

Causas y efectos de rotación de personal en la empresa Minera El Roble en el año 2022

Viancy Leany Henao

Anjye Cristina Urrego Restrepo

Jorge Andrés Vivares Restrepo

Edwin Córdoba Cañadas

Carlos Arturo Asprilla Ceballos

Tutora:

Adriana Maribel Romero

Universidad Nacional Abierta y a Distancias-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

Dedicatoria

Un agradecimiento especial a Dios por bendecirnos a diario. A nuestras familias por su amor sincero y apoyo incondicional, durante todas las etapas de nuestras vidas, ellos son el motor de nuestras vidas. Un agradecimiento muy especial a todo el cuerpo de docentes de la carrera fueron un ayuda para nuestra formación académica, ya que nos transmitieron todo su conocimiento. Finalmente, gracias a todos porque sin su apoyo y presencia no sería posible este nuevo logro.

Que el señor nos siga dando oportunidades de seguir hacia adelante.

Agradecimientos

Instruimos nombrando a Dios, quien nos permite tener las capacidades para desarrollar todos los retos que afrontamos.

También agradecemos a nuestras familias, quienes confían en nosotros desde el principio, y hasta este momento no nos han abandonado.

Para finalizar agradecemos a la UNAD, a la red de tutores y especialmente a la tutora Adriana Maribel Romero, mujer encargada de guiarnos y despejar todas las dudas presentadas durante el proceso de elaboración de este trabajo.

Resumen

Minera el Roble es una empresa minera colombiana ubicada en El Carmen de Atrato Chocó, perteneciente a la multinacional Atico Mining Corporation, en esta empresa como en cualquier otra, el área gestión humana enfrenta diferentes retos, en este caso la rotación de personal que hay dentro de la organización, y considerando el tiempo y valor de cada contratación se hace necesario buscar medidas para mitigar esta situación. Es por esto por lo cual se realiza una investigación acerca de las causas de esta rotación, ya que al detectar los factores con los que los empleados no están de acuerdo, o identificar lo que esperan de la organización, se podrán generar estrategias para la permanencia y fidelidad de estos.

El método utilizado para esta investigación es la encuesta, esta fue realizada a los colaboradores de Minera El Roble.

Palabras claves: gestión humana, rotación de personal, fidelidad

Abstract

Minera el Roble is a Colombian mining company located in El Carmen de Atrato Choco, belonging to the multinational Atico Mining Corporation. In this company, as in any other, the human management area faces different challenges. In this case, it faces the turnover of personnel within the organization, and considering the time and value of each contract, it is necessary to seek measures to mitigate this situation. This is why an investigation is carried out on the causes of this turnover, since by detecting the factors with which employees disagree, or identifying what they expect from the organization, strategies can be generated for permanence. and their fidelity.

The method used for this investigation is the survey, this was carried out to the collaborators of Minera El Roble.

Keywords: Human management, staff turnover, loyalty.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del Problema	9
Antecedentes	10
Justificación	12
Objetivos.....	13
Marco teórico.	14
Marco legal.	16
Metodología de la investigación	17
Resultados.....	18
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Bibliografía	26

Lista de figuras

Figura 1. Calculadora de la muestra.....	17
Figura 2. Resultado pregunta N.º1.....	18
Figura 3. Resultado pregunta N.º2.....	19
Figura 4. Resultado pregunta N.º3.....	20
Figura 5. Resultado pregunta N.º4.....	21
Figura 6. Resultado pregunta N.º5.....	22

Introducción

La empresa Minera El Roble, Miner S.A, es actualmente la única mina de cobre del país y pertenece a la multinacional Atico Mining Corporation, y es la empresa en la cual labora actualmente una compañera del grupo colaborativo.

Miner S.A tiene su sede operativa en El Carmen de Atrato municipio del Chocó y su sede administrativa en la ciudad de Medellín, cuenta con un área de gestión humana que es la que se ocupa de los procesos de: selección, vinculación, contratación capacitación y demás necesarios.

