



**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN**

# **ANALISIS DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA HOLCREST S.A.S**

María Katherine Domínguez Olaya

katheroswell@hotmail.com

Cohorte 25

Asesor metodológico

Jorge Andrés Polanco López de Mesa

Asesor temático

Blanca Yenny Hernández Sánchez

Trabajo de grado

Maestría en administración MBA

Universidad de Medellín

Diciembre, 2015

# **ANALISIS DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA HOLCREST S.A.S**

## **Resumen:**

La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S, ubicada en la ciudad de Medellín. El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos. Con base en esta encuesta, se realiza un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados muestran que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Estos se convierten en los puntos a tener en cuenta por parte de la organización para que tome decisiones que ayuden a minimizar la rotación por dichas causas mencionadas.

**Palabras claves:** Rotación de personal, Organización, insatisfacción laboral, motivación, retención de personal.

## **Abstract**

Employee retention is an important part of efforts in the area of human resources and the organization in general, since the disengagement represents costs and hurt of the image organizational. Thus, as the study and analysis of employee retention it has become part of organizational management. With this research we sought to analyze the causes that affect the turnover in the company providing services of Holcim Group, Holcrest S.A.S., located in Medellin, analysis started from the data supplied by the organization, which were obtained through a survey of active employees; this in order for the organization to know what are the points that need more attention and thus establish strategies to reduce employee turnover.

Based on this survey, a quantitative descriptive study was performed. The results show that the causes that affect the turnover are: salaries, career opportunities, recognition, cooperation between areas, work-life balance and innovation. These become the points to be considered by the organization to make decisions that help minimize such rotation causes mentioned.

**Key words:** Turnover, organization, job dissatisfaction, motivation, employee retention.

**Resumo:**

Retenção de pessoal é uma parte importante dos esforços na área de recursos humanos e da organização em geral, a rotatividade de pessoal representa custos e prejuízos na imagem organizacional. Assim, como o estudo e análise de retenção de pessoal tornou-se parte da gestão organizacional. Com esta pesquisa se busca analisar as causas que afetam a rotatividade de pessoal na empresa que presta serviços do grupo Holcim, Holcrest S.A.S., localizado em Medellín, a análise começou a partir dos dados fornecidos pela organização, que foram obtidos através de um levantamento dos empregados ativos; este para que a organização saiba quais são os pontos que necessitam de mais atenção e, conseqüentemente, estabelecer estratégias para reduzir a rotatividade de pessoal. Com base nesse levantamento, foi realizado um estudo descritivo quantitativo. Os resultados mostram que as causas que afetam o volume de negócios são: salários, oportunidades de carreira, o reconhecimento, a cooperação entre áreas, equilíbrio entre vida profissional e inovação. Estes tornam-se os pontos a serem considerados pela organização a tomar decisões que ajudam a minimizar tais causas de rotação mencionados.

**Palavras-chave:** Rotatividade de pessoal, organização, satisfação no trabalho, motivação, retenção de pessoal.

## 1. INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar. Chiavetano (2007) dice:

La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (...). (P.135)

Por otro lado, según Castillo (1993):

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención. (P.66).

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en los datos suministrados por la organización, la empresa Holcrest<sup>1</sup> presentó para el primer año de operación (2013) un 15% de retiros, para el segundo año (2014) subió el porcentaje de rotación a 27% y para julio del 2015 se tenía un 19% en rotación de personal.

Las cifras de rotación voluntaria de una empresa representan importancia, porque los costos que está genera están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Chiavenato (2007) dicen que:

---

<sup>1</sup> Holcrest S.A.S., mejor conocida por sus siglas CREST, es un Centro Regional de Servicios Transaccionales fundada en Abril del año 2013, la cual está compuesta por 400 empleados que brindan servicio a nueve países de Centro y Sur América, tiene como objetivo ser eficiente proveedor de servicios y procesos de negocios a las compañías socias a través de soluciones simples y estandarizadas.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (P.72)

Este porcentaje de rotación puede presentar un impacto negativo para la empresa, cambiando su imagen y haciendo que cada vez sea más difícil cubrir el puesto de trabajo vacante con una selección adecuada. Por un lado Reyes (1973) dice que cuando se presenta rotación se tienen los siguientes inconvenientes: “La falta de integración y coordinación, la imagen de la empresa y Posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc.” (P.164), por otro lado Maier (1960) dice que “una compañía con una rotación de personal elevada está mal considerada por los empleados y por la sociedad”. (P.541)

Según Nicolas (2013):

Algunas empresas, durante la época de recesión, han caído en la tentación de hacer del desempleo su mejor estrategia de gestión del talento, 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 adecuado, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se marchen 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. Flores et. al. (2008) dicen que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.” (P.65). Por lo que algunos de los problemas

por los que pasan las empresas y para el análisis que compete a esta investigación la empresa Holcrest, es la inestabilidad laboral, reflejada en la rotación de personal.

Parafraseando a Flores et. al (2008) donde citan a Puchol (1994), una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado. Hay que tener en cuenta que la insatisfacción está relacionada con la motivación que tiene el individuo.

La compañía siempre está en la búsqueda de crear nuevas estrategias que ayuden a simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos, por lo que la estabilidad en los procesos es fundamental para cumplir el objetivo organizacional; teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las causas que influyen en la rotación de personal en la empresa Holcrest S.A.S?

