

# **Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia**

Cristian Camilo Martínez Segura

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios “ECACEN”

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá D.C

Mayo de 2021

## **Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia**

Cristian Camilo Martínez Segura

Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración de Organizaciones

Director de Programa:

Ariel Alfonso Reyes Castro

Tutor de proyecto de grado:

María Crisalia Gallo Araque

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios “ECACEN”

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá D.C

Mayo de 2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, mayo de 2021

## **Dedicatoria**

A Dios en primera instancia, dedico y agradezco por la oportunidad de escribir este documento, brindarme la salud y el apoyo de mis familiares para continuar con este escrito. A mis padres Luis Martínez y Rosalba Segura quienes han sido el motor para empezar y enfocar mi esfuerzo en la investigación y progreso de este trabajo escrito y por supuesto a mis docentes de Universidad y tutora María Crisalia Gallo por su tiempo, conocimiento y dirección durante todo el tiempo de esta monografía.

## Tabla de contenido

Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia .....	1
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Prólogo.....	9
Introducción .....	10
Objetivos.....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Antecedentes del problema.....	16
Formulación del problema .....	20
Justificación .....	20
Marco Teórico.....	21
Marco Conceptual.....	44
Causas que ocasionan la rotación laboral .....	48
Aspectos vía organización a Empleado:.....	48
Aspectos vía Empleado a Empleado: .....	53
Aspectos Organización-Organización.....	57
Comparación entre los ambientes laborales de Colombia con otros países.....	59
Avance y la contribución del área de recursos humanos en las relaciones laborales .....	63
Autorrealización .....	63
Competitividad.....	64
Estrategias que permitan disminuir la rotación laboral.....	66
Definición idónea del puesto del perfil laboral .....	66
Invertir en capital humano.....	68
Como Invertir en el conocimiento y desarrollo.....	69
Fomentar el desarrollo de nuevas competencias .....	70
Retener el talento Potencial.....	71
Conclusiones .....	78
Recomendaciones .....	80

Referencias Bibliográficas .....	82
----------------------------------	----

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Rotación laboral por sectores (2017) .....	15
Tabla 2. Costos asociados a la rotación de personal .....	31
Tabla 3. Índice Costo de vida (valores en porcentaje) .....	49
Tabla 4. Variables de investigación .....	72

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Etapas del proceso de rotación de personal .....	25
Figura 2. Esquema del modelo integral de decisión de abandono del empleado .....	26
Figura 3. intensiones de movimiento y rotación .....	34
Figura 4. Factores que afectan el desempeño laboral .....	35
Figura 5. Desvinculación laboral Colombia .....	45
Figura 6. Opciones para los que se desvinculan laboralmente (2016-2017) .....	46
Figura 7. Bienestar Laboral en Colombia Año 2019. ....	59

## Resumen

En el presente documento se habla mediante un estudio investigativo acerca de la rotación laboral en empresas privadas en Colombia en las que se reflejan diferentes elementos que se consideran importantes y que afectan directa o indirectamente en la notable desvinculación de la fuerza laboral en Colombia. En el país, existe una alta tasa de ocupación, de acuerdo a la revista “El nuevo siglo” bajo el artículo publicado “Rotación laboral en el país es alta” publicado en 2018, se afirma que desde el año 2013 al 2017 la desvinculación laboral tuvo un incremento que llega hasta el 140 % en el 2017 lo que genera efectos como asignación de presupuesto para el reemplazo del colaborador, perjudica la imagen de la compañía, impacta la productividad en el área donde se encuentra el cargo y se dificulta constantemente la generación de experticia en los procesos de la organización.

Ha sido creciente esta tasa de rotación, lo que genera inestabilidad para las empresas de los diferentes sectores de la economía, así como evidentes costos generados por el remplazo en los diferentes cargos abandonados; Sin embargo, así como ha aumentado este factor, también se han diversificado los diferentes medios por los cuales se busca estabilizar la motivación del trabajador para continuar con su vinculación, tales como el salario variable, mejores condiciones de trabajo y oportunidades de escalar dentro de la misma.

Este documento está dividido en 4 capítulos, donde se exponen causas de rotación, comparación entre ambientes laborales, contribución del área de talento humano, estrategias que permitan disminuir la desvinculación laboral, teorías sobre rotación laboral explicadas por diferentes expertos y diferentes escenarios que permiten entender cuando un trabajador decide continuar laborando en una organización o por el contrario decide buscar otras oportunidades.

**Palabras clave:** Desvinculación, Rotación Laboral Compromiso organizacional, Motivación, Valores corporativos Plan de entrenamiento, Talento Humano

### **Abstract**

This document discusses through an investigative study about job rotation in Colombian companies, which reflects different elements that are considered important and that directly or indirectly affect the notable disengagement from the labor force in Colombia. In the country, there is a high employment rate, in the last 5 years, this turnover rate has been increasing, which generates instability for companies in different sectors of the economy, as well as evident costs generated by replacement in the different positions abandoned; However, as this factor has increased, the different means by which it seeks to stabilize the motivation of the worker to continue with their relationship have also diversified, such as variable salary, better working conditions and opportunities to climb within it.

This document is divided into 4 chapters, where causes of rotation are exposed, comparison between work environments, contribution of the human talent area, strategies that allow to reduce job separation, theories about job rotation explained by different experts and different scenarios that allow understanding when a worker decides to continue working in an organization or on the contrary decides to look for other opportunities.

**KeyWords:** Disengagement, Job Rotation Organizational commitment, Motivation, Corporate values Training plan, Human Talent



## Prólogo

Este documento titulado “Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia “ es el resultado de una investigativo de tipo analítica que tiene como objeto la rotación laboral en Colombia, donde se analizan las causas que motivan a la desvinculación laboral, datos cualitativos, teorías de expertos del tema en el cual se exponen diferentes argumentos que permiten relacionar conceptos como desvinculación, motivación, compromiso organizacional, condiciones laborales, y que por supuesto han servido de base para la investigación realizada en este documento .

La puesta en marcha de este trabajo el cual se encuentra dividido en 4 capítulos, nace en base a la preocupación que existe en la rotación laboral en Colombia donde la permanencia de un trabajador ya no es la misma que en décadas pasadas y su motivo no es únicamente la decisión de la organización si no una decisión de voluntad propia de obtener mejores condiciones y beneficios y se opta por ir a buscarlos afuera en el mercado laboral. Los capítulos organizados en este documento permiten evidenciar causas, comparación de ambientes laborales, contribución del área del talento humano, estrategias para disminuir la rotación laboral y cada uno de estos capítulos tiene sustentados diferentes autores que dentro de su campo de experticia fortalecen el argumento escrito.

## Introducción

Este documento tiene como propósito exponer y mostrar un análisis de tipo investigativo sobre la rotación laboral en las empresas colombianas en el cual se plasman diferentes elementos que son relevantes y que inciden directa o indirectamente con la notable migración de la fuerza laboral en Colombia. Así pues, se expone dentro de la realidad actual del país, la alta deserción de la fuerza laboral, que afecta, en diferentes formas la estabilidad de las empresas de los diferentes sectores de la economía; Aunque es evidente que se están haciendo esfuerzos al realizar ajustes en la forma de remuneración, formas como el salario variable para retener el talento humano y en busca de ser una empresa competitivamente atractiva, este sigue siendo un índice que ha generado un costo bastante alto en el balance financiero y por supuesto la estabilidad de las organizaciones.

A su vez, en la investigación se hace uso de estudios realizados por expertos que argumentan diferentes modelos y esquemas que explican el comportamiento de la rotación laboral, la fuerza que ejerce el mercado, la organización y que estimulan la intención del trabajador de irse o finalmente continuar si sus expectativas son satisfechas.

Este documento investigativo se realiza con el ánimo de palpar en primera instancia aquellas razones por las cuales se presenta la deserción, como un comportamiento de insatisfacción frente a las condiciones laborales, motivación y expectativas de logro, pero también aquellos factores que motivan a una persona a dejar de lado sus expectativas personales para darle lugar primordial a su compromiso con la organización. Como lo expone Herzberg, F. (1968) en su escrito “Teoría de los dos factores “, existen dos factores que interactúan con el trabajador, (el de higiene y el de motivación), donde el salario hace parte de los factores higiénicos y éstos por sí solos no dan motivación, pero si el salario como factor de higiene no

existiera o no es lo suficientemente apto para cumplir las necesidades básicas si podría generar una directa insatisfacción y por lo tanto tendría impacto en la rotación laboral. El de motivación tiene su relación en la satisfacción del cargo ejercido y las actividades que desempeña dentro de la organización, a su vez significa, que estos si se encuentran en control de los individuos y están relacionados con su desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad, entre otros.

Por otra parte, Juárez, B (2018) en su escrito “Rotación de Personal: Los empleados no solo se marchan por dinero” afirma que los trabajadores si tienen en cuenta el salario como un factor para tomar decisión de desvincularse, pero también hay elementos como la falta de posibilidades de crecimiento profesional lo que estimula a continuar o no dentro de la organización. Nicolas, G. (2013). En su documento “5 factores de retención para asegurar el compromiso” afirma que algunas empresas, durante los momentos de recesión, han caído en la tentación de hacer del desempleo su mejor estrategia de gestión del recurso, confiando en que el desajuste entre oferta y demanda laboral bastaba para retener a sus empleados más valiosos, pero agrega que ese no es el camino, es momento ahora de asegurar el compromiso a largo plazo de sus empleados. Si no se crea un ambiente idóneo, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se decidan a irse en busca de mejores condiciones de trabajo en un mercado cada vez más competitivo y dinámico con ofertas remuneratorias distintivas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar los elementos que originan la rotación laboral en las empresas privadas de Colombia y su impacto en el mercado laboral

### **Objetivos Específicos**

Explorar, indagar y analizar las causas que generan el alto índice de rotación laboral en Colombia

Identificar el impacto que genera la rotación laboral en el mercado colombiano

Proponer estrategias que permitan disminuir el índice de rotación y mejorar los ambientes laborales

## Planteamiento del problema

En el mercado laboral colombiano se presenta gran rotación laboral en el sector privado lo que afecta la productividad de las empresas, genera altos costos e impacta fuertemente en la pérdida de propiedad intelectual.

De acuerdo a la revista “El nuevo siglo” bajo el artículo publicado “Rotación laboral en el país es alta “ publicado en 2018, en Colombia en los últimos 5 años (2013-2017) la desvinculación laboral tiene un incremento que llega hasta el 140 % en el 2017 lo que genera efectos como asignación de presupuesto para el reemplazo del colaborador, perjudica la imagen de la compañía, impacta la productividad en el área donde se encuentra el cargo y se dificulta constantemente la generación de experticia en los procesos de la organización.

De acuerdo, a la revista Gerente.com (2017) en la actualidad las principales tendencias para el reclutamiento del talento humano y prevenir la alta rotación son: Reclutamiento de líderes, Integrar mejor las plataformas digitales para la labor diaria, Fortalecer la marca empleadora, Identificación rápida de los mejores talentos, servicio al cliente interno y fortalecer el sentido de pertenencia de la marca con los colaboradores.

La rotación laboral se percibe mayormente a causa de la deficiente gestión en el proceso de selección; de acuerdo con la revista “La República” (2016) entre los trabajadores de edad joven es más natural cambiar de trabajo con cierta frecuencia con el objetivo de buscar estabilidad y en el camino a adaptarse en el mercado. En ocasiones, deciden trabajar para obtener experiencia laboral y al no conformarse con el primer empleo rotan sin lograr en el corto plazo obtener una estabilidad en una sola empresa.

Así mismo, de acuerdo a la encuesta realizada por la empresa Hays” (Reclutamiento y trabajos en Colombia) en el artículo “Guía Salarial Colombia 2018” a directivos con responsabilidad en procesos de contratación se obtuvieron los siguientes resultados :el 97% de las empresas de diferentes sectores consideraron beneficios adicionales al salario como teletrabajo, auxilio de estudio, prestamos ,entre otros , con el objetivo de disminuir la rotación y por el contrario se retuviera el talento .

A pesar de estas medidas, en edades de 20 a 29 años se evidenció la rotación alcanzando el 74% y para tener en referencia, la selección del talento humano se basa principalmente en la experiencia alcanzando el 95% de las razones para toma de decisión en la contratación.

El estudio fue realizado en empleados de empresas de diferentes sectores de la economía, donde se evidencia que más del 50% considera que el salario actual es el adecuado de acuerdo con las condiciones del cargo. Por otra parte, el 44% de los empleados encuestados indica que se acoge a la remuneración variable, como un método estimulante para la obtención de mejores resultados y metas sin un límite salarial. Estos datos fueron recogidos en base al estudio realizado en el año 2017 con método de encuesta para recoger la percepción salarial en el mercado.

Un estudio realizado en marzo del 2018 por LinkedIn indica que en el año 2017 se cierra con una rotación laboral del 10,9 % es decir que más de 1 de cada 10 profesionales cambiaron de empleador. Así mismo, este reporte destaca los sectores ligados a la tecnología, el retail y medios de entretenimiento como los de mayor rotación. Los sectores de la tecnología presentan una rotación del 13,2%. Dentro de este sector las compañías que se dedican a los videojuegos

presentan un 15,5%, la internet 14,9%, y la industria del software un 13,3%. Las empresas dedicadas al retail sigue de cerca al sector tecnológico con un 13%, mientras que el sector de entretenimiento se encuentra con un 11,4%, los servicios profesionales (11,4%) y el de gobierno -educación-organizaciones sin ánimo de lucro (11,2%), y así se completan los cinco sectores con mayor rotación en el mercado colombiano.