En el presente trabajo planteamos el tema de rotación de personal, analizándolo desde el proceso de selección, con el fin de encontrar puntos deficientes y de esta manera poder mejorar el proceso. La rotación de personal es una problemática que ha afectado a muchas empresas y que actualmente atañe a Minera El Roble, Juan López. (2011) en su artículo menciona que “en toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal y que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y es por esto por lo que los empresarios están interesados en reducirlo”.

Planteamiento del Problema

La empresa Minera el Roble es una empresa minera ubicada en el municipio del Chocó, inició operaciones en 1990 y hasta la fecha ha procesado aproximadamente 1,8 millones de toneladas de mineral principalmente de pirita-calcopirita con una ley promedio de 2,67% de cobre y una ley de oro estimada de 2,63 g/t Au de un depósito VMS del Cretácico (Atico Mining Corporation, s.f.).

Minera el Roble cuenta con aproximadamente 600 empleados, y un área de gestión humana conformada por la coordinadora, asesores de vida, y auxiliares, este grupo de colaboradores tiene entre muchas, la tarea de buscar y contratar personal capacitado y calificado para la ejecución de las diferentes actividades que se deben realizar. La necesidad de personal surge a raíz del crecimiento de la empresa, pero también, por el alto nivel de rotación en algunas áreas específicas como por ejemplo las de mantenimiento. (Wok Meter, s.f.) en su artículo menciona que:

La rotación de personal tiene un alto coste (sobre todo a nivel de Rendimiento Laboral), no solo de tipo cuantitativo y económico, como los gastos de retiro y reemplazo; sino además de tipo intangible, como son las afectaciones en las relaciones personales o todo lo que concierne con la imagen de la empresa.

Una de las alternativas a implementar para la disminución de esta rotación es perfeccionar el proceso de selección y contratación, con el fin de encontrar el candidato adecuado con el perfil y las competencias necesarias.

De ahí sale la pregunta ¿cuáles son las causas y efectos de la rotación de personal en la empresa Minera el Roble?

Antecedentes

Cuando se habla de la cantidad de trabajadores que se van de una empresa y los que ingresan con la relación del total de los trabajadores de la empresa se está hablando de lo que es rotación del personal.

El evento de rotación de personal tiene bastantes definiciones en la cual se menciona una de tantas "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación con el total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005, pág. 163).

La rotación del personal tiene sus orígenes con la segunda revolución industrial (1870-1914) cuando la producción en masa se hizo la constante y requerir grandes cantidades de personal era necesario. Pero la selección de personal se realizaba en ese entonces era de manera exclusiva por parte del supervisor usando solo la observación y los datos que le dieran a pensar quien era idóneo o no, totalmente basado en la subjetividad.

Como resultado de este proceso de selección parcial se inicia una inestabilidad al interior de las organizaciones con referencia al personal humano, dando como resultado la problemática de rotación del personal, dificultad a la que siempre se enfrentan las organizaciones hasta el día de hoy.

Montaño (2015) en su investigación sobre rotación de personal concluye que: Mantener un ambiente laboral tranquilo y estable es el gran reto que tienen las empresas hoy en día. Pues el talento humano es el recurso más importante que tienen para cumplir con los objetivos de cada organización y rotando el personal constantemente se obstruyen el camino para lograr dichos objetivos.

Varios autores, entre los cuales podemos mencionar a Lewin, Lippit y White, los cuales dieron a conocer que:

Las organizaciones que iban en función del clima manifestaban que los conocimientos compartidos de una organización o empresa eran importantes. En este sentido, podrían describir ambientes de trabajos autocráticos, democráticos y laissez-faire, donde el último se entiende como liderazgo liberal, donde el líder es despreocupado y son los empleados los que tienen un mayor poder en las decisiones. (Covas, 2015).

“El clima laboral es el ambiente de trabajo humano en el que se desarrollan su actividad, el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo perciben los empleados y que influyen en la conducta” (Soto, 2005).

El clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional, apuntando a que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, tales como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros. (Bañuelos, 2008).

(Cruz, 2012), quien plantea que:

El clima organizacional está relacionado con variables tan importantes del medio, como el tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos, exteriores al empleado. Además, se relaciona con variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado; y para finalizar, con variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, vinculadas a las interacciones entre las variables personales y exteriores anteriormente mencionadas.

Justificación

La presente investigación se realiza ya que se ha identificado que la empresa Minera el Roble ha tenido un alto nivel de rotación en el último año, lo que ha generado pérdidas para la empresa, y tardanza en los procesos de las áreas de la organización. Lo que motiva este trabajo de investigación es hallar los motivos de esta rotación y así poder contribuir a la mejora de los procesos y reducir este fenómeno que se está presentando dentro de Minera El Roble.

La rotación de personal puede ser producto de diferentes causas, pero en este trabajo nos estamos enfocando en el proceso de selección y contratación, siendo este el primer acercamiento que tiene un candidato con la organización y siendo un factor que puede jugar un papel fundamental frente a esta problemática, ya que se cree que al realizar un buen proceso de selección y escoger a la persona idónea para un determinado cargo favorecerá su permanencia dentro de la organización.

Este trabajo no solo beneficiará a la empresa Minera El Roble, sino que puede ser utilizado de ejemplo para las demás organizaciones que puedan estar atravesando una situación parecida o se quiera evitar caer en esta.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos generales de la rotación de personal en la compañía El Roble, Miner S.A, por medio de fuentes de información primarias y secundarias confiables que permitan un mejoramiento en los parámetros de selección de personal de esta.

Objetivos específicos

Identificar que impulsa a los colaboradores de Minera El Roble a permanecer fieles a la compañía, o por el contrario que los puede impulsar a irse.

Reconocer cuáles son las causas más comunes de rotación de personal y generar estrategias para disminuir esta condición en la empresa Minera El Roble.

Plantear estrategias para afrontar la excesiva rotación del personal de la empresa Minera El Roble.

Marco Teórico.

El clima organizacional es uno de los problemas más latentes que se vienen abordando en las empresas desde la década de 1970; es una temática que involucra distintos factores deductivos en las empresas en donde se tiene en cuenta parámetros productivos, acondicionados a la satisfacción del personal y a la rotación de mismo. Así mismo la toma de decisiones es un término clave para abordar el clima organizacional debido a que existen numerosos apartados bibliográficos en torno a esta ideología, una de las cuales afirma que la forma en que se organiza y dirige una organización, las decisiones que se toman, las normatividades y regulaciones, tienen un efecto sobre cómo sus colaboradores se percatan clima directo (Brito-Carrillo et al., 2020).

Otros factores, como los comportamientos, la comunicación y las motivaciones, son factores que intervienen; estas son variables causales. A su vez, Likert sugiere que existe más variables que dependen de los otros factores. Esta variable es la variable final, y son los resultados que se obtienen en la organización, tales como productividad, ganancias y pérdidas realizadas.

Al igual que los estudios de comunicación, este enfoque de gestión se centra en el entorno personal y profesional del trabajador para identificar problemas y buscar posibles soluciones.

Esto se debe a que existen factores externos que pueden incidir en el comportamiento y actitud del trabajador, lo que podría afectar su desempeño en el trabajo. (Pedraza, 2020).

El desarrollo del talento humano y cada uno de sus procesos cada vez es más importante para las organizaciones, logra mejorar la competitividad y por ende la calidad para ambas partes, tanto la organización como los empleados, el proceso de selección por competencia como lo menciona Ipanaqué Feria, A. del C. (2021) busca que la selección y contratación sea aplicado por nivel de competencias, lo que logra reflejar en que cada empleado tenga la capacidad de ejercer el cargo de la mejor manera y como se le ofreció en el momento del reclutamiento, esto permite que sea de su agrado y que el campo que se va a desempeñar

adaptándose a cada cambio interno como externo, es por esto que en la búsqueda por el talento humano ve como clave al momento de seleccionar y contratar explorar el perfil, la experiencia y las cualidades que se tienen para desempeñar las funciones asignada.