El objetivo de este trabajo es analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa Holcrest S.A.S. La información fue suministrada por la organización, la cual es obtenida por medio de una encuesta realizada a las personas activas en la compañía sin incluir practicantes y personas de Aiesec (personas que están contratadas por un tercero), con la intención de proponer a la empresa medios de intervención que ayuden a minimizar el impacto de la rotación que actualmente se registra en la organización. Para cumplir dicho objetivo se realizó una investigación cuantitativa y un diseño descriptivo, partiendo del supuesto que los factores que más impacto tienen en la rotación de personal son la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo.

Esta técnica de investigación descriptiva ha sido utilizada en otros estudios, como por ejemplo, Padilla, Jimenez, & Ramirez (2013) realizaron una encuesta para conocer la satisfacción laboral de los académicos en México. Goldín (2011) realizó entrevistas en su estudio sobre las maquiladoras de Guatemala para conocer que estaba generando la rotación en la empresa y cómo afecta esta; entre otros autores.

El texto está dividido en cuatro partes. La primera parte trata al marco teórico y al estado del arte. En la segunda parte se expone la metodología de la investigación. En la tercera parte, se presentan los resultados y su respectiva discusión teniendo en cuenta lo abordado en el marco teórico, y en la cuarta parte, se presenta la conclusión según los hallazgos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **Importancia de la rotación de personal**

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como Robbins (1996) expresa al respecto “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (P.27), esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

Esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía, entre otros. Werther & Davis (2008) exponen que:

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (P.228).

Cabrera, Ledezma, & Rivera (2011) citando a Robbins (1998) definen la rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y las causas que pudiesen originarlas:

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. (P.85).

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), este afirma que los 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 secundarios abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, son aquellos efectos colaterales inmediatos de la rotación, como por ejemplo, efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laborales y costos extra operacional, por último los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, como: costos de inversión extra y pérdidas en los negocios.

Los visto anteriormente nos lleva a ver como los seres humanos son miembros de un sistema social, es decir, consumidores que pertenecen a diferentes instituciones, como: familia, escuelas, iglesias, política, etc., lo que hace que cada individuos sea diferentes entre sí. Se puede decir que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, conocimientos, habilidades y motivaciones; esto lo hace más complejo para las organizaciones que generalizan las motivaciones de cada individuo.

Los ejecutivos de las organizaciones hoy en día se enfrentan a diferentes dificultades, como: falta de compromiso, renuncias, deslealtad, conflictos, resistencia al cambio, entre otros, y aunque se haya tomado todas las medidas necesarias para realizar una adecuada contratación de un nuevo individuo no siempre estos mantienen un impulso constante en el desarrollo de sus actividades. Por lo que la motivación humana impacta directamente en el desempeño y desarrollo de cada individuo, donde la empresa está disponible para contribuir a que sus



empleados cumplan sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva, favoreciendo a la compañía, ya que influye en la reducción de rotación de personal.

### **Rotacion de personal y su estudio**

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 la definición anterior sobre motivación se puede decir que los motivos del ser humano para cumplir diferentes necesidades siempre están presente durante su vida, algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no esté motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

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)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede ver como esto se encuentra reflejado en la teoría de jerarquías de las necesidades de Maslow (1943), su teoría se basa en que las necesidades humanas tienen una jerarquía que van ascendiendo de los niveles más bajos a los más altos, y cada vez que es satisfecha una de las necesidades de bajo nivel está deja de

ser un motivador y las necesidades a nivel superior comienzan a dominar el comportamiento humano, es decir, empieza a motivarla. Maslow (1943) presenta el siguiente nivel de jerarquías: “Las necesidades psicológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de posesividad y amor, las necesidades de estima, y las necesidades de self-actualization.” (P.85-96). Las necesidades base son las Psicológicas, estas son aquellas para el sostenimiento de la vida humana (alimento, calor, agua, sueño), por lo que se puede decir que son primordiales y el individuo tenderá a satisfacer estas primero antes que las otras; convirtiendo esa necesidad como la única y más importante dejando las demás en el olvido.

Esta teoría de Maslow (1943) hace una aproximación a cuales son las necesidades que los individuos en una organización buscan satisfacer con mayor prioridad, es decir, dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, así mismo se analizará hasta qué punto la empresa genera las herramientas necesarias para que el individuo cumpla su necesidad y pueda seguir escalando en la jerarquía de necesidades.

Por otro lado, la teoría de motivación de Herzberg (1968), está basada en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Koontz & Weilhrich (2007) citando a Herzberg (1968) dicen que la motivación depende únicamente de dos factores:

“Factores higiénicos: Es todo aquello que rodea al individuo en su lugar de trabajo; políticas de la compañía, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad social, supervisión.

Estos factores en si no dan ninguna motivación, sin embargo, si no existieran si generarían insatisfacción.

Factores motivacionales: Se basa en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Estos son motivadores reales por que tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción”. (P.289)

Aunque la teoría de Maslow (1943) nos da una amplia visión de las diferentes necesidades, Herzberg (1968) nos ayuda a reducir la escala, haciendo posible un mayor análisis de estas en la organización, se reduce los motivos por los que se encuentra motivado el colaborador

y así nos acercáramos a conocer las causas que podrían generar la rotación de personal en la empresa.

McGregor (1994) indica que hay dos concepciones respecto de la naturaleza humana, donde plantea la teoría de los factores X y Y, teniendo en cuenta que para toda toma de decisiones se tiene en cuenta la naturaleza y conducta humana. Siguiendo sus postulados teóricos se puede afirmar que: El primer grupo (Teoría X) dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayoría de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, ya que quiere soslayar 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 encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete, así mismo puede aprender en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

Es así como McGregor (1994) afirma que la teoría X es influyente en las estrategias administrativas de las organizaciones y muestra una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de las organizaciones. La teoría Y señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para la motivación del recurso humano.