A continuación, se describen todos los sectores económicos con su respectiva rotación laboral:

**Tabla 1.**

*Rotación laboral por sectores (2017)*

Sector Económico	Rotación laboral
Tecnología (Software)	13,2%
Retail y productos de consumo	13 %
Medios y entretenimiento	11.4%
Servicios profesionales	11.4%
Gobierno-educación-organizaciones sin ánimo de lucro	11.2 %
Servicios financieros	10.8%

Telecomunicaciones	10.8%
Energía y Gasolina	9.7%
Transporte aéreo y terrestre	9.6%
Cuidado de la salud y farmacéutica	9.4%

Fuente: Revista digital “EquiposyTalento”

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>

### **Antecedentes del problema**

La rotación laboral es una realidad que afecta directamente la supervivencia empresarial en Colombia; algunas no sobreviven luego de los 3 primeros años y en parte es el resultado de la rápida desvinculación laboral . Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse constantemente a la expectativa del consumidor, pero también de su talento humano, tener en cuenta su participación como elemento indispensable en su ejercicio económico y crear así mismo estrategias que permitan retener al personal más idóneo para el cumplimiento de sus objetivos. La retención es un factor que requiere crear modelos de retribución equitativas, implementación de estrategias de crecimiento personal y laboral o de lo contrario seguirá siendo un costo continuo para la organización y una fuga del conocimiento adquirido.



Las principales causas de rotación laboral se concentran en el salario, condiciones de trabajo, falta de capacitación, ambiente organizacional, falta de oportunidades de desarrollo, equipo y herramientas de trabajo. Así mismo hay que considerar también el desequilibrio entre los contratos de trabajo, donde la contratación temporal o fija se ha vuelto la moda ante un trabajo que lo que busca es estabilidad en el largo plazo.

### **Estudio “determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia”**

Estudio realizado por Confecámaras en 2017 explica cuáles son las actividades económicas en donde se evidencia mayor riesgo de fracaso teniendo en cuenta los sectores como: Hoteles y restaurantes, servicios, comercios retail, entre otros; De acuerdo a este argumento es imperativo impulsar y estimular el mercado para fomentar empleo sostenible, la inversión interna-externa, Brindar apoyo por parte del gobierno para crear alianzas estrategias entre el sector publico- privado y por supuesto mejorar las practicas empresariales en cada uno de dichos sectores.

En este estudio se da claridad que en países como Colombia la supervivencia de las empresas de Colombia es preocupante dado que, en el primer año, no supera el 80% y al quinto año menos del 43% han sobrevivido. Es de tener en cuenta que no todos los sectores usan las mismas estrategias para impulsar su producto, venta, retención de personal, ubicación geográfica, etc. pero que si deben tener en cuenta las condiciones en todo momento para sobrevivir al cabo del quinto año. Audretsch, D. (1994) citado en el informe de Confecámaras afirma que “Los empresarios deben analizar estratégicamente el sector al cual desean ingresar, ya que esta decisión condiciona los recursos humanos, estructurales y financieros mínimos requeridos para operar, debido a que existen características inherentes a los sectores que pueden dificultar el funcionamiento de la firma y hacer más riesgoso el desarrollo de su actividad “

### **Estudio “estrategias para la retención del personal idóneo para la organización”**

Según la investigación realizada por Galeano, V. (2016), estudiante de la universidad Sergio Arboleda de la ciudad de Bogotá afirma que:

“Analizando los diferentes argumentos y teorías afianzamos la importancia del recurso Humano sobre la necesidad de un mayor compromiso por atraer y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento a futuro en la organización como fuente generadora de valor, siendo el agente constructor de ambientes y escenarios competitivos logrados por el potencial humano de análisis, creatividad y las diferentes competencias humanas que combinadas entre sí logran un equipo de trabajo orientado hacia la estrategia de la organización, aportando a sus objetivos y metas propuestas por cada organización, es así como el requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes con un enfoque claro de satisfacer al recurso humano en toda su integridad y necesidades para conseguir un mayor beneficio de su labor y comportamiento, dando como resultado un activo intelectual cada vez más progresivo, motivado y abierto al cambio para aprovechar las oportunidades con idoneidad para emitir criterios de solución y control ante situaciones del mercado al igual que de entorno laboral” Galeano, V. (2016)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es importante considerar al talento humano como un activo primordial dentro del ejercicio de la organización, por tanto, se debe buscar cuales son las falencias o vacíos que en él se encuentran constantemente y buscar la forma de satisfacerlo de tal forma que beneficie sus necesidades y lo convierta en un activo motivado e intelectual que aporte a la organización.

**Estudio “análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa oiltrans de la ciudad de Bogotá D.C “:**

En esta investigación el autor Moreno, J. (2017) afirma que las causas más influyentes para la rotación de personal son el salario, condiciones de trabajo, falta de capacitación, ambiente organizacional, falta de oportunidades de desarrollo, equipo y herramientas de trabajo. Así mismo, apoyado en el argumento de Marco Leonardo Andrade de la universidad Politécnica Salesiana afirma que:

“Andrade (2009) plantea que las causas de la rotación de personal se pueden agrupar en un triple orden de la siguiente manera:

La de causa general que son independientes a la empresa y de cada persona

Las de carácter empresarial ligadas a la implementación de la política del personal

Las de carácter personal relacionadas con el colaborador sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. (Andrade, 2009). Los dos primeros factores agrupan las situaciones coyunturales del mercado laboral, las condiciones del trabajo y la capacidad de los gerentes o administradores de la organización, el tercer factor las causas están relacionadas con la personalidad de los colaboradores, condiciones familiares, sociales, culturales y sus hábitos (Andrade, 2009).

En cuanto al factor personal se debe analizar desde la perspectiva de satisfacción del trabajo tanto ambiental como personal, que serían claves para mantener la estabilidad emocional de los colaboradores en cuanto a actitud y comportamiento. (García Santillán, 2008).”

Teniendo en cuenta el argumento anterior, es importante tener claro que no solamente el salario hace motivar a una persona si no que se deben contemplar una integridad de elementos para brindar un beneficio completo y lograr obtener un talento humano fortalecido y constante; elementos tales como la política laboral con la que se comporta la organización, las condiciones del puesto de trabajo, las herramientas y capacitación del mismo, oportunidades de desarrollo y por supuesto oportunidades de crecimiento .

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son las causas que estimulan un alto porcentaje de rotación laboral en las empresas del sector privado de Colombia y como impacta dentro de la productividad de las empresas?

### **Justificación**

La Monografía a realizar se enfoca en las causas que ocasionan la alta rotación y desvinculación laboral en Colombia, analizando así los efectos que está ocasiona dentro del mercado y por supuesto a la economía a nivel país. Se considera necesario realizar este análisis ya que es alto el porcentaje de desvinculación en los últimos 5 años y se desea indagar en aquellas razones que la generan y así acercarse a brindar sugerencias para ser aplicadas en las empresas que tienen la capacidad de rediseñar su plan de retención de personal.

## **Marco Teórico**

### **Rotación laboral como concepto**

La Rotación laboral de acuerdo a definición dada por Aponte, J. (2006) en su documento Administración de personal: un enfoque hacia la calidad de ECOE ediciones, argumenta que es el proceso identificado como la entrada y salida de empleados dentro de una organización, que genera efectos tanto positivos como negativos pero que, en un pensamiento optimista, en la mayoría de los casos genera consecuencias de beneficio para ambas partes.

“Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía. También permite que empleados poco productivos o que no encajan en el puesto que ocupan puedan ser sustituidos, o que puestos complejos o excesivamente demandantes sean revalorados o modificadas sus funciones y carga de trabajo. Además de ello permite rejuvenecer la empresa. Por el otro, puede ser un elemento altamente desestructurador para los equipos de trabajo ya formados, puede implicar destrucción de empleo y dificultades económicas y sociales para el empleado saliente o imprimir en la sociedad una imagen negativa de la empresa (¿la abandonan porque sus condiciones de trabajo son nefastas?) y/o del empleado saliente (¿no está capacitado para el puesto?). También implica inversión en formación y la necesidad de un periodo de adaptación para quienes ocupen los puestos.”

En apoyo con el argumento de Aponte, J. (2006), la rotación impacta en la química de trabajo establecida en los grupos ya conformados, donde los resultados se pueden ver afectados y se debe estimar un tiempo considerable para reemplazar a la persona que ya no está en la

organización y que a su vez implica dinero su capacitación. Sin embargo, el Autor también deja en claro que también hay beneficios en la rotación de personal, ya que la organización tiene la oportunidad de obtener talento más fresco, preparado para asumir el reemplazo del cargo, y el empleado a su vez se va con la experiencia ganada y puede obtener mejores prestaciones en otra organización.

Según Nicolas (2013) en su documento “5 factores de retención para asegurar el compromiso” Algunas empresas, durante los momentos de recesión, han caído en la tentación de hacer del desempleo su mejor estrategia de gestión del recurso, confiando en que el desajuste entre oferta y demanda laboral bastaba para retener a sus empleados más valiosos. (...) Las organizaciones tienen que empezar a pensar ahora en cómo asegurar el compromiso a largo plazo de sus empleados. Si no se crea un ambiente idóneo, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se decidan a irse en busca de mejores condiciones de trabajo. (P.48). Se puede decir que la rotación de personal es un factor importante en la productividad y retener a su personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente y disminución de costos en la contratación y formación profesional.

Por otro lado, Wren (2008) citando a Argyris (1923) decía que: Cuatro propiedades básicas de las organizaciones formales mantenían a los individuos inmaduros y mediaban contra la autorrealización: la especialización en el trabajo requería el uso de solo unas pocas habilidades de las personas; la cadena de mando volvía dependientes y pasivas a la personas frente a su líder; el principio de unidad de dirección implicaba que el camino hacia el objetivo era dirigido y

controlado por el líder; y finalmente, el principio del ámbito de control fomentaba un control más próximo, que presuponía la inmadurez de los subordinados (..).(P.535-536)

La rotación laboral no solamente debe verse como un efecto negativo de la administración de una organización, también se puede ver rotación laboral voluntaria, sin ejercer fuerza o bajo valor al trabajador. La rotación laboral voluntaria, para Carla, A. (2017): “Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera”

Carla, A (2017), menciona a su vez factores como la cultura de la empresa, y en ocasiones ésta puede tornarse demasiado rígida y puede impactar en la adaptación del trabajador, lo que puede generar motivos para desistir de su puesto, o también una mala administración y gestión de beneficios, que pueden ser insuficientes en comparación a las demás empresas del sector.

Según Steven P. MacGregor y Rory Simpson, autores del libro “Chief Wellbeing Officer”, es responsabilidad de los líderes de las organizaciones generar entornos laborales productivos y felices de forma sostenible.

Para que un profesional dé lo máximo de sí mismo, es fundamental sentir que está aprendiendo y mejorando su rendimiento. Y para ello es sumamente importante que su jefe le

proporcione retroalimentación continua de su trabajo, tanto de los aspectos positivos como de lo que debe cambiar y mejorar. No es fácil dar un feedback que desarrolle el potencial de las personas, ya que requiere una metodología, unas herramientas y unas habilidades de comunicación avanzadas. Así que formar a los líderes de la empresa en cómo dar feedback debería ser una prioridad de una organización que busca ser referente en su industria. (Carril, 2019)

Javier Carril (2019) en el artículo escrito en Execoach.es adiciona una de las características fundamentales del líder hoy día, es reconocer el esfuerzo la actividad, donde aclara que un trabajador necesita ser felicitado por el trabajo que realiza, y no solo espera el dinero por un trabajo realizado.

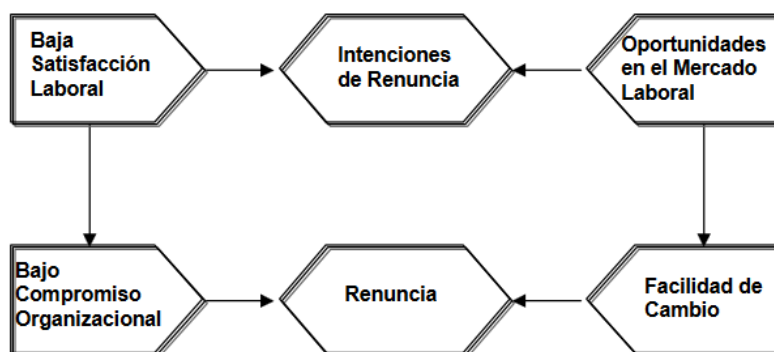
Así mismo. Carril (2019) menciona en su artículo acerca del feed back continuo destacándolo como “fundamental para seguir aprendiendo y mejorando “. Menciona lo siguiente: “Para que un profesional dé lo máximo de sí mismo, es fundamental sentir que está aprendiendo y mejorando su rendimiento. Y para ello es imprescindible que su jefe le proporcione un feedback continuo de su trabajo, tanto de los aspectos positivos como de lo que debe cambiar y mejorar. No es fácil dar un feedback que desarrolle el potencial de las personas, ya que requiere una metodología, unas herramientas y unas habilidades de comunicación avanzadas.” (Carril, 2019)



## Etapas del proceso de rotación de personal

**Figura 1.**

*Etapas del proceso de rotación de personal*



Fuente: Winterton, J (2004)