La selección y la contratación no es fácil aunque existan altos índices de desempleo, los perfiles requeridos son complicados, y es complicado encontrar personas que lo cubran” (Alles M., 2006, p. 90). Esta definición hace referencia a la calidad antes que la cantidad de personas disponibles, que implica personas individuales con características y talento propio, y que este a su vez armonice con los requerimientos organizacionales, y la disponibilidad y disposición de estas personas hacia la organización. Con estas variables el área de gestión humana de la empresa puede tener bases para garantizar en gran parte la permanencia de los trabajadores en sus cargos evitando reprocesos como consecuencia de múltiples retiradas.

La rotación de personal está dada por la permanencia y de alguna manera oxigena, pero según (Parra,2018) el problema se da cuando se vuelve muy constante.

Para esto existe un índice de medición donde se calcula la relación de las personas que ingresan y las que se retiran de la organización en un periodo de tiempo determinado. (Alvarez,2013).

Marco Legal.

A continuación, se relaciona la normatividad que con su correcta aplicación puede favorecer para que un colaborador permanezca en la compañía.

Código Sustantivo De Trabajo Artículo 45

En este artículo se dio vida a cuatro modalidades de contratación, término fijo, obra o labor, término indefinido y actividades ocasionales, accidentales o transitoria. En general, el contrato a término indefinido es el más anhelado por los colaboradores.

Código Sustantivo De Trabajo Artículo 57 Obligaciones Del Patrono

La finalidad de este artículo es enumerar cada una de las obligaciones que tiene la empresa para el colaborador, algunos de estos son: suministrar los elementos y materiales necesarios para realizar sus labores, además de contar con todos los elementos de protección contra accidentes, respetar la dignidad y moralidad de los empleados, además de cumplir con los acuerdos de pago pactados.

Decreto 1567 de 1998: Crea El Sistema De Estímulos, Los Programas De Bienestar Y Los Programas De Incentivos.

La finalidad de este decreto es elevar los niveles de eficiencia y satisfacción de los empleados.

Resolución 002646 De 2008 (Julio 17)

En esta resolución se definen responsabilidades para identificar, prevenir e intervenir en la exposición de riesgo psicosocial y para la determinación del origen de las patologías creadas por el estrés ocupacional.

Ley 1010 de 2006.

Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Metodología De La Investigación

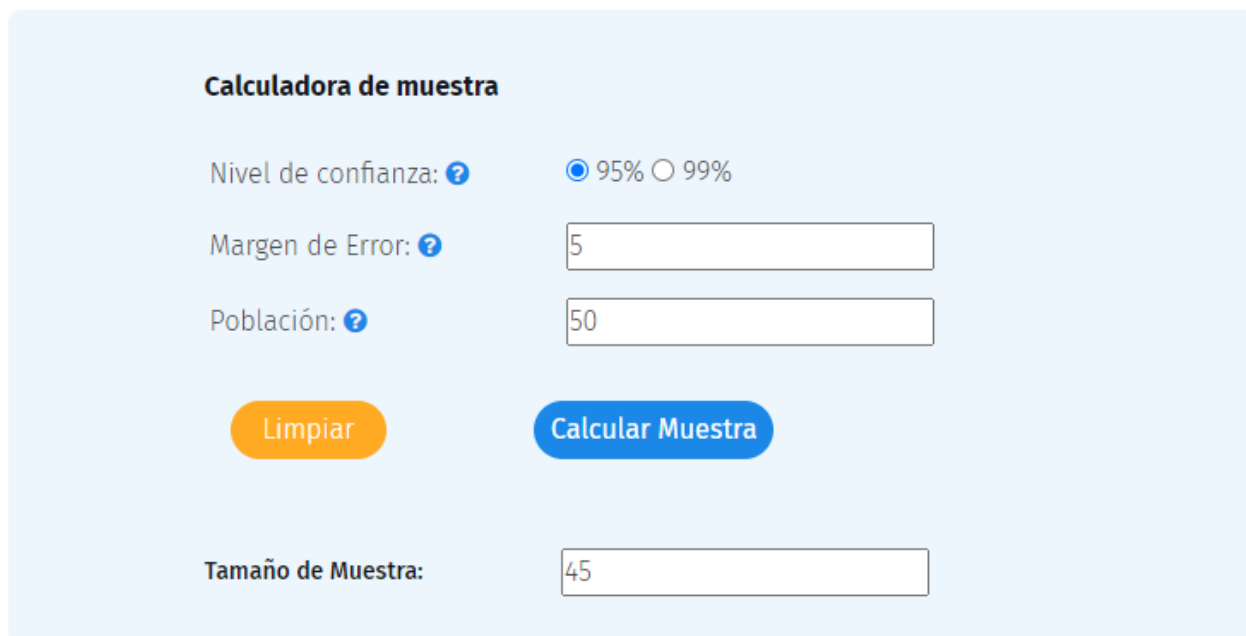
Para el desarrollo de esta investigación se optó por la metodología cuantitativa de tipo descriptiva ya que desde este enfoque los datos pueden descubrirse y analizarse objetivamente.