Estas dos teorías a primera vista pueden mostrar grandes diferencias, sin embargo, son complementarias y ayudan a que la gerencia tome decisiones estratégicas para un mejor manejo del recurso humano. Esta teoría nos aporta una visión sobre como la gerencia de la organización influye notoriamente sobre la motivación de los colaboradores, y como las decisiones que estos tomen van a repercutir en que las personas se encuentren motivadas o no dentro de la organización y tomen la decisión de continuar o no dentro de esta.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios aportados por los teóricos aquí abordados, podemos esperar que en la empresa Holcrest S.A.S, se busque satisfacer las necesidades básicas, donde estos se verán influenciados por los factores higiénicos y motivacionales de los empleados. Aunque los factores higiénicos no están en control del empleado sino de la organización, estos son de gran importancia para el individuo ya que es en este factor donde se encuentran los medios para satisfacer las necesidades y la no existencia de ellos genera insatisfacción personal, como por ejemplo: sueldo y beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros, ambiente físico, supervisión, crecimiento, madurez, entre otros, se espera encontrar que este factor hace parte en gran medida de las causas que están generando la desvinculaciones dentro de la organización de análisis, de igual forma se espera que el factor motivacional también influya en las causas de rotación, este factor esta en control de individuo e influye directamente en la satisfacción, donde el reconocimiento y la mayor responsabilidad es una de las cosas que busca el individuo dentro de la organización.

### **3. METODOLOGÍA**

Para poder alcanzar el objetivo planteado inicialmente, de analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa Holcrest S.A.S., se utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo, recurriendo a la encuesta como técnica. Además, el logro de este primer objetivo específico está directamente relacionado con el cumplimiento del segundo, en el que se requiere describir las causas que están generando la rotación de personal utilizando el análisis de la información como técnica, de tal manera, que al final como producto de la investigación misma, se puedan proponer medios de intervención que ayuden a disminuir la rotación en la empresa objeto de estudio, se tendrá en cuenta lo mencionado en el marco teórico para el análisis respectivo y así lograr el objetivo general que convoca esta investigación. El cumplimiento de lo mencionado anteriormente es basado en los datos suministrados por la organización.

La técnica de investigación descriptiva ha sido utilizada en otros estudios, como por ejemplo, Krackhardt, McKenna, Porter, & Steers (1981) utilizaron la encuesta como una de las herramientas para analizar la rotación de personal influenciada por los supervisores de la

compañía. Chiang & Ojeda (2013) por medio de la encuesta encontraron información que les mostró la relación entre la satisfacción y la productividad. Cabrera et. al (2011) utilizaron la encuesta para encontrar la relación entre rotación de personal con la productividad y la eficacia. Carrillo, Solano, Martínez & Gómez (2013) realizaron una encuesta a 546 profesionales con el fin de conocer el grado de satisfacción del trabajo que realizan, Sil Choi & Mi Kim (2014) en su investigación realizaron encuesta con diferentes preguntas en categorías como: satisfacción de cargo, intención de retiro, compromiso laboral con la organización.

Es necesario aclarar que los datos obtenidos para el análisis fueron suministrados por la organización, esta facilitó los datos necesarios para el análisis y desarrollo de esta investigación. La encuesta estuvo compuesta por 65 preguntas, estructuradas por 22 categorías:

Tabla 1. Categorías de la encuesta aplicada.

<b>CATEGORIA</b>	
1	Compromiso
2	Alineación de la marca
3	Oportunidades de carrera
4	Colegas
5	Comunicación
6	Alineación de la empresa con los valores
7	Cooperación entre fronteras
8	Clientes
9	Diversidad
10	Innovación
11	Aprendizaje y Desarrollo
12	Administración de rendimiento
13	Salud Ocupacional y Seguridad
14	Reputación de la organización
15	Satisfacción general
16	Pago
17	Reconocimiento
18	Líderes Sénior
19	Supervisor
20	Actividades de trabajo

21	Balance vida o trabajo
22	Procesos de trabajo

Fuente: Elaborado por el autor con base en la encuesta.

Cada una de las preguntas permitieron respuestas de selección múltiple, con 6 opciones: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, poco de acuerdo, Un poco en desacuerdo, en desacuerdo y Muy en desacuerdo.

Para el análisis de este trabajo se tendrá en cuenta aquellos resultados que obtuvieron menor porcentaje en las respuestas “de acuerdo” y “poco de acuerdo Ya que estas son las que están teniendo mayor impacto en la rotación, es decir, son aquellas donde el porcentaje de aceptación es menor en las diferentes categorías y los empleados están menos satisfechos.

La encuesta fue aplicada en línea a todos los empleados de la compañía a excepción de personas contratadas por Aiesec (estas son 30 personas que tienen contrato con la empresa mencionada y no directamente con la empresa de estudio) y practicantes, se dio plazo de un mes, entre febrero y marzo del 2015, para obtener las respuestas de la mayor cantidad de empleados, el gerente de cada área dentro de la organización, a saber: B2R-Book to Report, H2R-Hire to Retire, O2C-Orden to Cash, P2P-Purchase to Pay, RCSC-Regional Customer Service Center, Staff CREST, quienes tuvieron la responsabilidad de enviar recordatorios a sus empleados para lograr la mayor cantidad de respuestas. Finalmente, se obtuvieron 383 respuestas de 396 empleados encuestados, es decir, el 97% de los empleados respondieron la encuesta, de los cuales 135 son hombres y 248 son mujeres, la población de la organización se encuentra en su mayoría entre los 25 y 34 años, y un alto porcentaje de empleados se encuentran vinculados a la organización entre 1 y 2 años.