## Modelo integral de decisión de abandono del empleado

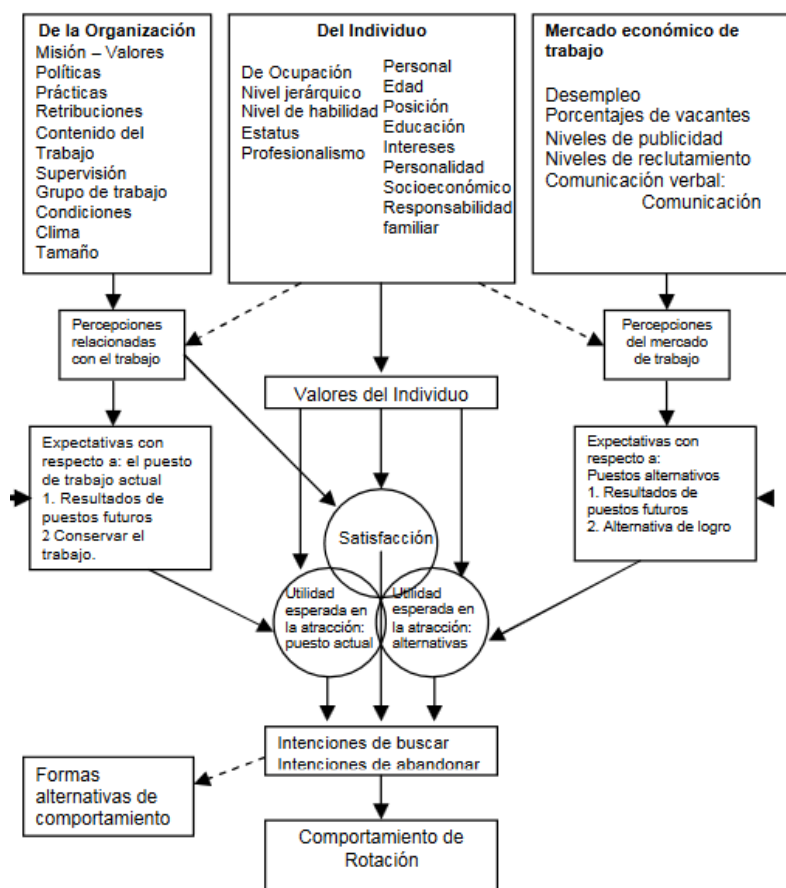
Para este estudio se tomó como referente el “modelo integral de decisión de abandono del empleado” presentado por Boudreau, J y Milkovich, G (1994), donde se plantea que la rotación es causada por tres variables o factores, desde las cuales se desprenden subvariables. Hay factores, por ejemplo, que la organización no puede controlar, tales como las características de cada individuo, y el mercado laboral. Aun así, los factores internos, puede influir en gran medida sobre las decisiones de los empleados de desvincularse de la empresa. Estas tres variables influyen en la medida en que afectan sus necesidades personales, lo que a su vez deja como resultado afectación en el rendimiento laboral o bien, a producir una atracción a un trabajo nuevo. “La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto del trabajo actual y el atractivo

de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandonar” (Boudreau y Milkovich; 1994, p. 304).

### Esquema del modelo integral de decisión de abandono del empleado

**Figura 2.**

*Esquema del modelo integral de decisión de abandono del empleado*



Fuente: William H. Molbey, *Employee Turnover : Causes, Consequences and Control*,

Reading Mass, Addison- Wesley Publishing, 1980

El modelo integral es un esquema que agrupa en la misma realidad los factores que componen la organización, las características naturales del individuo y los elementos pertenecientes al mercado económico de trabajo. Estos tres grandes grupos son participantes en la relación motivación -satisfacción que generan un beneficio a cada uno de ellos, pero también hacen codependencia para lograr aumentar o disminuir la rotación laboral.

Por una parte, la organización presenta diferentes elementos como la misión, la visión, sus políticas, su clima laboral, que están enfocadas a brindarle al trabajador una expectativa positiva con respecto a su puesto de trabajo y se espera una utilidad como resultado de su satisfacción. El mercado económico estimula la rotación positiva o negativa de los trabajadores y genera salidas como lo es la tasa de desempleo, porcentajes de vacantes disponibles, y se relaciona directamente con los elementos del individuo que constantemente percibe los cambios en este mercado en busca de puestos alternativos, obtención de logro y motivación a la desvinculación laboral.

Los elementos específicamente del individuo como su edad, Habilidades, educación, intereses, se relacionan directa y constantemente con la organización y el mercado, de allí que las condiciones de trabajo, los valores corporativos y retribuciones le pueden motivar a continuar alimentando su satisfacción frente a su expectativa, si no, por el contrario, el mercado estimulara su intención de rotación hacia otro trabajo donde perciba mayores oportunidades, siempre que aspectos como los niveles de reclutamiento, las oportunidades en el mercado y la percepción de mejora y logro sean favorables para el individuo para tomar la decisión de cambio.

En un mercado laboral tan competitivo y a la vez con tanto talento es normal que los colaboradores exijan y demanden oportunidades y crecimiento dentro de la organización, es así

como Oscar, Pérez (2016) en el artículo descrito como “principales razones de rotación personal en tu empresa “ expone que el crecimiento personal es uno de los conductores que hacen que una persona se mantenga o se vaya de la organización ; “cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre se busca un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios. Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.”

Es importante considerar el análisis de la rotación laboral en Colombia, ya que eso conlleva a generar costos y ralentiza la obtención de resultados para la organización, lo que a su vez puede generar reprocesos, costos de aprendizaje, talento humano y entrenamiento. Bajo este argumento, Pérez, O. (2016), da claridad que generalmente las empresas que muestran alta rotación laboral son vistas negativamente por el personal entrante ya que perciben que algo anda mal con la empresa y genera la pérdida progresiva de trabajadores, se afecta la imagen y la seguridad en la estabilidad percibida.

En un artículo de Porter y Steers (1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Porter menciona los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal. De acuerdo con Porter y Steers, el ambiente laboral, la metodología del funcionamiento organizacional y aspectos personales modifican la toma de decisiones de cada empleado y tiende a estimular la rotación en el mercado.

Koontz & Weilhrich (2007) en su trabajo sobre factores humanos y motivación escriben que:

“Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos. (P. 284) “Teniendo en cuenta lo anterior se puede argumentar que las personas que ejecutan una tarea dentro de una organización tienen diferentes tipos de necesidades y son ellas las que los llevan al conformismo o, por el contrario, a despertar el hambre de querer más por su trabajo y tiende a rotar en busca de ello, mejorar continuamente.

La evidencia de problemática o causa dada en la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para decidir dejar la empresa, cuando se considera que es insuficiente frente a las expectativas; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Werther y Davis, 2000).

“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”.

Un factor fundamental que se debe tener en cuenta es la lealtad con la organización, de acuerdo a los autores Werther & Davis (2000) dan una ilustración y comparación entre el

comportamiento entre la cultura oriental y occidental, en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial identificada por la escasa promoción y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; Sin identificarse los motivos claros, se menciona que ya sea por regla del mercado laboral o por las circunstancias socioeconómicas de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho; Los autores mencionados hacen referencia a un adecuado modelo de ascensos y promociones en base a carrera laboral donde indiscutiblemente se alimenta la motivación y lealtad, factores que por su parte en cierta forma, impulsan la continuidad duradera de permanencia o en los peores casos, búsqueda de otras opciones por parte del trabajador.

### **Costos asociados a la rotación de personal**

Cualquiera que fuera el motivo de conllevar la desvinculación de personal, sea voluntaria o no, va a generar costos de impacto para la organización que deben ser contemplados dentro del ejercicio financiero. En su libro *“Administración de Recursos Humanos”* Publicado en el año 1999, Chiavetano menciona que la rotación del personal conlleva costos primarios y secundarios, los cuales deben recibir su importancia y atención, ya que directamente van a impactar la salud financiera de la empresa.

**Tabla 2.***Costos asociados a la rotación de personal*

<b>COSTOS PRIMARIOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>COSTOS SECUNDARIOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Costos de reclutamiento y selección</b>	<b>Reflejos de la producción:</b>
Gastos de Admisión y procesamiento de solicitud del empleado	Perdida de la producción causada por la ausencia del empleado desvinculado, hasta no encontrar su sustituto
Gastos de mantenimiento del mecanismo de reclutamiento (salarios del personal de reclutamiento)	Producción inferior en resultados, hasta que el nuevo empleado se adapte al ritmo laboral
Gastos en Material de reclutamiento, publicidad de ofertas para reclutamiento, tiempo invertido, etc.	Imagen y actitudes que el empleado desvinculado transmite a sus excompañeros en el momento de retirarse
Gastos de mantenimiento de exámenes y servicios médicos del empleado	Influencia de las actitudes del nuevo empleado hacia sus nuevos compañeros y jefe
<b>Costos de Registro y Documentación</b>	<b>Costo extralaboral</b>
Gastos en formularios, registros, documentación etc.	Gastos de personal extra y horas extra para cubrir el vacío existente o la deficiencia inicial del nuevo empleado
<b>Costos de integración</b>	

-Gastos de entrenamiento del empleado	Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia del empleado nuevo
Costos de tiempo y recursos para la ambientación del empleado en su nuevo cargo	Tiempo adicional del supervisor en capacitación e integración del empleado nuevo
<b>Costos desvinculación</b>	<b>Costo extra operacional</b> -Aumento de errores y reprocesos por la deficiencia del empleado nuevo
Gastos de registro y documentación para desvinculación	<b>Perdida en los negocios</b>  La imagen y tiempos de entrega pueden verse afectados por el cambio en el rendimiento de producción al sufrir rotación de personal
-	

Fuente: El autor

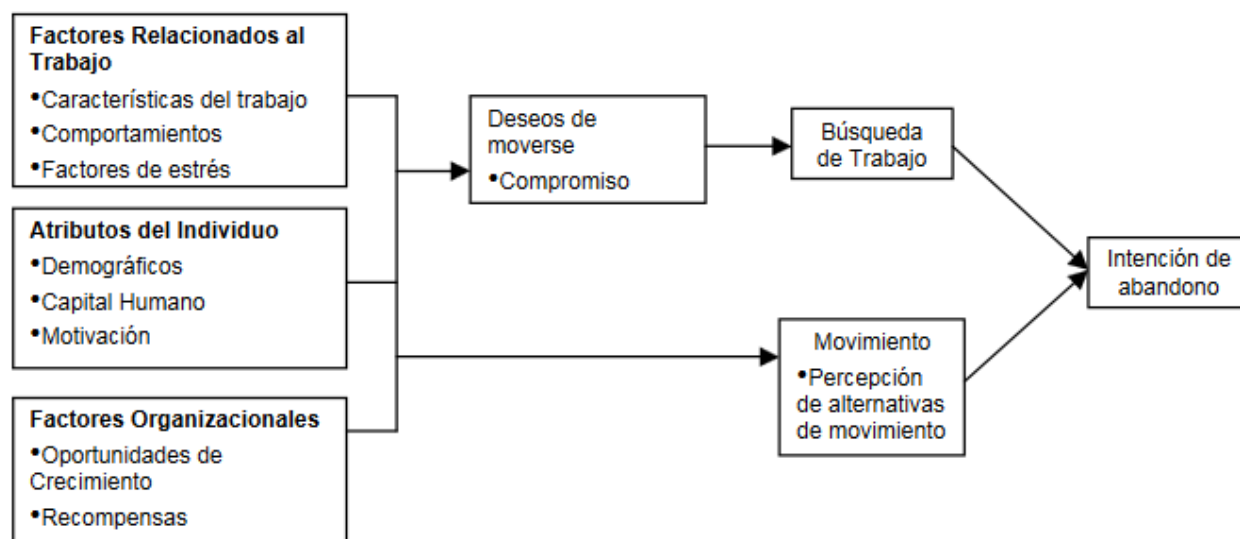
Por otro lado, Contreras (2005) citando a Chiavenato (2000) dice que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Siguiendo a Contreras (2005), afirma que costos primarios son aquellos que están relacionados de manera directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, es decir, costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación. Los costos denominados secundarios abarcan aspectos intangibles más complejos de evaluar en forma numérica, son aquellos efectos colaterales inmediatos de la rotación, por ejemplo, efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaborales y costos extra operacional;



Por último, los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, como son los costos de inversión extra y pérdidas en los negocios.

### **Modelos de acción en relacionados a la rotación laboral**

El Modelo expuesto en el interior del documento llamado "Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development, por Damien, J. (2007), da a conocer que elementos como el buscar el status personal, profesional se vuelven motivantes para querer dejar una organizar. elementos tan necesarios en la vida humana y adiciona: "el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo". (p. 247-248)

**Figura 3.***intenciones de movimiento y rotación*

Fuente: Joseph, D (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development.

[https://www.researchgate.net/publication/211388636\\_Turnover\\_of\\_information\\_technology\\_professionals\\_A\\_narrative\\_review\\_meta-analytic\\_structural\\_equation\\_modeling\\_and\\_model\\_development](https://www.researchgate.net/publication/211388636_Turnover_of_information_technology_professionals_A_narrative_review_meta-analytic_structural_equation_modeling_and_model_development)

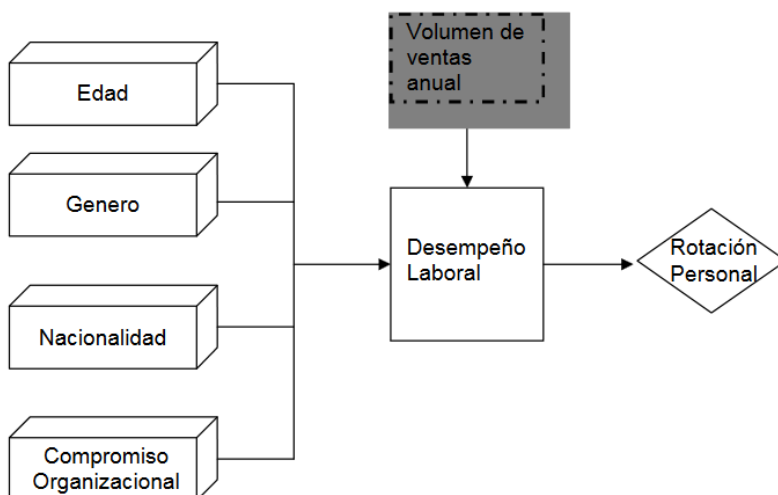
Este modelo muestra la relación que hay entre el aumento o disminución de los factores relacionados al trabajo, los atributos del individuo y factores organizacionales. Por una parte, los factores del trabajo al ser más positivos van a proporcionar un grado mayor de compromiso, pero si por el contrario estos factores son negativos, generaran una intención y deseo de moverse y/o desvincularse de la organización y proceder a buscar un trabajo nuevo. Teniendo en cuenta más al individuo, los atributos como la motivación que se le influya y aspectos demográficos como la edad, nacionalidad, genero, la dirección donde reside va a afectar su intención de movimiento en pro a mejorar su calidad de vida y lo que con llevar al abandono de la organización. Por otra

parte, un factor positivo para el trabajador en la intención de abandono nace desde la percepción de oportunidad de crecimiento y aprendizaje y que conllevan así mismo con mejores beneficios y recompensas en otra organización.