Población y muestra

Se selecciono una población de 50 personas pertenecientes a la empresa Mineral El Roble. Para la muestra se determinó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% para un total de 45 personas para la muestra

Figura 1

Calculadora de la muestra



The image shows a digital interface for a sample size calculator. It features a light blue background with the title "Calculadora de muestra" at the top. Below the title, there are three input fields: "Nivel de confianza:" with radio buttons for "95%" (selected) and "99%"; "Margen de Error:" with a text box containing "5"; and "Población:" with a text box containing "50". There are two buttons: an orange "Limpiar" button and a blue "Calcular Muestra" button. At the bottom, there is a "Tamaño de Muestra:" label and a text box containing "45".

Fuente. Autoría propia

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada es la encuesta, ya que con este instrumento podemos conocer la percepción de los empleados de Minera el Roble frente a la rotación de personal.

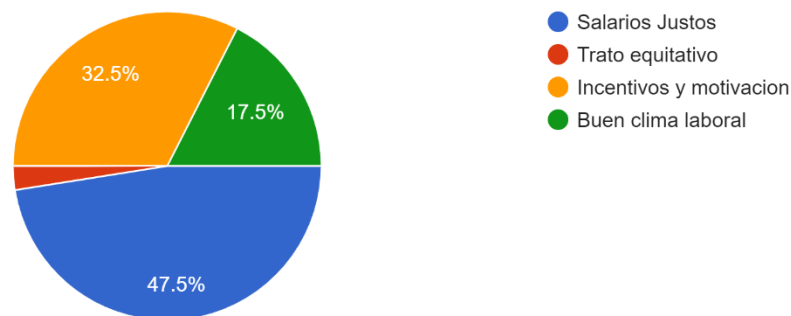
Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas al personal de Minera El Roble, mostrando inicialmente las gráficas de resultados, posteriormente se entra a conocer las causas que están generando la rotación de personal y finalmente proponer los medios de intervención.

Figura 2

Resultado pregunta Numero 1

1. ¿Cual es el factor que mas contribuye a la permanencia dentro de una empresa?
40 respuestas



Fuente. Autoría propia

En esta primera pregunta podemos observar que lo que motiva a los empleados de Minera El Roble a continuar en la empresa son principalmente los salarios, es decir el tema económico es el que tiene más peso, seguido de incentivos y motivación.