Tabla 2. Información de respuestas por área.

		Numero de respuestas	Porcentaje de respuestas
<b>2015</b>	TOTAL CREST	383	97%
	Book to Report	51	93%
	Hire to Retire	43	93%
	Order to Cash	104	100%

	Purchase to Pay	67	87%
	Regional Customer Service Center	69	64%
	Staff CREST	49	100%

Fuente: Elaborado por el autor con base en la encuesta.

Los diferentes resultados dados por las categorías mencionadas, nos ayudará a ver dónde se encuentra concentrada la insatisfacción de los empleados de la compañía, pudiendo centrar el análisis en las que están más impactadas negativamente. Además, con dichos resultados se obtiene información para ser comparada con la teoría y los trabajos realizados por diferentes autores. De tal forma que este análisis permitió identificar las principales causas de rotación en la compañía.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar los resultados de esta investigación se muestra inicialmente los resultados arrojados por la encuesta aplicada por la empresa, posteriormente se entra a conocer las causas que están generando la rotación de personal para finalmente proponer los medios de intervención.

##### **La rotación de personal es impactada por cada individuo**

De acuerdo al resultado de la encuesta se obtuvo como principales puntos a ser tenidos como factores influyentes en la rotación de personal los siguientes: salario con una aceptación por parte de los empleados del 36%, Oportunidades de carrera con un 46%, reconocimiento con un 55% de aceptación, cooperación entre áreas con un 56%, balance vida-trabajo un 58% e innovación un 58% de aceptación; estos puntos mencionados fueron los que menor porcentaje obtuvieron en la calificación “de acuerdo” y “poco de acuerdo”, es decir, son los que menos están satisfechos los empleados por lo tanto son aquellos que están influyendo en que se presente rotación de personal.

A continuación se puede observar las preguntas que influyeron en los porcentajes mencionados anteriormente:

Tabla 3. Categorías y preguntas.

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PORCENTAJE
<b>Compromiso</b>	<b>Compromiso</b>	<b>63%</b>
	Me tomaría mucho dejar la compañía	49%
	Le recomendaría la empresa a un amigo que busca trabajo	61%
	Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mi cada día	64%
	En el momento, no tengo planes de abandonar la empresa	61%
	Cuando me dan la oportunidad, le digo a otros cosas buenas de trabajar acá	64%
	La empresa me motiva a contribuir más de lo normal para completar mi trabajo	59%
<b>Alineación de la marca</b>	<b>Alineación de la marca</b>	<b>70%</b>
	Claramente puede explicar lo que hace que trabajar acá sea diferente a las demás empresas	67%
	Esta empresa tiene responsabilidad medioambiental	87%
	Esta empresa cumple con las promesas hechas a los empleados	61%
<b>Oportunidades de carrera</b>	<b>Oportunidades de carrera</b>	<b>46%</b>
	Demonstrar valores es un factor importante a la hora de considerar a alguien para una oportunidad de carrera	72%
	Mi oportunidad de carrera promete en esta empresa.	40%
	La compañía ofrece oportunidades de carrera a los trabajadores que tienen alto rendimiento	41%
	Yo sé que hay oportunidades de carrera disponibles para mi	38%
<b>Colegas</b>	<b>Colegas</b>	<b>71%</b>
	Todos en el equipo tomamos responsabilidad del éxito del equipo	65%
	Mis colegas y yo trabajamos juntos para alcanzar nuestras metas	74%
	Mis colegas respetan mi aporte así sea diferente al suyo	78%
<b>Comunicación</b>	<b>Comunicación</b>	<b>78%</b>
	Comunicados de mi supervisor son consistentes con los de los líderes Senior	77%
	En general la comunicación en la compañía es efectiva	65%
	Los líderes Senior se comunican abierta y honestamente.	75%
	Los líderes Senior son visibles y accesibles a los empleados	82%
<b>Alineación de la empresa con los valores</b>	<b>Alineación de la empresa con los valores</b>	<b>73%</b>
	En la empresa, los administradores toman acciones cuando alguien no demuestra nuestros valores	70%
	Mi supervisor se comporta de acuerdo con los valores corporativos	76%
	Se anima a que la gente reporte condiciones no sanas en el lugar de trabajo	83%
	Líderes Senior claramente explican cómo nuestros valores están ligados al éxito de la compañía	79%
	Puedo reportar algo que considero antiético sin miedo o consecuencias negativas para mi	57%
<b>Cooperación entre fronteras</b>	<b>Cooperación entre fronteras</b>	<b>56%</b>
	Cooperación entre departamentos es efectiva	47%