Por otra parte, el modelo que propone el autor Wei, Chiang H. y Ruey -Ming C. (2007) menciona que existen cuatro factores que impactan el desempeño laboral, en el cual, si estos factores tienen altos niveles o índices, repercutirá directamente en la decisión de abandono de la empresa; por el contrario, si a pesar de los factores percibe un alto desempeño, la intención de desvinculación será baja.

#### **Figura 4.**

*Factores que afectan el desempeño laboral*



Fuente: Wei- Chiang H., Ruey- Ming C.; 2007. A Comparative Test of Two Employee Turnover.

La edad por una parte es proporcional al desempeño que puede tener un trabajador en su labor, dado que si tiene edad avanzada no va a generar el mismo desempeño que una persona en edad entre los 25 y 35 años. Por otro lado, las labores de fuerza no son equitativas entre los géneros, es así que se diversifican los cargos para que haya equidad, pero cuando se trata de una organización industrial este factor es en ocasiones decisivo para optar por desvincularse y ubicarse en una labor más favorable sin tener en cuenta su género y se convierta aun en una oportunidad de crecimiento en otra organización. La Nacionalidad a su vez involucra la cultura del país origen del trabajador, donde en algunas situaciones se percibe mayor nivel de compromiso y ética laboral, en otros casos se va a observar el camino fácil y la falta de cumplimiento de metas. El compromiso organizacional permite involucrar al trabajador dentro de la visión de la organización enfocando sus esfuerzos al desempeño laboral, al dinamismo de las metodologías de trabajo, pero si al contrario no se percibe inclusión ni preocupación por su participación, va a provocar con el tiempo desmotivación y desvinculación laboral.

Por otra parte, un factor relevante dentro de la organización es el volumen en ventas que tiene en base a su producción, si no se cumplen como se espera, el ejercicio financiero no podrá seguir sosteniendo la misma carga en gastos de personal y debe tomar la decisión de prescindir de algunos trabajadores y así equilibrar de nuevo el ingreso con el gasto. Este tipo de escenarios también pueden presentarse cuando ocurren crisis económicas dentro del mercado que disminuyen la demanda y por ende el nivel de ventas es menor.

Strauss George y Sayles Leonard (1985) hablan acerca de la rotación de personal y aportan que ésta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus

ingresos y condiciones de trabajo. Cuando se deja un empleo el trabajador hace uso de su libertad y voluntad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

Para Pérez, E. (1988), las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que esta genera indica que la rotación hace que se pierda la inversión en la capacitación que recibió el empleado, lo que a su vez genera más gastos al tener que preparar nuevo personal.

Wether & Davis (1990), al referirse a la rotación y especialización, dice que en la medida en que es más especializado un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede contribuir a reducirlas. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, lo hacen sus tareas; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos y metodologías diferentes. La organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Ouchi, en su libro "La Teoría z" (1983), menciona datos estadísticos que resulta importante introducir en este documento: 'En el área de oficinas y de producción, con frecuencia las empresas tienen un índice anual de rotación que oscila entre 50 y 90%. Una organización puede invertir 15 días en la capacitación de los empleados nuevos; éstos pueden trabajar para la compañía por un periodo que varía entre dos y seis meses; incluso en niveles ejecutivos llega a

representarse una rotación de 25% anual, lo que significa que el grupo de directivos, que debe coordinar todas las operaciones de la compañía esté modificándose constantemente.

La teoría Z

Que se puede aprender de las organizaciones japonesas:

- 1.Productividad creciente
- 2.etica laboral distintiva
- 3.Enfoque administrativo distinto al tradicional

### **Factores organizacionales que afectan la desvinculación laboral**

Dos aspectos que pueden generar la intensión de desvinculación de la organización son la satisfacción directa con el trabajo y la confianza y trato hacia el supervisor. Como bien se sabe, las personas que se sienten cómodas en su trabajo y con la relación con sus compañeros y supervisor, tienden a generar mejores resultados y una proyección laboral a largo plazo y por ende generan un aporte importante para la empresa.

Porter, W. & Steers, M. (1973) mencionan que “la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización, de tal forma que los individuos altamente satisfechos tienden a permanecer en la misma organización”. Así mismo Taylor (1999, P.163) menciona que “una fuerte identidad o

satisfacción organizacional por parte del empleado, puede explicar su comportamiento, bienestar y sus intenciones de rotar o cambiar de puesto o empresa”.

“El grado de realización necesario para producir satisfacción depende en gran parte del nivel de adaptación o de las aspiraciones, que se ve influido por las experiencias pasadas, en comparaciones con los demás, los valores personales y otros factores “(Andrews y Mckenell;1980, p.130). Según un estudio realizado por Churchill, Ford y Walker (1976) encontraron que más del 40% de la satisfacción laboral entre los vendedores se debe al clima organizacional, el cual incluye las políticas y prácticas organizacionales, al igual que las actitudes que tengan los supervisores con el personal. Autores como Mackenzie, Podsakoff, & Rich (2001) mencionan que cuando un vendedor o empleado, confía en su supervisor se crean sentimientos positivos hacia sus supervisores y en el trabajo, al igual que desarrolla sentimientos de lealtad hacia la organización, generando de este modo disminuir el deseo de abandonar la empresa.

Vega & Garrido (1998) en su escrito “psicología de las organizaciones. procesos de socialización y compromiso a la organización.” exponen que la satisfacción laboral, como el estado emocional positivo ocasionado, al igual que el compromiso, a partir de la evaluación de las experiencias del individuo en el trabajo. De ahí que, el compromiso organizacional se considera una variable de la satisfacción laboral; más, sin embargo, son diferentes. No obstante, la satisfacción se diferencia del compromiso organizacional por ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las situaciones del contexto laboral. Por el contrario, el compromiso, es una actitud más global, gradual, consistente y activa. (Mowday et al., 1982).

Por otro lado, Herzberg (1968) propone la teoría de los dos factores (el de higiene y el de motivación), donde el salario hace parte de los factores higiénicos, donde estos por sí solos no dan motivación, pero si el salario como factor de higiene no existiera o no es lo suficientemente apto para cumplir las necesidades básicas si podría generar una directa insatisfacción y por lo tanto tendría impacto en la rotación laboral. Los factores higiénicos son aquellos que más relación tienen con la insatisfacción, como estos se ve en el ámbito laboral, se pueden considerar como aquellos que no son controlados por la persona sino por la organización. Por otro lado, el factor motivacional, aunque también se ve en ámbito laboral, éste encuentra su relación en la satisfacción del cargo ejercido y las actividades que desempeña dentro de la organización, a su vez significa, que estos si se encuentran en control de los individuos y están relacionados con su desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad, entre otros.

De acuerdo a lo mencionado se puede clasificar las causas de rotación en las teorías de motivación de Herzberg (1968), donde el salario y la relación de vida-trabajo hace parte de los factores higiénicos, mientras que la oportunidad de carrera hace parte de los factores motivacionales; por lo que se puede afirmar que no es necesario tener un orden cronológico para satisfacer las necesidades, todas pueden al mismo tiempo impactar en la satisfacción de la persona lo que lleva a que se puede tener varios motivos que influyen en la rotación de personal dentro de la organización.

McGregor (1994) indica que hay dos concepciones respecto de la naturaleza humana, donde expone la teoría de los factores X y Y, teniendo en cuenta que para la toma de decisiones se tiene en cuenta la naturaleza y conducta humana. Siguiendo sus postulados teóricos se puede indicar que: El primer grupo (Teoría X) dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo va a evitar siempre que pueda: La mayoría de las personas tienen



que ser forzadas, controladas, dirigidas y el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, ya que quiere evitarse responsabilidades. El segundo grupo (Teoría Y) dice que la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo tanto, el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de conllevar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en enfoque de los objetivos a cuya realización está comprometido, así mismo puede aprender en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades de manera autónoma.

McGregor (1994) entendiendo lo anterior, afirma que la teoría X es influyente en las estrategias de las organizaciones y explica ciertas conductas humanas que afectan de igual forma la consecución de objetivos de la empresa. Por otro lado, la teoría Y deja ver un grupo de personas no se limitan a que las controlen o les manden, simplemente es la labor de la gerencia la que debe actuar como motivante hacia el recurso humano y ésta asuma sus responsabilidades.

### **Capacitación e inversión en talento humano**

Para la mayoría de las empresas es visible el problema de inversión en capacitación, para lo cual García (1999, p. 59) en su escrito “formación en el trabajo y movilidad laboral” menciona que “Tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo, señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costos de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas”.

Así mismo, García (1999) defiende que “La asociación entre formación en la empresa y rotación laboral constituye, precisamente, un aspecto en el que existe una gran coincidencia

teórica. Tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo señalan como la rotación resulta importante cuando existen costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha, la inversión efectuada por la empresa se pierde. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación (fundamentalmente específica), sufrirá una pérdida de capital.

Strober (1990) en su libro “Human capital Theory: Implications for HR Managers” afirma que, según la teoría de capital humano, los empleados deben percibir la inversión en capacitación de personal como evidencia de que los trabajadores van a continuar siendo parte importante de la empresa y que posteriormente, se les irán incrementando los sueldos por el trabajo que realizan. Por otra parte, otros autores como Maurer & Tarulli (1994) en su libro “*Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees*” mencionan que los empleados deben ver la capacitación como una forma de desarrollo dentro de la organización, un sentimiento de seguridad al realizar sus labores y un incremento en sus ganancias; lo cual va a generar como directo resultado el compromiso del empleado con la organización y a su vez va a provocar una mayor permanencia dentro de la empresa al largo plazo.

Maurer & Tarulli (1994), dejan ver el concepto del compromiso de doble vía entre organización y colaborador, donde debe ser recíproco las obtenciones de ganancias y el colaborador se va a proyectar a permanecer con la empresa. Por otro lado, al hablar de capacitación se puede tomar dos grados o niveles, los cuales dependen de la orientación que la organización desee darle a la formación ofrecida a los colaboradores. Estos niveles pueden ser genéricos o especiales y específicos. La formación genérica incrementa la productividad tanto

del empleado que la recibe como de la misma empresa que la proporciona. Con dicha formación, se puede lograr capacitar al trabajador para que pueda desempeñarse en diversos cargos, promoviendo así su variabilidad y mejorando su capacidad de aprendizaje. Por el contrario, la formación específica, evita el problema de la transferibilidad, ya que los conocimientos y habilidades adquiridos por el empleado tendrán poco valor en un contexto diferente al de la empresa; por lo que la gestión de este tipo de formación corresponde a la empresa. Esta formación generalmente busca incrementar la productividad de los colaboradores enfatizando en la especialización de su tarea; dado lo anterior, la inversión en formar colaboradores especialistas en su tarea termina siendo de provecho para la empresa y no existirá ninguna presión del mercado para aumentar su salario, dado que se les ha capacitado y su valor a aumentado.

Dessler (1996) en su escrito “administración de personal” define a los incentivos como aquellos planes que relacionan la remuneración con el desempeño en el trabajo. Adicionando también, que los incentivos son una herramienta útil para crear y mejorar la motivación del empleado, ya que a través de estos “planes” se busca influir en su comportamiento, motivando también en los diferentes aspectos que están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desempeño útil dentro de la empresa.

De acuerdo con Dessler (1996), la motivación es fundamental para influir positivamente en el comportamiento del colaborador, buscando así su compromiso con la organización, con su supervisor y también refleja que se preocupa por generar competitividad en el empleado y a su vez la empresa va generando ventaja frente al mercado por su talento humano.

El sistema de incentivos monetarios debe promover una sensación de equidad y remuneración justa en el empleado, en base al resultado de su trabajo sin importar las horas que

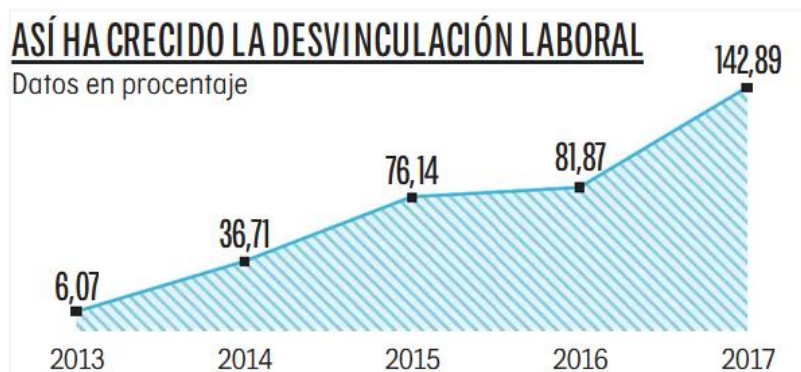
dedique a dicha labor. Así mismo, los trabajadores deben ver los incentivos como un soporte, por el cual deben demostrar a cambio su compromiso por la organización que se los brinda (Florkowski & Schuster,1992).

