10/las-empresas-deben-considerarse-seres-vivos/>

Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los Recursos humanos. Barcelona (España), Ediciones Gestión 2000.

Parsons (1976) La empresa, recuperado de
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9hZG1pbmlzdHJhY2l9b9l9bXByZXNhecy9hZG1pbmlzdHJhY2l9b9pL3VuaWRhZGF80Lw==#slide_1

Patista Y Reyes (2019) factores que inciden en la rotación de personal en las mipymes afiliadas a la canacintra. México, recuperado de
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiv/docs/1.03.pdf>

Piantini et al., (2011) El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. México

Quintero (sf) teoría de las necesidades de maslow. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Ramírez, P. A. (18 de septiembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. El Tiempo. Obtenido de
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-depersonal-en-las-empresas-46479>

Richard, M. (1982): Employee-Organization Linkages. New York: Academic Press. Richard, D. (2005): Teoría y Diseño Organizacional. Thomson. Robbins, S. (1998): Administración. México. Perason Educación.

Sergueyevna (2013) Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. Venezuela, recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>

Silamani, (2015) Utilidad y tipos de revisión de literatura - Usefulness and types of literature review. Recuperado de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2015000200002

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning.

Arias Galicia, Fernando. 1990. Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. p.410.

Bohlander, Snell y Sherman. 2001. Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson . México. p.155.

Clay Smith Henry, y H. Wakeley John. 1984. Psicología de la Conducta Industrial. Tercera Ed. U.S.A McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill.

Dessler Garay. 1995. Administración de Personal. Sexta Ed. México. Prentice Hall.

Fernández Arenas, José Antonio. 2000. Principios Administrativos. Primera Ed. México D.F. Editorial

Diana. Garfield Charles. 1992. Los Empleados son Primero. Primera Ed. McGraw Hill.

Keith Davis y Newstron John. 2000. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Ed. .México. Mc Graw Hill.

Mandy, Weyne y Noe Robert. 1997. Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos. Sexta Ed. México.Pearson Educación

Milkovich George T. y Boudreau. 1994. Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos. SextaEd. Condiciones del Empleado. México Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. pp. 24-25

Schultz, D.P. 1994. Psicología Industrial. Tercera Ed. Florida. McGraw Hill.

Werther, William y Davis J. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw Hill. p. 260.

Zorrilla Arenas, Santiago y Torres X, Miguel. 2003. Guía para elaborar la tesis. Segunda ed. México. Ed. McGraw Hill. p.78.