	Compartimos las mejores prácticas y conocimiento entre unidades	53%
	Líderes Senior crean un ambiente de efectiva colaboración en la compañía	72%
<b>Cientes</b>	<b>Cientes</b>	<b>87%</b>
	No dudaría en recomendar los productos y servicios de esta compañía a clientes potenciales, familia o amigos	86%
	Mis relaciones con clientes externos o internos es satisfactoria	83%
<b>Diversidad</b>	<b>Diversidad</b>	<b>81%</b>
	Tenemos un ambiente de trabajo abierto y que acepta diferencias individuales (e.g. edad, genero, cultura ...)	81%
<b>Innovación</b>	<b>Innovación</b>	<b>58%</b>
	Se me anima a encontrar maneras innovadoras y creativas para desarrollar el desempeño dela compañía	58%
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	<b>62%</b>
	Nuestra revisión de desempeño incluye discusión sobre mejoras en el rendimiento e identificar áreas para mejora	65%
	Esta compañía apoya el aprendizaje y desarrollo de sus empleados	56%
	Acá, los errores se usan para aprender, no para castigar	63%
	Hay suficientes oportunidades de aprendizaje en la compañía para mejorar mis habilidades	53%
<b>Administración de rendimiento</b>	<b>Administración de rendimiento</b>	<b>62%</b>
	En la empresa, nos proponemos objetivos y metas realistas	66%
	La manera como administramos el rendimiento me ayuda a contribuir los más posible con el desempeño de la compañía	66%
	Mi supervisor tiene expectativas claras, y me involucra en alcanzar las metas	63%
<b>Salud Ocupacional y Seguridad</b>	<b>Salud Ocupacional y Seguridad</b>	<b>85%</b>
	Supervisores y administradores siempre toman medidas apropiadas en temas de seguridad	85%
	Un lugar de trabajo seguro es considerado importante	96%
	Mi estrés relacionado con el trabajo es controlable	66%
<b>Reputación de la organización</b>	<b>Reputación de la organización</b>	<b>69%</b>
	La compañía es considerada uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con habilidades y experiencia	48%
	La empresa tiene excelente reputación en la comunidad	71%
	Creo que la empresa actúa con responsabilidad en la comunidad	82%
	Estoy orgulloso de ser parte de la compañía	72%
<b>Satisfacción general</b>	<b>Satisfacción general</b>	<b>60%</b>
	En general estoy satisfecho como empleado de esta compañía	60%
<b>Pago</b>	<b>Pago</b>	<b>36%</b>
	Mi bonificación está ligada directamente con el desempeño de la empresa	52%
	Estoy contento con el pago que recibo por mi trabajo	33%
	En general, los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen con mis necesidades y las de mi familia	35%
	Mi desempeño individual tiene un impacto significativo en mi sueldo	34%

<b>Reconocimiento</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>55%</b>
	Recibo reconocimiento apropiado (más allá de salarios y beneficios) por mis contribuciones y logros	36%
	Los altos líderes tratan a los empleados como el activo más valioso de esta empresa	65%
<b>Líderes Senior</b>	<b>Líderes Senior</b>	<b>69%</b>
	Veo una fuerte evidencia de un liderazgo efectivo de los líderes de alto rango	70%
	Los altos líderes me mantienen entusiasmados con el futuro de esta empresa	61%
	Líderes Senior en esta compañía proveen una clara dirección de nuestro futuro.	61%
	Los líderes Senior toman buenas decisiones de negocio.	72%
<b>Supervisor</b>	<b>Supervisor</b>	<b>69%</b>
	Mi supervisor me el soporte que necesito para tener éxito en mi trabajo.	67%
	Recibo feedback de mi supervisor constantemente durante el año para mejorar mi desempeño.	64%
<b>Actividades de trabajo</b>	<b>Actividades de trabajo</b>	<b>63%</b>
	Obtengo una sensación de logro por mi trabajo	49%
	Soy libre de escoger la mejor manera de hacer mi trabajo.	65%
<b>Balance vida o trabajo</b>	<b>Balance vida o trabajo</b>	<b>58%</b>
	El balance entre mi trabajo y mi vida personal es correcto para mi	58%
<b>Procesos de trabajo</b>	<b>Procesos de trabajo</b>	<b>64%</b>
	Donde yo trabajo, las decisiones son hechas sin retraso.	57%
	Las herramientas y recursos que tengo me permiten ser tan productivo como posible.	76%
	Nuestros procesos de trabajo me permiten hacer mi trabajo tan bien como me es posible.	63%

Fuente: Elaborado por el autor con base en la encuesta.

Un estudio realizado por Nicolás (2013) encontró que el 47% de los trabajadores están seguros de que pueden lograr sus objetivos de carrera en su empresa actual, el 53% del personal expresa su preocupación por la equidad de su retribución, el 46% no está satisfecho con la cantidad de colaboración y apoyo entre departamentos de su organización. Con los resultados obtenidos se encontró que el 40% de los trabajadores ve oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, el 33% ven la remuneración económica que recibe como apta de acuerdo a su trabajo y el 47% expresa que se tiene cooperación entre los diferentes departamento de la organización. Por otro lado Cabrera et. al (2011) encontraron que las causas de rotación de personal son: ofertas de trabajo con un 29,41%, salario con un 29,41%, cantidad de contratos de la compañía con un 23,53% y supervisión con un 17,64%.

En la investigación realizada por García & Pin (2010) en España encontraron que la decisión de dejar el puesto de trabajo depende de dos variables: la satisfacción/ insatisfacción laboral y las expectativas de encontrar otro trabajo, donde la satisfacción laboral dependerá, en gran medida, de las condiciones internas de la empresa (política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.); por otro lado, con la encuesta aplicada en Holcrest se encontró que solamente el 49% de los empleados le tomaría mucho dejar la organización, en su mayoría se encuentran insatisfechos con los pagos y las oportunidades de carreras, siendo estas lo que más impacta para que una persona decida irse de la compañía, ya que fueron las preguntas que menor porcentaje de aceptación tuvieron.