### **Marco Conceptual**

La rotación laboral en Colombia según el periódico ELTIEMPO (2017) asciende al 74 %, y es de mayor evidencia entre las edades de 20 a 29 años, es uno de los retos que afrontan actualmente las empresas colombianas. Aunque se aumenten los salarios año a año, la rotación es evidente y esto impacta factores como la productividad, la experticia del cargo y la pérdida de propiedad intelectual. Por otro lado, también es claro que la rotación genera costos para el adiestramiento de personal nuevo, tiempo en la adaptación al cargo y redefiniciones de la estructura de beneficios para retener el talento humano.

La relación entre la satisfacción y la rotación por busca de un mejor bienestar es la balanza que define la toma de decisión, así mismo la búsqueda de la mejor calidad de vida, sin embargo, este tipo de elementos afectan a la empresa y esta a su vez busca mejorar las políticas de beneficios que permitan retener el mejor talento y sea de crecimiento mutuo.

ELTIEMPO a su vez explica el incremento que ha presentado la desvinculación laboral desde el año 2013 al 2017:

**Figura 5.***Desvinculación laboral Colombia*

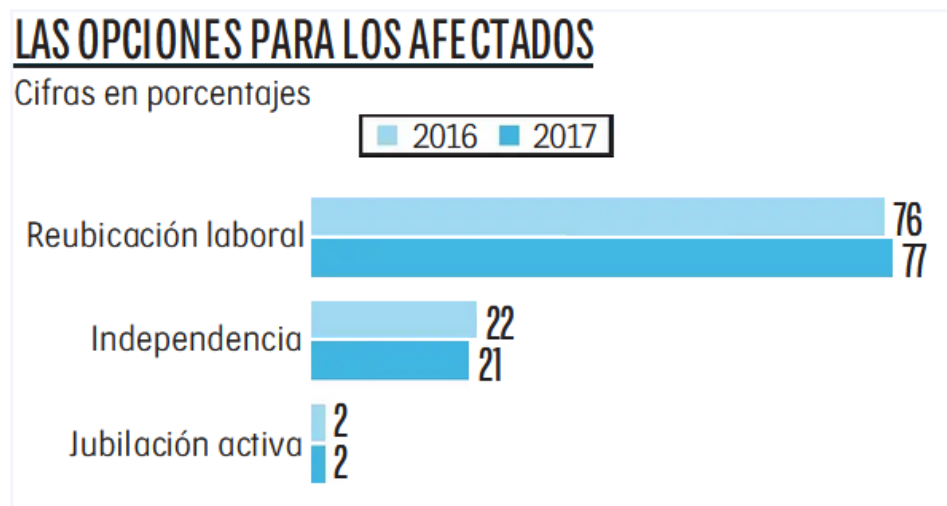
Fuente: ELTIEMPO.COM

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desvinculacion-laboral-en-colombia-2017-229084>

Así mismo, el periódico ELTIEMPO afirma que las opciones de las personas que se desvinculan están agrupadas así:

**Figura 6.**

*Opciones para los que se desvinculan laboralmente (2016-2017)*



Fuente: ELTIEMPO.COM

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desvinculacion-laboral-en-colombia-2017-229084>

De acuerdo a la agencia de empleos ADECCO, las personas renuncian a su trabajo, según evidencias a su estudio realizado en el 2017, en un 22 % de las personas encuestadas renunció por no tener posibilidades de ascenso, el 21% opinó que encontraron una mejor oportunidad laboral. El 12 % renunció porque había un mal ambiente laboral, el 11 % manifestó tener un mal jefe; Un 10% lo hizo por no tener oportunidades de ganar mejor sueldo dentro de la empresa y el 9% indicó que se retiró por sobrecarga laboral. Las anteriores causas de renuncia, en su mayoría pueden ser mejoradas por la organización, optimizando sus procesos de selección, mejorando sus

ambientes laborales, mejorando las políticas de asignación salarial y equilibrando mejor sus cargas laborales.

De acuerdo a la revista Gestiopolis, artículo publicado en 2001 definen el concepto de rotación laboral como el flujo de trabajadores que ingresan y que se marchan por diversos motivos. Se le dice “rotación “porque las personas que ocupan los cargos cambian, pero los puestos de trabajo permanecen iguales. Así mismo, Gestiopolis hace énfasis en que cuando un mismo cargo queda recurrentemente vacío, es decir una alta rotación de personal, debe haber causas que expliquen dicho fenómeno; Así bien, que la detección de estos motivos es labor del área de talento humano de la organización y fortalecerán su gestión.

La forma de calcular la rotación laboral según (Castillo,2006) en su Documento “Administración de personal: un enfoque hacia la calidad “está en base al número de trabajadores vinculados y desvinculados durante un mismo periodo de tiempo determinado, en relación a la cantidad total promedio del personal de la organización. Así pues, la formula tiene las siguientes variables:

A = Número de personas contratadas en el periodo

D=Número de personas desvinculadas en el periodo

F1=Número de trabajadores al comienzo del periodo

F2=Número de trabajadores al final del periodo

Dicho esto, la fórmula de rotación laboral es:

$$\text{IRP (Índice rotación laboral)} = [(A * D) / 2 * 100] / (F1 + F2) / 2$$

### **Causas que ocasionan la rotación laboral**

Dentro del entorno laboral es evidente que existen diferentes fuerzas o causas que impulsan la toma de decisión de un trabajador de continuar en una organización o de dejarla; estas causas obedecen a sobrecarga o ausencia de uno o más elementos de tal forma que, naturalmente empieza a generar alguna molestia y por ende infelicidad.

El concepto de satisfacción anidada al área laboral, tiene en cuenta los siguientes aspectos:

#### **Aspectos vía organización a Empleado:**

##### **Bajos salarios**

La asignación laboral está dada en base al cargo que se desempeña, y el cargo esta creado para realizar un numero de responsabilidades las cuales en la mayoría de los casos no sumen o disminuyen el salario, sin embargo, cuando se pierde la consciencia de que el cargo o el nivel de responsabilidad ejercicio no va a incrementar el salario empieza a generarse un nivel de insatisfacción que crea cuestionamiento de si la persona debe o no debe continuar en el lugar en el cual está.

De acuerdo a la revista semana, un artículo publicado en octubre de 2020, Colombia ocupa el puesto 90 en salarios mensuales promedio en el mundo; el listado del estudio lo lidera Suiza con un promedio mensual de USD\$5.989. El promedio mensual para Colombia año 2020



es de USD \$310 Aproximadamente, por debajo de países como Australia (USD \$3.333), Panamá (USD\$774), Costa Rica (USD \$737), Jamaica (USD \$704). A nivel de Latinoamérica El país que destaca es Chile (USD \$632), Uruguay (USD 595), Bolivia (USD \$524) Y Ecuador (USD \$498).

Estas cifras fueron publicadas en la página Numbeo, dedicada a investigar y estimar el nivel de vida por país en el mundo. Así mismo Numbeo analiza específicamente a Colombia en base a su costo percapita y poder adquisitivo así:

**Tabla 3.**

*Índice Costo de vida (valores en porcentaje)*

Índice	Valor porcentual
Índice de costo de vida (Sin alquiler)	29,79%
Índice de Alquiler	9,54 %
Índice de Comestibles	25,07%
Índice de Restaurantes	21,03%
Índice de Costo de vida mas Alquiler	20,28%
Poder Adquisitivo Local	25,93%

Fuente: Numbeo (2020)

<https://es.numbeo.com/coste-de-vida/pa%25C3%25ADs/Colombia>

a. Ambiente laboral

Este aspecto es dependiente de factores como el lugar físico de trabajo, las herramientas que faciliten o dificulten la labor realizada. Los compañeros del trabajo, el apoyo brindado para el cumplimiento de los resultados, el cumplimiento de los horarios de trabajo, etc., y cuando se ve afectando uno o más de estos factores se desnivela la satisfacción y se genera descontento temporal o total si no se haya pronta solución.

Los ambientes laborales comúnmente alteran el comportamiento de un trabajo independiente este tenga el potencial para realizar la labor por la cual se le contrató; tanto así que un mal ambiente puede opacar sus capacidades y no será bien visto por su jefe inmediato dado que no se adapta adecuadamente. Según la revista Semana y un estudio revelado en el año 2015 afirma que el 51% siente un entorno positivo, sin embargo, en aspectos como el salario y crecimiento laboral dentro de la organización no son tan alentadores.

La firma Adecco realizó un estudio sobre como los colombianos se sienten dentro de su entorno laboral, las relaciones laborales con sus compañeros y las posibilidades que perciben para que la empresa los promocióne en salario y crecimiento profesional. la encuesta se realiza a 503 personas, de las cuales el 57% fueron hombres y el 43 % mujeres; dentro de este estudio fue contemplado todos los estratos sociales y un rango de edad entre los 24 y 50 años. El 50% de los participantes manifestaron un agradable ambiente laboral, un 23% indico que era malo y el 27 % restante lo calificó como regular. En cuanto a la relación con compañeros de trabajo, tan solo el 38% lo ha calificado como mala.

Un aspecto positivo e importante de las personas encuestadas es que el 63% es que se siente motivada con el empleo que posee y que siente identidad con la empresa con la cual

trabaja. Lo preocupante es que el 16% expreso que su trabajo había sido boicoteado al menos una vez dentro de la empresa.

Este último aspecto hace referencia a ambientes de trabajo en el cual no es adecuado el trabajo en equipo , el liderazgo por parte del jefe del área, planes y adecuada metodología para obtener los resultados y una competencia insana que no beneficia en los resultados al largo plazo .Factores desalentadores dentro de la encuesta es que se manifiesta que hay un desazón en el salario y las oportunidades de crecimiento laboral, ADECCO indica apropiada esta responsabilidad a las empresas y que sea el capital humano quien potencie las estrategias para adoptar planes de crecimiento dentro de la organización sin discriminar y permitiendo que todos sean objeto de promoción siempre que se cumplan las exigencias académicas y de experticia acordes al cargo a ocupar.

De este estudio realizado por ADDECO se analiza que aunque las personas sienten identificación con la organización y les gusta las actividades que realizan, eso no les exime de la necesidad de tener mejores oportunidades, tanto de aprender labores diferentes, de ejercer liderazgo, de mejorar sus condiciones laboral, solo que diversas organizaciones han limitado sus esfuerzos a investigación y desarrollo dejando un poco de lado el enfoque del recurso humano y allí se considera, a modo personal que se está descuidando el factor más importante y el cual da el pulmón constante para que salga adelante ya que es allí donde nacen las ideas, se mejoran los procesos y las generaciones de talentos se construyen con el tiempo .

### c. Desconexión con el jefe inmediato

El jefe inmediato debiera ser la persona que lidera, guía y enseña para que los objetivos sean más fácilmente conseguibles y se potencialice las habilidades; sin embargo, hay organizaciones que se enfatizan más por los resultados que por los mismos aportes que los jefes les den a sus subalternos y allí es donde empieza a dificultarse la comunicación, no hay un nivel de confianza apropiado y los resultados decrecen a falta de motivación por el trato del jefe.

En las áreas de las organizaciones cada vez se evoluciona con el concepto de líder en vez de jefe, pues el primero tiene como propósito llevar su equipo hacia los objetivos y cuando no hay feeling dentro del ejercicio laboral, los objetivos sufren tardíos momentos para cumplirse. La desmotivación del empleado sucede si siente que no encaja dentro del grupo de trabajo y más aun no tiene una relación favorable y cercana con su líder; es visible, en el punto de vista cualitativo ya que se infiere en que el empleado no es sociable o le cuesta expresar las ideas que posiblemente pueda tener. Hoy por hoy se habla de la metodología de trabajo ágil en la cual, es indispensable lograr unir los engranajes del equipo, se requiere de una comunicación fluida y constante ya que los proyectos se trabajan a través de sprints , los cuales se definen como tiempos cortos para cumplimiento de objetivos; dada esta pequeña incursión teórica, es claro que la difícil adaptación de un trabajo asociativo, proporciona o desmotiva al colaborador ya que no proporciona aquel potencial que el grupo esperaba de él o el mismo líder con el tiempo puede prescindir de él.

Sin embargo y dado lo anterior, conocer y adaptar a su perfil profesional la metodología ágil se convierte en una ventaja competitiva en el presente mercado laboral, ya que es la tendencia de las organizaciones, pero a su vez, exige cierto número de certificaciones para acreditar dicho conocimiento de la metodología de trabajo. Esta ventaja competitiva se convierte en motivante académico para los empleados tradicionales que tienen aspiraciones, no de seguir

rotando de empleo en empleo, si no de aspiraciones a un empleo estable y con muchas posibilidades de carrera dentro de una organización dinámica y que abre las puertas a un ambiente laboral totalmente diferente.

#### d. Excesos de horas de trabajo

En Colombia el promedio de horas trabajadas al año es de 2150, según la organización para la cooperación y desarrollo económicos (Ocde) y el departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

#### **Aspectos vía Empleado a Empleado:**

Las relaciones entre empleados son bastante influyentes en el momento de tomar la decisión de continuar prolongadamente en una organización , o definitivamente cambiar de área o salir de ella; existen señales que permiten detectar posibles conflictos laborales entre empleados ; entre ellos se encuentran baja productividad ,ansiedad por cumplir el horario laboral e irse a casa, alta rotación de personal en corto tiempo, evidentes distanciamientos entre las mismas personas, creando grupos aparte entre compañeros, entre otras señales;

Las relaciones laborales se ven afectadas a su vez por favorecimiento entre los empleados de las mismas áreas, favorecimientos injustos que son percibidos por los integrantes del equipo y que causa por lógica propia, descontento y reclamos a su jefe inmediato; este descontento provoca desmotivación, roces laborales, afectación en el cumplimiento de los objetivos al ver que los beneficios no son en base a rendimiento y por ende llevara a su vez a la desincorporación de la organización.