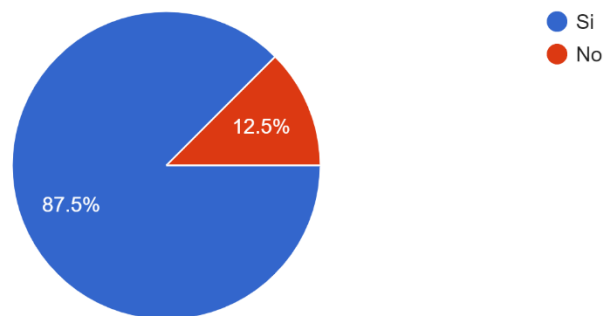
La mitad de la población encuestada considera al salario justo, pero deben tener en cuenta que por la situación actual del país en muchas ocasiones el salario mínimo que implanta el gobierno es considerado muy poco para las necesidades de la población colombiana, el concepto de salario justo es muy relativo. Pero si se debe establecer estándares en los cuales los empleados se sientan satisfechos con el salario recibido.

Figura 3

Resultado pregunta Numero

2. ¿Cree usted que la rotación de personal esta asociado a un proceso de selección y contratación mal ejecutado?

40 respuestas



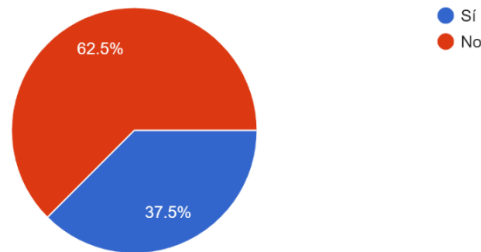
Fuente. Autoría propia

Según los resultados de esta encuesta la mayor cantidad de colaboradores considera que la rotación de personal depende en gran medida del proceso inicial que es el de selección y contratación, lo que nos lleva a concluir que algo está fallando en dicho proceso y es una oportunidad de mejora. Casi un 90% de la población considera que una mala contratación o mal proceso de selección se traduce en poca permanencia.

Figura 4

Resultado pregunta Numero 3

3. ¿Considera que el área de gestión humana realiza actividades que contribuyen a disminuir la rotación de personal?
40 respuestas



Fuente. Autoría propia

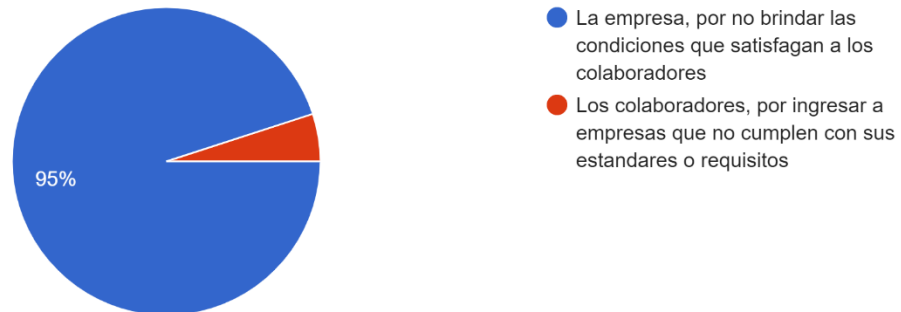
Más de la mitad de los encuestados considera que el área de gestión humana no está implementando estrategias que generen fidelidad y disminuyan la rotación de personal, con lo cual se detecta una falencia y oportunidad de mejora en este aspecto. Es delicado porque los mismos empleados sienten que sus encargados de recursos humanos no son eficientes con las labores que deben realizar, que no están cumpliendo con lo mínimo que se deben comprometer por sus labores, esto no brinda un buen ejemplo de parte del personal administrativo para el personal operativo

Figura 5

Resultado pregunta Numero 4

4. ¿Segun su percepcion la rotacion de personal depende de:

40 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 95% de los encuestados considera que la rotación de personal depende es de la empresa ya que no brinda condiciones que motiven a los colaboradores a permanecer. Es casi unánime la respuesta respecto a quien es carga más la responsabilidad por la alta rotación de personal es de la empresa por no tener una política de retener el personal.