Así mismo Cabrera et. al (2011) encontraron que las preguntas que menor rango presentaron está relacionada con el salario. Encina (2003) encontró que el salario fue la causa principal para que los trabajadores dejaran sus empleos, otra similitud era la frecuencia del abandono del trabajo por problemas de relaciones con otros empleados, incluso con la administración. Salazar (2014) encontró que la empresa debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación.

Si se analizan los resultados obtenidos en la empresa objeto del presente estudio, se reconoce que son similares a los trabajos aquí abordados, sin embargo, se presenta diferencia con la relación entre compañeros y superiores, ya que se obtuvieron resultados positivos en Holcrest, donde el 74% considera que los compañeros trabajan siempre en lograr el mismo objetivo y el 61% dice que la administración mantiene en sus empleados el entusiasmo con el futuro de la organización.

Por otro lado, se encontró que los empleados consideran que no reciben el reconocimiento apropiado, más allá de salarios y beneficios, por las contribuciones y logros que realiza dentro de la organización, el 49% de los empleados sienten una sensación de logro por las actividades que realizan. Esto también fue observado por Carillo & Santibanez (2001), quienes encuentran en un trabajo realizado en México en una empresa maquiladora, que los trabajadores rotan porque: los salarios son bajos y las prestaciones bajas, su trabajo es

aburrido y cansado, no los toman en cuenta en las decisiones de la empresa y no hay un ambiente agradable en el empleo.

Después de conocer los resultados que mayor porcentaje negativo presentaron, entramos a conocer en mayor profundidad cuáles son las causas que están generando la rotación de personal.

### **Conocer las causas que están generando la rotación de personal**

Después de conocer las categorías que presentaron menor calificación dentro de la organización de análisis (salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación), se puede afirmar que son esas las causas que mayor impacto tienen en la rotación de personal, coincidiendo con lo mencionado al inicio de este documento donde el salario y la oportunidad de carrera son las que representan más impacto, aunque el balance de vida-trabajo no presenta un porcentaje significativamente bajo como los ya mencionados, sigue siendo uno de los que menor aceptación presentó, impactando también en la rotación.

Jo (2008) citando a Rosenblatt y Sheaffer (2001) dice que “that people seek employment in organizations offering the greatest economic rewards for their current level of ability,”<sup>2</sup> (P.567), teniendo en cuenta lo anterior y la importancia que tiene en las personas aquellas organizaciones que ofrecen los mayores beneficios económicos de acuerdo a su nivel de capacidad, podemos decir que en Holcrest la baja aceptación de los empleados por la remuneración económica va a representar uno de las causas principales para que las personas busquen otras oportunidades laborales en organizaciones que den una mejor alternativa de crecimiento económico.

Por otro lado teniendo en cuenta el nivel de jerarquías de necesidades de Maslow (1943), podemos decir que el salario hace parte de las necesidades psicológicas, mientras que la

---

<sup>2</sup> Las personas buscan empleo en las organizaciones que ofrecen los mayores beneficios económicos para su nivel actual de capacidad.

oportunidad de carrera hace parte de las necesidades de estima y la relación vida-trabajo se encuentra en las necesidades de posesividad y amor; esto mismo se ve relacionado con el porcentaje de aceptación por parte de los empleados, ya que la necesidad principal del ser humano es cubrir las necesidades básicas (psicológicas) las cuales se satisfacen con la capacidad económica, mientras que las otras aunque existen no tienen tanta participación.

Por otro lado, Herzberg (1968) propone la teoría de los dos factores, esta propuesta también aborda el salario como parte de los factores higiénicos, donde estos por si solos no dan motivación, pero si no existiera o no es lo suficientemente apto para cumplir las necesidades básicas si generarían insatisfacción y por lo tanto impacto en la rotación. 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 el individuo sino por la organización. Por otro lado, el factor motivacional aunque también se ve en ámbito laboral, este encuentra su relación en la satisfacción del cargo y las actividades que desempeña dentro de la organización, quiere decir, que estos si se encuentran en control de los individuos y están relacionados principalmente con su desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad, entre otros.

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

Jo (2008), encontró en sus análisis que la poca oportunidad de crecimiento profesional es uno de los factores que más influye para que una persona decida retirarse de la compañía teniendo esto un impacto directo en la rotación de personal de la organización. Siendo la oportunidad de carrera una de las causas que afecta la rotación de personal en Holcrest, podemos

considerar que debido a la pequeña jerarquía organizacional que tiene la organización este crecimiento es limitado y por lo tanto impactante en los empleados.

Cuando hablamos de pequeña jerarquía nos referimos a que en la organización no se cuenta con diferentes niveles jerárquicos dentro de un mismo cargo, es decir, no se tiene analista 1, analista 2, analista 3 o llámelo analista junior, analista sénior, analista pleno, sino que solo existe un analista y dentro de este cargo no hay crecimiento, haciendo que las personas vean la posibilidad de crecimiento algo limitado en el tiempo. Jo (2008) citando a West (2000) y Herman (1999) dice que “In many cases, employees will stay if they perceive future advancement opportunities”<sup>3</sup>. (P.576).

Tabla 4. Estructura de Holcrest. S.A.S.