“Cuando un empleado decide perseguir sus propios objetivos profesionales, sin tener en cuenta los objetivos de la organización y de su bienestar, da lugar a conflictos entre sus compañeros de trabajo. Esto ocurre cuando el empleado se vuelve tan enfocado en el logro de sus propios objetivos, que no tiene en cuenta cómo afecta a otros dentro de la empresa y a la propia empresa. Por ejemplo, puede "olvidar" que es parte de un equipo, en el que el objetivo es trabajar juntos en una tarea específica. En consecuencia, es posible trabajar de acuerdo a su propio horario y en la forma que estime conveniente, creando resentimiento en sus compañeros de trabajo. La mala comunicación conduce a malentendidos y conflictos entre los empleados. Por ejemplo, los malentendidos pueden ocurrir si el administrador le pide a un empleado que transmita instrucciones importantes a los demás empleados, pero el empleado no lo hace adecuadamente. Transmitir información incorrecta puede dar lugar a proyectos que se realicen incorrectamente y culpan a los empleados mutuamente por el resultado final.” (Ferguson,2019)

a. Inseguridad en el trabajo:

La estabilidad laboral en tiempos modernos ya es un concepto que no se maneja en varias organizaciones como en el pasado que una persona podía durar más de 20 años en un mismo cargo; hoy día las organizaciones esperan que las personas en la medida de su experticia y aprendizaje continuo logren atender a cargos dentro de la organización ; es por esta razón que hay personas que tienen inseguridad no en la organización, si no en sus propias habilidad, no demuestran seguridad al participar en una reunión, en un proyecto, reflejan síntomas de poco interés y al mediano plazo esto les impulsa a cambiar de trabajo.

En su informe realizado por Fedesarrollo publicado en diciembre de 2019, se analiza la calidad del empleo en Colombia, concepto que, desde el punto de vista investigativo, abarca diferentes elementos que impactan al trabajador y el aspecto productivo en las organizaciones:

-Intensidad y duración del tiempo de trabajo

-Capacidad que tiene el trabajador de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de las tareas que realiza

-Entorno físico y social donde se desenvuelve

Los anteriores, agrega Fedesarrollo, son aspectos importantes en la medida que en unas buenas condiciones de trabajo se favorece el bienestar físico y mental de los trabajadores, la productividad y el desempeño general de las empresas. Así mismo agrega: “En Colombia, la alta informalidad laboral es uno de los factores que más afecta la calidad de los empleos”

#### La situación actual de los contratos laborales

Los contratos a término indefinido dan mayor seguridad a los trabajadores por los costos de despido y brindan mayor proyección en el largo plazo. Los contratos con plazo fijo permiten al empleador mayor flexibilidad laboral.

Los contratos a término fijo al ser no mayor a 3 años permite al empleador tomar decisiones de renovación o rotación del personal en caso de que se requiera o no se logre la satisfacción esperada, sin embargo, es uno de los factores que genera una alta rotación laboral dado que es un contrato que en primera instancia no brinda seguridad, estabilidad y en segunda instancia no permite al trabajador proyectar su crecimiento laboral y acceder a beneficios

intangibles dentro de la organización ; lo anteriormente expuesto permite conocer bajo que escenarios el trabajador se motiva a comprometerse con la organización y se va a enfocar a la obtención del logro siempre que la organización le brinde la seguridad esperada.

De acuerdo al periódico LAPATRIA.COM (2018) el 22.1 % de los asalariados desea cambiar de trabajo ya que se encuentran insatisfechos con el mismo. Cartagena por su parte, tiene los mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que Pasto los más altos de inconformidad.

De acuerdo a un estudio realizado por la universidad del Rosario sobre los patrones de satisfacción laboral con el empleo urbano en Colombia, el 11.2% de los asalariados en Colombia se encuentra insatisfecho con su contrato de trabajo: Adicionalmente y de acuerdo al estudio realizado, aunque el 88.3% manifiesta estar conforme con su trabajo, el índice de insatisfacción puede ser mayor , en base a que hay personas que aunque no están del todo conformes, tampoco hacen nada para cambiar de trabajo, reporte que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) califica como subempleo subjetivo.

Alejandro Barrera Escobar, coordinador de Estudios Económicos de la cámara de comercio de Manizales afirma que: "este fenómeno laboral está asociado a diversos factores, tanto coyunturales como estructurales. Uno es por los procesos de urbanización, que genera grandes flujos de personas del campo hacia las ciudades, ampliando de esta manera la oferta de mano de obra poco cualificada".

Otro factor que aumenta la insatisfacción de los asalariados es que muchas personas están bajo contrato que evade el pago de seguridad social, lo que dificulta la lucha contra la pobreza.



Por esta razón, se busca siempre la contratación indefinida y un empleador justo que brinde remuneración directa e indirecta y que permita retener el talento humano.

b. Expectativas no alcanzadas al corto plazo:

Es normal e importante tener expectativas cuando se postula a una organización para ejercer un cargo; normalmente lo que motiva a una persona es el salario, pero también aspectos como oportunidades de ascenso, beneficios extralegales etc. ayudan a fortalecer la fidelidad del colaborador y su convicción de seguir creciendo dentro de la organización. Por esto, existen individuos que al ver que sus expectativas no se cumplen en 1 o 2 años afecta directamente su motivación y cuestionan por qué dan su esfuerzo de tal manera si no ven la posibilidad de ascender, la posibilidad de tener capacitaciones pagadas por la organización, entre otras cosas y deciden optar por otra organización.

### **Aspectos Organización-Organización**

a. Referencias externas

Es común ver escenarios en los que las amistades juegan un papel importante al referir su organización como mejor a las demás por los beneficios que brindan, y oportunidades palpables en menos tiempo en comparación a la competencia. en ocasiones las personas reciben referencias sobre mejores oportunidades en otras empresas lo que empuja al empleado a dejar su cargo actual lo que genera una pérdida de propiedad intelectual para la organización para la cual trabaja, genera una serie de costos para reemplazar el conocimiento de la persona que se va y por

supuesto es síntoma de incertidumbre para el empleado que se va ya que está tomando el riesgo de iniciar en otra organización desde cero.

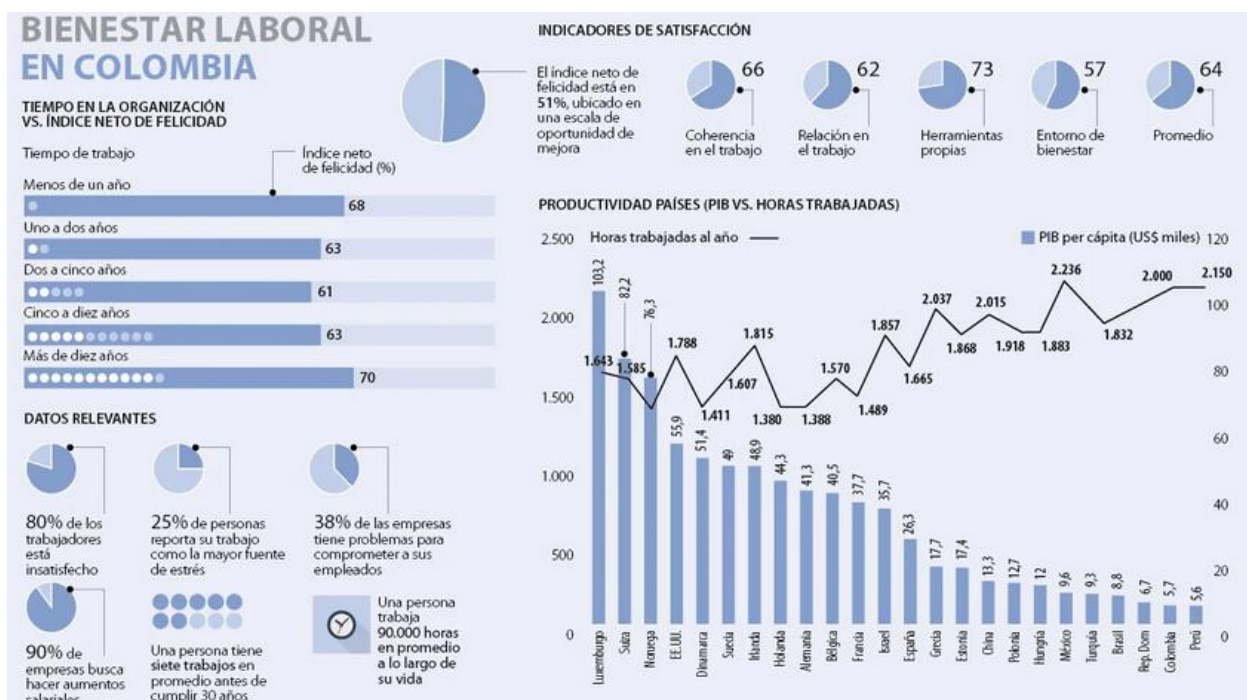
### **b. Esperanza vs Realidad**

Hoy día se ha vuelto muy frecuente ver empresas multinivel que ofrecen grandes e interesantes resultados en poco tiempo pero que desafortunadamente no son tan reales como la gente piensa. Estas empresas multinivel exigen realizar un tipo de inversión y depositar la confianza de los que hoy tienen un empleo para terminar dedicando su tiempo en algo que no va a llegar al cien por ciento sus expectativas. Hay casos en que, si la persona logra libertad financiera, pero en realidad es un resultado que conlleva bastante tiempo de trabajo, dedicación y disciplina. La esperanza es fácilmente vendible, la realidad debe ser más consumible y aceptable.

Las habilidades y capacidades de una persona permiten impulsarla a conseguir objetivos propuestos, sin embargo, es claro que dentro de un sistema o ambiente en el cual se desenvuelve debe contar con los recursos necesarios, el liderazgo oportuno de tal forma que pueda lograr lo propuesto.

Figura 7.

Bienestar Laboral en Colombia Año 2019.



Fuente: Periódico LAREPUBLICA.CO

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

### Comparación entre los ambientes laborales de Colombia con otros países

#### Ambientes laborales en empresas de la región

##### México

“En los últimos años, el clima laboral en México ha dejado mucho que desear. En el 2013 se reportó en múltiples medios que los mexicanos, por encima de cualquier otro país en

Latinoamérica, experimentan insatisfacción laboral. Solo el 12% está satisfecho con su empleo. No es como si el ambiente de trabajo fuese algo insignificante – el mismo año otro estudio reveló que los millennials valoran el clima laboral como el aspecto que más buscan de una empresa. Las próximas generaciones de trabajadores están conscientes del clima laboral y cómo impacta en ellos. Los jóvenes reconocen la importancia del clima laboral, pero pocos lo experimentan. El 54% percibe que existe un mal clima en su empresa. Sólo el 13% está orgulloso de su trabajo.” (SIMETRICAL,2017)

Es notable que en este país es una situación para ver con lupa ya que es bastante alta la tasa de insatisfacción laboral, lo que genera una serie de consecuencias que van desde mala productividad, conflictos laborales hasta la decisión de cambiar de empresa. Este tipo de elementos se ven impactados en base a que las empresas no se toman la tarea de analizar las necesidades de sus colaboradores, de tal forma que puedan ser detectadas y generar un programa de beneficios adicionales al salario que permitan motivarlo constantemente.

“El que un empleado sienta que no ha progresado en ningún sentido durante el tiempo en que ha laborado en la compañía puede ser un importante factor de desmotivación, por lo que deberás de tener esto en cuenta. El progreso de un trabajador no se refiere exclusivamente a que su salario incremente, sino que se debe de ver reflejado en las tareas que tiene que llevar a cabo. Mientras logra avanzar, el trabajo que le corresponde debe de implicar mayor responsabilidad, así como mayor grado de especialización.” (SIMETRICAL,2019)

“En el primer semestre del 2018, la mayoría de las compañías en México tuvieron una tasa de rotación inferior 5 por ciento, según el Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018, elaborado por SH. En los sectores industrial y financiero se reportaron los menores índices de

rotación. El informe señala que el sueldo es la primera causa para cambiar de empleo. Ese fue el motivo de 27 por ciento de los trabajadores que dejaron su empresa. En segundo lugar, está la falta de posibilidades de crecimiento profesional, con 21.7 por ciento.” (Juarez,2018)

### **Estados Unidos**

El sueldo no es más que una parte de la oferta de trabajo, pero, para los americanos, es la más importante. En EEUU, el coste de la vida puede ser muy alto, principalmente en las grandes ciudades, aunque los salarios suelen ser también más altos en ellas.

El salario medio de los trabajadores va desde los \$8 a los \$12 la hora para alguien que empieza. El salario mínimo legal es de unos \$7 la hora en la mayoría de los estados.

Aunque el salario es muy importante, no lo es todo. Otro factor importante son el resto de compensaciones que las empresas buenas suelen dar a sus empleados, incluyendo pluses, seguro médico y dental, de la vista, seguro de vida, de invalidez, plan de pensiones, y compensación en caso de muerte accidental o pérdida de algún miembro. Consúltale a tu empresa sobre estas compensaciones.