Figura 6*Resultado pregunta Numero 5*

5. Marque la opcion con la que este de acuerdo

40 respuestas



Fuente. Autoría propia

Mas de la mitad de los encuestados desea poder permanecer permanentemente en una empresa, lo que nos ayuda a descartar no en todos los casos, pero si en la mayoría, que la rotación sea por buscar nuevas experiencias, sino por estándares no cumplidos dentro de la empresa que se encuentran.

Conclusiones

En el entorno laboral de los últimos años se ha presentado un dinamismo que requiere de una adaptación rápida tanto del personal y de los procesos que permitan el funcionamiento acorde de la empresa, con las nuevas formas de trabajo remoto se han identificado varias variables que han requerido de ajustes que se van identificando en la práctica, en esta fase se presentan los antecedentes de la problemática que estén afectando la calidad de vida de los empleados de la gran mayoría de empresas.

Encontrar las causas de una constante rotación en la empresa debe ser una emergencia para atender, el dinero y el desgaste que se hace al tener una alta rotación de personal comenzara a bajar el rendimiento en la misma generando retrasos, demoras, actualizaciones para el personal nuevo. Que poco a poco harán que la empresa deje de ser tan competente en el mercado.

Conociendo el marco teórico, marco legal, nos permitirá conocer más afondo como es el manejo de la empresa en cuestión de contratación y selección de personal, y con la metodología de investigación del proyecto de grado se pretende conocer directamente de los involucrados cuál es su perspectiva frente a la problemática trayendo consigo nuevas soluciones.

Después de ver los resultados de la encuesta es muy notorio concluir que el personal operativo considera que tanto la empresa como el personal administrativo no se están preocupando por la permanencia de sus empleados. La empresa al no brindar los estímulos positivos para que los empleados se afiancen y el personal administrativo que no cuenta con las competencias necesarias para realizar correctos y efectivos procesos de selección de personal.

Recomendaciones

Dados los resultados arrojados por las encuestas realizada se dan las siguientes recomendaciones:

Invertir en un estudio de sueldos para los diferentes cargos que hay en la compañía, haciendo la comparación con otras empresas del sector, ya que según los resultados los colaboradores de la empresa pueden no estar sintiendo bien remunerada su labor, y gracias a este estudio se podrá determinar los niveles medios de los sueldos y hacer los reajustes que sean necesarios.

Revisar paso a paso el proceso que se viene realizando de selección y contratación en busca de falencias, ya que esta la posibilidad de que se este contratando personas cuyas expectativas no corresponde a lo que la empresa esta ofreciendo, es por esto por lo que este proceso debe ser mucho más meticuloso.

Se recomienda que el área de gestión humana implemente más talleres motivacionales, lúdicos y además que proponga un plan de incentivos, con el fin de que los colaboradores comiencen a notar que son importantes para la organización y que le interesa su bienestar.

Contratar una empresa que realice de manera externa a todos los empleados una encuesta de bienestar y motivación con el fin de detectar el nivel de satisfacción de los colaboradores y generar estrategias para los puntos en los que la compañía se encuentre más débil.

Realizar procesos de selección internos con el fin de mostrar a los colaboradores que dentro de la compañía tienen la posibilidad de avanzar profesionalmente y que sus esfuerzos son tenidos en cuenta.

Capacitar al personal de recursos humanos para que cuente con las competencias necesarias en el desempeño de su labor, estas capacitaciones pueden ser periódicas pues los

cambios en el mundo laboral son constantes y lo que hoy funciona en 3 años ya puede ser obsoleto.

Bibliografía

- Benavides Montaña, I. G. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas
https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4638/Trabajo%20de%20Grado_Salario%20Emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Buitrago, E. (2018). Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12622/4471>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- García, M. (2009).Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Ipanaqué Fera, A. del C. (2021). Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización?. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 85–92.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>

Juan López. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. Revista Vinculando.

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Mendez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Ramos Ramos, P (Olvera, 2019). (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.).

Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Reyes, A. (2005). Administración de personal. México: Limusa.