Áreas	Cargos	Responsable por país o área
Book to Report	Gerente	Todos los países
	Coordinador	Por procesos
	Supervisor	Por países
	Analista	Por países
	Auxiliar	Por países
Hire to Retire	Gerente	Todos los países y CREST
	Coordinador	Solo el área
	Supervisor	Por países
	Analista	Por países
	Auxiliar	Por países
	Supervisor	CREST
	Analista	CREST
	Auxiliar	CREST
Order to Cash	Gerente	Todos los países
	Coordinador	Por procesos
	Supervisor	Por países
	Analista	Por países
	Auxiliar	Por países
Purchase to Pay	Gerente	Todos los países
	Coordinador	Por procesos
	Supervisor	Por países

<sup>3</sup> En muchos casos, los empleados se quedarán si perciben futuras oportunidades de progreso.

	Analista	Por países
	Auxiliar	Por países
Regional Customer Service Center	Gerente	Todos los países
	Coordinador	Solo el área
	Supervisor	Por países
	Analista	Por países
	Auxiliar	Por países

Fuente: Elaborado por el autor con base en los cargos de la organización.

Flores & Martínez (2015) realizaron un estudio en el cual analizaba la rotación de personal en las organizaciones y lo enfocaron en México, en este daban a conocer que:

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación, además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, cuando un empleado está pensando en irse de la organización es menos productivo, la rotación desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costo. (P.14-15)

Otro de las causas que tiene impacto en la rotación de personal es el balance entre la vida y el trabajo. Jo (2008) encontró que la política entre trabajo y vida flexible no se aplica de manera uniforme impactando en la rotación, donde algunas personas prefieren flexibilidad laboral y menos salario.

Las causas mencionadas hasta el momento, aunque se pueden clasificar en la Escala de Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de Motivación de Herzberg (1968), no son fáciles de clasificar dentro de la teoría X y teoría Y de McGregor (1960), esto debido a que la Teoría X dice que el ser humano tiene que ser controlado y dirigido para realizar el trabajo, y las causas encontradas para la organización no considera el control como motivo de rotación, por el contrario la encuesta arroja que no se sienten controlados ni amenazados por sus superiores. Por otro lado la teoría Y, menciona que el compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro, sin embargo, aunque las personas se

esfuerzan para cumplir los objetivos y no son reconocidas por esto, esta no se encuentra como causa de rotación según los resultados arrojados dentro de la organización.

### **Medios de intervención que ayude a disminuir la rotación de personal**

Miranda (2009) en su investigación sobre estrategia de retención dice que:

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “*no dejar ir*” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “*hacer sentir bien*” a los empleados, lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “*el conocimiento*”.(P.51)

Lo importante de conocer las causas de rotación de personal es poder establecer estrategias que ayuden a la disminución de estas dentro de la organización, de no llegarse a implementar estrategias que ayuden a la retención de personal, se pueden generar consecuencias respecto a los costos, reconocimiento, cumplimiento, calidad en el servicio, pérdida de conocimiento, desconfianza, entre otros.

Así como Hernández, Hernandez & Mendieta (2013) dicen que “El fenómeno de la rotación de personal para los empresarios es un problema, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra de cierta estabilidad” (P.848). Por otro lado Malik (2003) dice “Si quiere evitar el fallo de privar a empresas y personas de sus resultados, entonces la rotación de puestos de trabajo sólo deberá realizarse con precaución, y solo en determinadas fases del desarrollo profesional de una persona” (P.44).

Dicen Hernández et. al (2013) que el salario es importante pero no es definitivo y tomando como referencia a Dess & Lumpkin (2003) expresan:

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales —tanto personales como profesionales— entre los



trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen. (P.56).

La implementación de nuevas, mejores y fuertes estrategias para disminuir la rotación no es fácil para la organización, sin embargo, es necesario que los directivos pongan ese punto en la agenda y vean la necesidad de analizarlas y aún más importante implantarlas para así contrarrestar la rotación y evitando que personas con alto potencial dejen la compañía, por motivos que pueden estar al alcance de ellos.

La organización debe de tomar las causas de rotación de personal encontradas en esta investigación y analizar la posibilidad de implementar medios de solución, como por ejemplo:

- Podría realizar modificación en el organigrama, donde se incrementen los niveles jerárquicos organizacionales, brindándoles a los empleados una mayor posibilidad de crecimiento dentro de la organización influyendo en su motivación de crecimiento profesional, teniendo al final una disminución de la rotación.
- Esa implementación de niveles puede ligarse a una nueva escala salarial, que será determinada de acuerdo al nivel jerárquico que se tiene dentro de la organización y que se verá impactado en la medida que presente crecimiento dentro de la organización, esto llevará a tener un mayor impacto en la motivación de cada persona, tanto a nivel salarial como a nivel profesional, generando una baja rotación.
- Otra estrategia de minimizar la rotación sería crear políticas de flexibilidad horaria, creando turnos diferentes, posibilidad de trabajar algunos días desde su hogar, o en algunos casos se podría pensar en realizar nuevas contrataciones que minimice la carga laboral de las personas, dándoles así mayor facilidad para cumplir con sus actividades durante su jornada laboral, evitando que tengan que extender el horario y a su vez esto puede impactar en el reporte de horas extras, sin embargo, no se entra en detalle sobre las horas extras ya que no es tema de esta investigación.

Estas son algunas estrategias que la organización podría analizar aún más a detalle, es importante tener en cuenta que los beneficios económicos no son únicamente en aumento de salario, por lo que la organización puede implementar estrategias con diferentes entes que ayuden al empleado a obtener lo que desea para su familia, como por ejemplo, facilidad de créditos con baja tasas de interés, planes de salud para la familia, convenios para descuentos familiares, etc, ofreciendo beneficios competitivos ante otras organizaciones.