Los salarios y resto de compensaciones varían según las condiciones de mercado y dónde esté localizado el trabajo. Mantenerse informado sobre las condiciones del mercado y otros factores que puedan afectar a tu salario es una buena idea. Analiza tu situación personal antes de tomar una decisión. (JUSTLANDED,2019)

## Chile

De acuerdo a Publimetro (2015) Chile se ubica en el sexto lugar de los países con menor satisfacción laboral en el mundo, donde predominan las edades entre 25 y 34 años. De acuerdo al periódico, Chile se encuentra en 66% de trabajadores satisfechos con su empleo, lo que lo ocupa en el puesto 28 de 33 países estudiados.

“Al respecto, Rita González, CEO de Randstad Chile, resalta que la satisfacción ha venido disminuyendo progresivamente desde el primer trimestre del 2015 cuando se ubicaba en 71% y si bien, comenta que la disminución no ha sido significativa, “no podemos obviar estos resultados atribuyéndolo a la situación económica política por la que atraviesa el país. Las compañías, a pesar de los potenciales recortes a los presupuestos, debemos hacer todos los esfuerzos por trabajar nuestras marcas haciéndolas competitivas en beneficios, clima laboral”.

En cuanto a los países de Latinoamérica que entraron en este estudio, encuentran un mejor presente en cuanto a rotación se refiere, Argentina (69%), Brasil (74%) y liderando el ranking mundial se encuentra México (85%)

Para el año 2020 y 2021, de acuerdo a la Universidad Andrés Bello de Chile tiene proyectadas estrategias que permitirán moldear y adaptar el mercado laboral al crecimiento necesario de la economía de dicho país y que seguramente impacte directamente la rotación laboral y satisfacción:

- Incremento en teletrabajo de las empresas
- Crecimiento de los servicios especializados y/o externos
- Aumentar la capacitación online
- Mayor demanda de profesionales en tecnología en base a la transformación digital
- Penetración de inteligencia artificial
- Alza de mayor remuneración de labores operativas y administrativos en busca de equidad

### **Avance y la contribución del área de recursos humanos en las relaciones laborales**

#### **Autorrealización**

Dentro de las organizaciones, se ha planteado el esquema de crecimiento para la colaboración en una serie de etapas que le permiten optar por ascender en diferentes cargos dentro de la misma línea de conocimiento o en una diferente. La autorrealización viene acompañada de aspectos como la autoestima, la oportunidad de ser reconocido por el valor agregado más que por el salario, la libertad de expresión y el empoderamiento y la sensación de inclusión como parte elemental en un equipo de trabajo y/o la misma organización.

El área de talento humano ha fomentado mecanismos que permiten crear pautas para maximizar el potencial de los colaboradores de una organización, de tal forma que se le agrega valor a su labor, diferente al salario y que por otra parte es atractivo y por tal motivo le genera

sentido de pertenencia con la organización. No obstante, no todas las personas de una organización llegan a sentirse autorrealizadas ya que se debe sentir identificado con las tareas que realiza, debe tener visión para la mejora continua sin pensar en una estabilidad a largo plazo en un solo cargo, se debe tener ambición para ir por aquellos objetivos que tienen un costo de diferenciarse de otros, pero sabiendo que, si se tienen las oportunidades brindadas por la empresa, se deben aprovechar y no dejarlas pasar.

De acuerdo a Maslow, las necesidades de autorrealización son aquellas que producen un sentimiento de triunfo, sensación de poder y dominio; esto incrementa la autoestima y así mismo el pensamiento que tiene de sí mismo.

### **Competitividad**

Es indispensable en un mercado cada vez más potencializado por los talentos de las personas que conforman las organizaciones, contar con un modelo de compensación que sea atractivo y competitivo no es tarea fácil teniendo en cuenta que cada vez las expectativas del ser humano son más exigentes.

El área de recursos humanos juega un papel fundamental en la construcción de un adecuado ambiente laboral, teniendo en cuenta que se debe contemplar una serie de elementos idóneos para la oferta al colaborador siendo como prioridad su bienestar, motivación y proyección dentro de la organización.

“Frecuentemente el área de recursos humanos es concebida con una visión estrictamente interna, donde se comprende que el reclutamiento adecuado y un desarrollo organizacional exitoso impactan desde diferentes puntos de vista los resultados del negocio, no obstante, cada



vez es más usual que esta área sea vista como una de servicio per se y que, además, se entienda el impacto directo que tiene en el servicio al cliente en general. Es por esto que cada día son más las empresas que conciben al área de recursos humanos como un engranaje clave en el éxito de cualquier organización, más allá de la labor directa con el talento que forma parte de la misma.” (Calderón.F ,2014)

Esta área juega un papel fundamental, pues ella debe ser quien permanentemente construya y mantenga un esquema de motivación para cada colaborador pero que también genere un resultado bidireccional para la organización en cuanto a resultados se refiere. El área del recurso humano debe contar con elementos como el adecuado puesto de trabajo, asignación adecuada de los salarios por cargos, dinamismo en la creación de nuevas vacantes que permita generar crecimiento dentro de la organización para cada colaborador, mecanismos óptimos de relaciones entre jefe y colaborador, mecanismos de resolución de conflictos, adecuados programas de selección de personal, portafolio de beneficios para el núcleo familiar del colaborador, entre otros.

Los anteriores pueden sonar beneficios y/o elementos básicos para una organización, sin embargo, de la adecuada construcción de ellos, depende que un empleado se sienta motivado, importante y pueda potenciar sus capacidades en busca de un beneficio mutuo, donde la organización recibe y genera muy buenos resultados, pero también está respaldando la importancia que tiene su empleado.

“La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la

administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En esta época podemos destacar tres aspectos que se destacan por su importancia a saber: La globalización, el permanente cambio de contexto, y la valoración del conocimiento. Como es bien sabido, obtener un grupo de trabajo competitivo, reclutarlo, capacitarlo y desarrollarlo es un proceso que puede tomar varios años, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de sus talentos, como uno de los bastiones decisivos para lograr el desarrollo y cumplimiento de las metas de la empresa. Sin embargo, la administración del talento humano no es una tarea fácil.” (GSH,2018)

### **Estrategias que permitan disminuir la rotación laboral**

#### **Definición idónea del puesto del perfil laboral**

El perfil de un puesto de trabajo debe definirse en base a diferentes elementos cuyo objetivo es establecer correctamente las características de aquel que lo ocupo y pueda brindar resultados satisfactorios según los esperado por la organización.

De acuerdo a la revista digital “Entrepreneur.com”, los perfiles se deben analizar evitando las generalidades que dificulten establecer funciones reales, objetivos claros del cargo y retos que debe cumplir la persona que ejerza dicha labor.

Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado. Esta es una de las máximas diferencias que se introduce en un modelo de gestión por competencias; antes, se seleccionaba a las personas por sus competencias profesionales únicamente, es decir por (aptitudes); ahora y afortunadamente, hay que introducir las competencias personales, es decir (actitudes). (Barcelo, J .2017)

Puesto así, las competencias profesionales son relevantes para dirigir al colaborador hacia las laborales que va a ejecutar y debe tener el conocimiento para poderlo realizar de la mejor manera, abarcando las funciones aptas para obtener los resultados que el jefe inmediato espera de la persona y que beneficie en todos los sentidos a la organización. Las competencias profesionales responden a su vez a la trayectoria académica del colaborador, no culminada, pero si en un avance considerable ya que esto se considera a su vez madurez dentro del ejercicio laboral. Las competencias personales por su parte alimentan al ser con aquellas actitudes que le permiten sobresalir dentro del entorno y que comúnmente se conocen como habilidades blandas, aquellas que atribuyen a las habilidades de tipo comunicacional, sociales, creativas e integrales que conllevan a la transformación continua dentro del equipo de trabajo. Estas habilidades, aunque se pueden aprender, son habilidades que vienen de la personalidad de la persona y que en la mayoría de los casos son visibles desde el primer contacto de la entrevista con el jefe inmediato al postularse al cargo.

## **Invertir en capital humano**

La inversión en el capital humano es una de las labores de mayor proyección en una organización, ya que requiere un amplio proceso

a. La inversión en talento humano para la retención del talento humano debe volverse una puesta en marcha que permita mejorar las condiciones de cada una de las personas que integran la organización, pero de primera tarea se debe aprender a conocer sus necesidades y también aquellos elementos que determinan su decisión y motivación para continuar haciendo su trabajo y no migrar hacia otra empresa.

Si Bien, el primer impacto a la hora de ingresar a una empresa es el ámbito del salario, la percepción de este permite atraer la atención del candidato porque no solo está pensando en sí mismo si no en cumplir con metas familiares y metas de crecimiento profesional. Sin embargo, aparte del salario también consideran hoy día beneficios extrasalariales que ya no se contemplan como “sorprendentes” si no que pasaron a ser básicos en cualquier organización, los cuales definen la conformidad de cada colaborador. es claro que mantener un ambiente de satisfacción constante y para toda la masa laboral es un reto de difícil obtención, pero hay pautas que pueden ayudar a lograrlo en el mediano plazo.

### **-Inversión en el conocimiento**

El conocimiento se define como la adquisición de información acerca de un funcionamiento de algo que luego se ejerce y se mejora a través de la experiencia. Este conocimiento se adquiere en el momento en que pone en que se involucra a la persona en la práctica de una o más actividades de tal forma que conoce, entiende y comprende su finalidad.

En las organizaciones, este conocimiento es fundamental elemento dentro de su operación, dado que diariamente es en lo que se busca mejorar y ser más competitivos frente a las demás empresas del mercado, por tal motivo, se busca siempre visionar a cada colaborador en un lapso amplio de permanencia para que el conocimiento que se le suministre sea potenciado y genere beneficios para la organización.

### **Como Invertir en el conocimiento y desarrollo**

En primera instancia, el conocimiento como ya se indicó, se adquiere en la organización, pero también es un elemento que se adquiere también a través de cursos, capacitación que puede financiar la organización enfocada en la labor que ejercen las áreas principales de su operación; Esto, genera un resultado exponencial, dado que la persona va a recibir herramientas idóneas para mejorar el ejercicio de las labores de su cargo, se le certifica y va a mejorar su motivación para continuar su permanencia al largo plazo en la organización y generara mejores resultados.

También es de índole relevante la generación de subsidios por parte de la organización para la preparación profesional de los colaboradores que les permita ingresar a una institución de educación superior de manera más económica, y así fomentar que el colaborador sea con perfil titulado y así mejorar la tasa de profesionales en el país. Este se ha vuelto un factor importante para las personas que desean considerar ingresar a una organización ya que hace parte de su visión como persona, y le va a permitir visualizarse en un largo plazo en la misma organización ya que se le están cumpliendo las expectativas, más allá del salario.

## **Fomentar el desarrollo de nuevas competencias**

Generar prácticas de generación y desarrollo de nuevas competencias de tal forma que se radiquen equipos de trabajo autónomos con roles definidos de tal forma que se empoderen de un proyecto específico y a su vez se establezcan metodologías de trabajo acorde al ritmo de la misión de la organización. prácticas como estas son visibles en las entidades del sector financiero, en las cuales su misión más allá de la rentabilidad a recibir, se basa en el desarrollo e investigación de la tecnología que apoya sus procesos y que hace más eficiente para lograr una atención más oportuna, segura y confiable para los clientes.

El desarrollo de nuevas competencias va acompañado por líderes que saben cómo ejercer el liderazgo participativo y activo, con el propósito de mejorar las metodologías de trabajo de cara participante del equipo de trabajo. Estas competencias a su vez, permiten potencializar a cada persona y la organización debe tener un esquema de ascensos por mérito y antigüedad de tal forma que convoque a los más destacados y que cumplan una antigüedad específica para poder postularse a posibles ascensos.

La importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades del potencial humano, ha condicionado la propuesta de varios enfoques y procedimientos para su gestión. Autores consultados como Hinrich (1976) y Buckley y Caple, (1991) conciben un modelo sistémico, aunque el primero no habla de diagnóstico de necesidades y ambos no mencionan la estimación de recursos necesarios. Otros como Bentley (1993), García, (1995) y Sarduy (2004) definen modelos de gestión estratégica, no obstante, no se refieren a los métodos y objetivos de las acciones formativas y sólo Bentley (1993) menciona la estimación de recursos.

Marrero (2002) propone un procedimiento más general para la gestión de la formación en instalaciones turísticas, pero con las mismas carencias de estos. Sastre y Pastor (2003) a diferencia de los anteriores hablan de métodos de formación, pero de igual manera no hace alusión al análisis de los recursos precisos. Nos parece entre los procedimientos estudiados los más completos son los de Rodríguez y Ramírez-Buendía (1991); Pinto (1997); Del Pozo, (1997) y Reza (2001) quienes tienen en cuenta el análisis de las necesidades de formación, la planificación, identificar los recursos necesarios y la evaluación. (Canizares,2015)

### **Retener el talento Potencial**

Los académicos y expertos se han preocupado por proporcionar elementos y herramientas que permitan enfocar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga del talento humano .Es así como la investigación realizada por Elangovan (2001) en su documento “Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis”, donde analizó la relación entre la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen ,como las variables a tener en cuenta en la retención. El compromiso no está atado directamente a la remuneración salarial si no al factor emocional de permanecer en la organización sin contemplar rotar hacia otra organización en buscar de otras condiciones de trabajo. La retención así mismo busca un resultado bidireccional donde la organización busca continuar con el trabajador, pero también le proporciona mejores herramientas para mejorar su calidad de vida personal, laboral, académica y le va a permitir seguir conectando el compromiso continuamente.

Lecciones aprendidas:

En la siguiente tabla de “variables de investigación” se refleja las lecciones aprendidas en el desarrollo de este documento, donde se exponen algunas variables que se consideraron importantes para poder entender la rotación laboral en las organizaciones y generar conciencia de la importancia de cada una de ellas en el ejercicio laboral para la obtención de un beneficio mutuo entre el trabajador y su empleador.

**Tabla 4.**

*Variables de investigación*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADOR
<b>Variable independiente</b>  Rotación de Personal	"Es el proceso identificado como la entrada y salida de empleados dentro de una organización, que genera efectos tanto positivos como negativos pero que, en un pensamiento	La rotación laboral surge cuando el trabajador evidencia dentro de su entorno elementos que no favorecen sus expectativas personales y laborales y que	Remuneración	Remuneración directa
				Remuneración indirecta
			Clima organizacional	Motivación
				Ambiente de trabajo
			Evaluación de desempeño	Rendimiento laboral



	<p>optimista, en la mayoría de los casos genera consecuencias de beneficio para ambas partes. Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o</p>	<p>conducen a una posible desvinculación de la organización.</p>		<p>Contribución a la organización</p>
--	--	--	--	---------------------------------------

	compañía". Aponte, J (2006)			
<b>Variable</b>	De acuerdo a	El desempeño	Eficacia y	Capacitación en
<b>Dependiente</b>	Chiavetano (2007)	laboral depende	resultado	el cargo
Desempeño	, el desempeño	de factores		Calidad del
Laboral	laboral es : "El	como la		trabajo
	desempeño es la	satisfacción del	Satisfacción con	Expectativas del
	eficacia del	trabajador en su	el puesto de	individuo
	personal que	cargo, el nivel	trabajo	Experiencias
	trabaja dentro de	de compromiso		
	las	que tenga con	Compromiso y	Misión, visión y
	organizaciones, la	los objetivos	política	objetivos de la
	cual es necesaria	organizacionales	organizacional	organización
	para la	y su proyección		Ambiente laboral
	organización,	laboral dentro		con el área de
	donde funciona el	de la		trabajo y el jefe
	individuo con una	organización.		inmediato
	gran labor y			
	satisfacción			
	laboral; en este			
	sentido, el			
	rendimiento de las			

	personas va a depender de su comportamiento y de la eficacia de los resultados obtenidos"			
<b>Variable Dependiente</b> Motivación	De acuerdo a Herzberg, F.(1998) , la motivación tiene su relación en la satisfacción del cargo ejercido y las actividades que desempeña dentro de la organización, a su vez significa, que estos si se encuentran en control de los individuos y están	La motivación del individuo se ve afectada por factores como la oportunidad de crecimiento, la capacitación y ayuda impartida en su cargo, los beneficios que reciba por la ejecución de sus labores, pero también por el buen trato	Comunicación  Remuneración no salarial  oportunidades de crecimiento	Ambiente laboral con el área de trabajo y el jefe inmediato  retroalimentación  Beneficios Grupo familiar  desarrollo personal  Retención y ascensos  Capacitación y especialización

	relacionados con su desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad, entre otros	dentro de su área de trabajo		
--	---	------------------------------	--	--

Fuente: El autor

La variable independiente “rotación laboral”, tiene como referente a Aponte, j (2006) de su documento “Administración de personal” donde explica que la rotación laboral es una entrada y salida de empleados dentro de una organización que genera consecuencias positivas y negativas, pero siendo optimistas genera beneficios para ambas partes. Esta rotación laboral contiene desde el punto de vista analítico, 3 dimensiones que constan de la remuneración, el clima organizacional y el desempeño laboral. El primero es la retribución por el trabajo realizado, pero no solamente en dinero, beneficios intangibles que también generan motivación para obtención al logro; el clima organizacional por su parte refleja el medio por el cual se desenvuelve el trabajador y que afecta su estado emocional para el trabajo y el desempeño laboral permite evidenciar los resultados obtenidos en el cargo y permite establecer un modelo de retroalimentación y de reconocimiento. Por otra parte, como variable dependiente se tiene en cuenta el desempeño laboral, el cual de acuerdo a Chiavetano (2007) es la eficacia del personal, la forma en que funciona el trabajador con una gran labor y satisfacción laboral; en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y de la eficacia de los

resultados obtenidos. El desempeño laboral está integrado por aquellos elementos que le permitirán al trabajador obtener los resultados que se esperan de él, tales como la política organizacional, la satisfacción con su puesto de trabajo y el resultado que se obtuvo en una medida de tiempo.

Como variable dependiente, no solo para trabajar en una organización si no para obtener las metas personales también, se encuentra la motivación, y en base al referente Herzberg, F. (1998), la motivación tiene su relación en la satisfacción del cargo ejercido y las actividades que desempeña dentro de la organización, a su vez significa, que estos si se encuentran en control de los individuos y están relacionados con su desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad, entre otros. La motivación se encuentra en integración con factores como las oportunidades de crecimiento, la comunicación dentro de su entorno laboral y la remuneración no salarial; esta última haciendo referencia a aquellos beneficios intangibles que toda persona necesita para mejorar su calidad de vida y la de su familia y que claramente va a evidenciar mejores resultados en su puesto de trabajo. La motivación tiene componentes como la capacitación, las oportunidades de crecimiento, que son elementos clave que influirán en la decisión de permanecer en la organización o considerar otras opciones para desvincularse.

## Conclusiones

Las organizaciones del sector privado tienen la capacidad de diversificar la administración de su talento humano sin invertir de manera exponencial y sin el temor de desequilibrar sus estados financieros. Es cierto que la dinámica de la temporalidad de los contratos está en auge, pero eso no significa que deba ser ni corta ni mucho menos infravalorada, debe ser equilibrada junto con otros beneficios que motiven al colaborador, tales como adecuados puestos de trabajo, herramientas suficientes para su desempeño, capacitaciones, oportunidades de crecimiento.

Es importante tener en cuenta que no todas las causas de la rotación laboral son directas responsabilidades de la organización, también hay otros elementos como la competitividad dentro del mercado, la economía cambiante, las expectativas personales, la entrada de nuevos competidores dentro del mercado; estos elementos son difícilmente controlables por la organización y aunque la labor siempre es intentar retener el talento humano, es necesario también aterrizar el presente de la organización y negociar con cabeza fría si es viable o no satisfacer al trabajador en base a la situación del mercado.

Como lo describe, Barcelo, J (2017) en su escrito “Como elaborar un perfil por competencias” indica: “Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado.” Esto es lo más importante previo el reclutamiento del personal para el cargo a ocupar, tanto así que desde este momento se puede conocer que necesidad tiene la organización con respecto a las cualidades personales y profesionales del aspirante y así mismo implementar un modelo de retribuciones y perfil de cargo.

Lo descrito por Barcelo es interesante desde el punto de vista competitivo, ya que el área de talento humano realiza un equilibrio entre la capacidad profesional y el comportamiento personal, de tal forma que puedan llegar a determinar el tipo de persona que van a contratar, sus expectativas, sus actitudes, aptitudes con las que va a afrontar el cargo, emparejado con sus conocimientos profesionales, experiencia, comunicación con su área de trabajo.

Las organizaciones del siglo XXI se deben adaptar al mercado, no solamente en la competitividad con otras organizaciones, sino también en las expectativas de su recurso humano, ese activo tan valioso que está dispuesto a dar lo mejor de sí pero que también necesita ser motivado constantemente, no solamente pesando en su presente sino también a futuro contemplado factores como los familiares, profesionales, crecimiento, empoderamiento y estabilidad. El área de talento Humano en las organizaciones tiene la labor de crear modelos dinámicos de compensación salarial que permita comprometer a sus trabajadores, pero también motivarlos constantemente para que sean la fuerza que mueva la organización, se volverá de tal forma un trabajo en conjunto que va a lograr mayor competencia frente al mercado.

En la actualidad, con el auge del home office , las organizaciones deben brindar un mayor empoderamiento al trabajador, brindando la capacitación necesaria para la ejecución de sus labores, procurar siempre el cumplimiento de su respectivo salario, facilitar las herramientas de trabajo para el teletrabajo, no sobrecargar las horas de trabajo justificando el trabajo en casa ,respetar y diferencia la vida laboral de la personal y también fomentar un compromiso continuo para que la organización continúe fuerte durante el largo plazo.

## Recomendaciones

Las organizaciones deben mejorar la balanza de contratos indefinidos frente a los contratos fijos, esta práctica estimula la motivación del trabajo, mejora el compromiso y genera un nivel de seguridad frente al trabajo. Los contratos fijos incentivan al trabajador a no percibir estabilidad laboral y éste va a buscar constantemente organizaciones que le brinden mejores condiciones de trabajo, lo que en el corto plazo le cuesta a la organización inversión en tiempo, gastos de aprendizaje del nuevo recurso, curva de aprendizaje, y obtención de resultados demorados.

El trabajo en las organizaciones debería ser más dinámico, no tan operativo, volverse más analítico y participativo de tal forma que no sea monótono para el trabajador y se convierta en un estilo de vida más que un trabajo. Una práctica así facilita la motivación para la obtención de resultados sin necesidad de presión por parte del jefe inmediato y va a cerrar la brecha entre el trabajo forzado y satisfacción laboral.

Se recomienda formar equipos de trabajo autónomos que maximice la participación de los trabajadores y se busque especializar su labor, logrando experticia y mejorando las habilidades blandas de comunicación. El rol del líder a su vez, debe ser continuamente el de capacitar, apoyar, escuchar y retroalimentar a sus equipos de trabajo para la obtención de los resultados sin descuidar la calidad de los mismos.

En la actualidad la alta demanda del talento humano ha permitido que la balanza haya cambiado, ya que ahora los trabajadores son quienes deciden bajo qué condiciones desean trabajar y toman la mejor organización que se adapte a sus necesidades. Basado en lo anterior, las organizaciones deben adquirir metodologías de trabajo más flexibles, dinámicas, que motiven



y retengan al talento humano ya que el conocimiento es un activo bastante costoso de mantener y bastante beneficio para quien lo posee.

Los espacios de trabajo deben ser seguros, contar con las herramientas suficientes para realizar el trabajo y por supuesto las tareas deben permitir crecimiento y reconocimiento durante un periodo de tiempo no muy largo.

### Referencias Bibliográficas

- Almeda (2017) La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella.  
<http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones.
- Barcelo, J. (2017) Como elaborar un perfil por competencias. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Calderón, F (2014) Como impacta recursos humanos al negocio de una empresa.  
<https://expansion.mx/opinion/2014/09/30/como-impacta-recursos-humanos-al-servicio-de-una-empresa>
- Canizares, Y (2015) Proceso de formación y desarrollo de competencias en las organizaciones.  
<https://www.gestiopolis.com/proceso-de-formacion-y-desarrollo-de-competencias-en-las-organizaciones/>
- Carril, J (2019). El rol del líder en la motivación de los empleados.  
<https://www.execoach.es/el-rol-del-lider-en-la-motivacion-de-los-empleados/>
- Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14.
- Dessler Gary (1996). Administración del Personal. 6a.Ed. México: Prentice- Hall Hispanoamericana
- Elangovan, A. (2001). “Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis”, Leadership & Organizational Development Journal, 22(4). Emerald, pp. 159-165.

Ferguson, G (2019) Qué causa conflictos entre los empleados de una organización.

<https://pyme.lavoztx.com/qu-causa-conflictos-entre-los-empleados-de-una-organizacin-4208.html>

Florkowski, G., M. Schuster. (1992). Support for Profit Sharing and Organizational Commitment:

A Path Analysis. Human Relations. 45: 507523

Galeano, V. (2016) Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1>

García, Espejo, I. (1999): «Formación en el trabajo y movilidad laboral”. Revista Papers,p. 195

GSH (2018) Administración del talento Humano. <https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>

Herzberg, F (1968) Teoría de los dos factores.

[https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/teoria\\_motivacion-higiene.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf)

Juárez, B (2018) Rotación de Personal: Los empleados no solo se marchan por dinero. Factor

Capital Humano.<https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero/2018/07/>

JUSTLANDED.COM (2019) Condiciones laborales Estados unidos.

<https://www.justlanded.com/espanol/Estados-Unidos/Guia-Estados-Unidos/Empleo/Condiciones-laborales>

Maurer, T.J. and Tarulli, B.A. (1994) Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3-14

McGregor, D. (1994). La teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control y la teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización. En D. McGregor, *El lado humano de las organizaciones*. (págs. 35-56). Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.

Nicolas, G. (2013). 5 factores de retención para asegurar el compromiso. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 48-50.

Pérez, O (2016). Principales razones de rotación de personal en tu empresa. <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>

Revista La República (2019) Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Revista Semana (2015). Como es el ambiente laboral en Colombia. <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>

Revista Semana (2020) Colombia ocupa el puesto 90 en salarios mensuales promedio en el mundo. <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-es-el-salario-mensual-promedio-en-colombia/302629/>

SIMETRICAL (2017) El clima laboral en México no está en buenas condiciones.

<http://info.simetrical.com/blog/la-situacion-del-clima-laboral-en-mexico>

SIMETRICAL (2019) Conductas que afectan el compromiso laboral en las empresas.

<http://info.simetrical.com/blog/5-conductas-que-afectan-el-compromiso-laboral-en-las-empresas>

UnabOline (2020) 6 tendencias laborales en Chile que marcarán la pauta en el 2020.

<https://unabonline.cl/6-tendencias-laborales-en-chile-que-marcaran-la-pauta-en-el-2020/>

Vega, M.T.; Garrido, E. (1998): Psicología de las organizaciones. Procesos de socialización y compromiso a la organización. Salamanca: Amarú Ediciones

Werther, William y Davis J. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México.

Ed. McGraw Hill. p. 260.

Wren, D. (2008). Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. En D. Wren,

Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. (págs. 522-566). Barcelona:

Belloch.