Aunque otros temas no fueron causas de la rotación es importante que la organización siga fomentando las relaciones amistosas entre sus empleados, encomiende nuevas responsabilidades a los empleados, realice nuevos proyectos internos donde se pueda tener participación por parte de los empleados y así ayudando al fortalecimiento y/o desarrollo de nuevas habilidades, realice capacitación adecuada y constante a sus empleados y realizar campañas para que los empleados sientan la organización como parte de ellos.

Las estrategias mencionadas anteriormente son algunas de las que se pueden analizar e implementar por parte de los directivos de la organización de análisis, con el fin de que la empresa reduzca la rotación de personal y sea más atractiva en el mercado laboral.

## **5. CONCLUSIONES**

El método de investigación implementado ayudo a que se cumpliera con el objetivo general de dicha investigación, pudiendo encontrar que si la organización desea cumplir con el objetivo organizacional de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos, debe de prestar más atención a la rotación de personal, ya que el incremento que ha venido teniendo en los pocos años de operación de la organización es considerable (15% - 2013, 27% - 2014 y 19% - julio 2015). Asimismo se logró conocer las causas que más impacto tienen en la rotación, las cuales son: salario, oportunidades de carrera, balance vida-trabajo, reconocimiento y cooperación entre áreas e innovación. Se recomendó que la organización analice posibles aspectos que ayuden a minimizar la rotación, como por ejemplo: salarios más competitivos, hacer que los empleados vean el éxito de la organización como propio,

determinar nuevos niveles jerárquicos, flexibilidad horaria, realizar capacitaciones que ayuden al crecimiento profesional, entre otros.

Con los resultados encontrados y analizados, se pueden considerar las causas de rotación encontradas el primer paso para la implementación de estrategias dirigidas principalmente en la reducción de la rotación de personal, donde la empresa podría retener a sus empleados más competitivos logrando que el objetivo organización de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos se mantenga en el tiempo, convirtiéndose en una organización reconocida y competitiva en el mercado laboral. Esta investigación podría a su vez darle a la organización una visión más amplia de la importancia y el impacto que está generando la rotación de los empleados y que al final impactará en el objetivo organizacional, por lo que la búsqueda del beneficio individual al final será el beneficio organizacional.

Aunque el objetivo de esta investigación se cumplió, solo se dio un primer paso sobre posibles estudios alrededor de la rotación de personal, quedando la posibilidad para futuras investigaciones un análisis sobre cuáles son los costos que le está generando a la organización estas causas de rotación, o se podría tener en cuenta las estrategias mencionadas y se podría realizar un mayor análisis sobre las estrategias a ser implementadas y el impacto que estas pueden tener en la rotación. El encontrar relación en los diferentes estudios realizados en diferentes sectores económicos nos brinda la posibilidad de ver que la rotación es un tema que afecta los diferentes escenarios de una sociedad y/o país. Nicolás (2013) en su estudio de diferentes países encontró que sin importar el lugar las personas se preocupan por el crecimiento profesional, salario y apoyo entre departamentos de la misma organización. Así como Nicolás se tienen otros estudios que encuentran similitudes y muestran el impacto de la rotación.

## **6. REFERENCIAS**

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo

- León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Carillo, J., & Santibanez Romellon, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras*. México: Plaza y Valdés.
- Carrillo García, C., Solano Ruíz, M. d., Martínez Roche, M. E., & Gómez García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Latino Americana de Enfermagem*, 1314-1320.
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración* 58, 39-60.
- Chiavetano, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. Octava edición.
- Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *IX Congreso Internacional de Costos*, 1-14.
- Encina, G. B. (2003). Rotación de personal. *Administración laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal*, 223-230.
- Flores, J., & Martinez, R. (15 de Mayo de 2015). *Ordem dos contabilistas Certificados*. Obtenido de Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones: <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/089.pdf>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- García Lombardía, P., & Pin Arboledas, J. R. (2010). *La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación*. España.
- Goldín, L. R. (2011). Labor turnover among maquiladora workers of highland Guatemala. *Latin American Research Review*, Vol 46, N°3, 133-156.
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*. Vol 18., 837-863.
- Jo, V. H. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *High Educ*, 565-582.
- Koontz, H., & Weilhrich, H. (2007). Elemento de administración: enfoque internacional. *Factores humanos y motivación*. (págs. 282-302). Mexico: McGraw- Hill Interamericana, septima edición.

- Krackhardt, D., McKenna, J., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1981). Vol. 24, N° 2). Supervisor Behavior and Employee Turnover: A field Experiment. *Academy of Management Journal*, 249-259.
- Maier, N. (1960). *Psicología Industrial*. Madrid: Rialph S.A.
- Malik, F. (2003). Job Rotation: Fases en el desarrollo personal. *Capital Humano N° 166*, 43-46.
- Maslow, A. (1943). Una teoría de la motivación humana. En A. Maslow, *Una teoría de la motivación humana. Motivación y personalidad* (págs. 85-111). Barcelona: Psychological Review Sagitario.
- 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.
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcance. . *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.
- Nicolas, G. (2013). 5 factores de retención... Para asegurar el compromiso. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 48-50.
- Padilla Gonzalez, L. E., Jimenez Loza, L., & Ramirez Gordillo, M. d. (2013). La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión. *Perfiles educativos, N° 141*, 8-25.
- Reyes, A. (1973). *Administración de personal: primera parte relaciones humanas*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Salazar, Y. C. (2014). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 53-62.
- Sil Choi, J., & Mi Kim, K. (2014). Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, 1-5.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.
- 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.