



Proyecto de Investigación Oportunidades de mejora sobre la rotación de personal en la empresa  
Persona SOFT

Catherine Álvarez Giraldo

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Virtual  
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos  
mayo de 2024

Proyecto de Investigación Oportunidades de mejora sobre la rotación de personal en la empresa  
Persona SOFT

Catherine Álvarez Giraldo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de  
Proyectos

Asesor(a)

Doris Amanda Rosero García

Microbióloga, M.Sc., Phd.

Posdoctorado En Microbiología Ambiental

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2024

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Figuras</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	9
<b>1.1 Descripción del Problema</b> .....	9
<b>1.2 Pregunta de Investigación</b> .....	12
<b>1.3 Objetivos</b> .....	12
<b>1.3.1 Objetivo General</b> .....	12
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	12
<b>1.4 Justificación de la investigación</b> .....	13
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	15
<b>2.1 Marco de Antecedentes</b> .....	15
<b>2.2 Marco de Teórico</b> .....	18
<b>2.2.1 Importancia de la Rotación de Personal</b> .....	18
<b>2.2.2 Índice de rotación de Personal</b> .....	20
<b>2.2.3 Técnicas de Retención de Personal</b> .....	21
<b>2.3 Marco Normativo</b> .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
<b>3.1 Enfoque y alcance de la investigación</b> .....	25
<b>3.2 Población y muestra</b> .....	26
<b>3.2.1 Definición de la población</b> .....	26
<b>3.2.2 Cálculo y selección de la muestra</b> .....	26
<b>3.3 Instrumentos</b> .....	27
<b>3.4 Descripción de Procedimientos</b> .....	29
<b>3.5 Análisis de la Información</b> .....	30
<b>3.6 Consideraciones Éticas</b> .....	30
<b>4 RESULTADOS</b> .....	31
<b>5 DISCUSION</b> .....	37
<b>6 CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>Referencias</b> .....	40

## Lista de Figuras

<b>Figura 1. Encuesta de Investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2. Resultados Pregunta 1 que cargo tienes en la organización .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3. Resultados Pregunta 2 que considera usted que puede estar generando la alta rotacion .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4. Resultados de la pregunta 3 Cuales de las siguientes herramientas se debe implementar en la organización para estabilizar tanto el personal como las areas .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 5. Resultados de la pregunta 4 que le gustaria que implementaran en la empresa para sentirse comodo y motivado.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 6.Resultados de la pregunta 5 Como describes la empresa Personal SOFT .....</b>	<b>36</b>

## Resumen

Actualmente las organizaciones están en constante evolución con la finalidad de mantenerse al día con las cambiantes demandas de los clientes, los avances tecnológicos y las tendencias del mercado. Como resultado, los líderes de la organización se enfrentan a la retadora tarea de lograr la transición exitosa de sus equipos a través de estos cambios. Una transición exitosa no solo garantiza que la organización siga siendo competitiva, sino que también fomenta una cultura laboral positiva y mejora la moral de los empleados, especialmente cuando se trata de manejar las emociones y preocupaciones en las que se ven afectados por los cambios.

Es por esta razón que es importante tener una comunicación efectiva con cada uno de los empleados y líderes que coordinan los equipos de trabajo, ya que en las empresas a diario se evidencia la alta rotación de personal que afecta a las organizaciones a nivel general, ya que esto no permite una adecuada estabilidad entre áreas de la organización aparte de que se incurren en costos altos de contratación, capacitación y demás para contratar personal nuevo.

En este caso personal Soft es una empresa que puede tener una estabilidad a nivel organizacional ya que tiene todas las capacidades para hacerlo, mas es importante buscar una adecuada comunicación con cada integrante de esta y de sus líderes, los cuales están en constante comunicación con cada colaborador para saber que esperan tanto del rol que están desempeñando como de la organización y así disminuir considerablemente la alta rotación.

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

## **Abstract**

Organizations today are constantly evolving to keep up with changing customer demands, technological advances, and market trends. As a result, organizational leaders face the challenge of successfully transitioning their teams through these changes. A successful transition not only ensures that the organization remains competitive but also fosters a positive work culture and improves employee morale, especially when it comes to managing the emotions and concerns of employees affected by the changes.

For this reason, it is important to have effective communication with each of the employees and leaders who coordinate the work teams. Every day, there is evidence of high staff turnover in companies that affect organizations in general. This does not allow adequate stability between areas of the organization and incurs high costs of hiring, training, and other related expenses.

In this case, Soft personnel is a company that can have organizational stability because it has all the capabilities to do so, but it is important to seek adequate communication with each member of this and its leaders, who are in constant communication with each employee to know what they expect both the role they are playing and the organization and thus significantly reduce the high turnover.

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

## Introducción

Uno de los problemas que afectan las organizaciones a nivel mundial, es la inestabilidad y rotación de personal, debido a este factor se presentan grandes pérdidas económicas, de tiempo, inestabilidad en los procesos, y en los equipos de trabajo. Chiavenato (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)

Las organizaciones suelen tener un plan de trabajo desde que un empleado ingresa, como inducciones, personas capacitadas y que invierten tiempo para preparar a esta persona para desempeñar su cargo de la manera correcta y que se generen equipos de trabajo sólidos y competentes.

Cuando en una organización hay altos índices de rotación de personal, se deben evaluar las causas y su origen para poder implementar planes de acción para obtener un índice menor, pues si es cierto y real, las empresas tienen índices de rotación menores, pero cuando se presentan a mayor cabalidad es un tema para tratar y erradicar para obtener una organización y empleados exitosos.

Es por esta razón que con esta investigación se pretende estudiar el motivo del por qué se está presentando tanta rotación de personal en la empresa Personal SOFT y buscar las posibles soluciones para disminuir este fenómeno.

Según lo anterior y a la información suministrada por la organización Personal SOFT, se presentaron los siguientes índices de rotación, (2022) 25% de retiros, y en el (2023) 30% subió el porcentaje.

Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Chiavenato (2007) dicen que:

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).

El tener personal estable hace que una organización sea competente, productiva y de alto crecimiento.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio en la empresa Personal SOFT SAS para identificar las causas de rotación de personal y crear posibles alternativas o mejoras con base en este estudio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del Problema**

Personal Soft S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Medellín. Opera en Diseño de Sistemas Computacionales y Servicios Relacionados sector. La empresa se fundó el 10 de marzo de 1998.

Es Organización especializada en ofrecer servicios de Ingeniería de Procesos, Ingeniería de Software y Arquitectura en Tecnologías de Información, orientada a resultados de excelente calidad, funcionalidad y confiabilidad.

Provee a sus clientes, soluciones de software a la medida y desarrollos tecnológicos que mejoran la operatividad de sus procesos, a través de diseños innovadores, que están a la vanguardia de las exigencias del mercado actual.

En la organización se ha venido observando una constante rotación de personal, a lo largo de los últimos meses, esta problemática se ha evidenciado con la inestabilidad de los procesos y los cargos desempeñados, lo que ha hecho que se tengan que realizar procesos de selección y capacitación para el personal nuevo con más frecuencia, lo que incurre en más costos y recursos que serían más aprovechables dentro de la organización para los mismos empleados que están dentro de esta.

En la organización, la competitividad de los procesos sigue presentando la rotación de personal y la empresa desmejorará notablemente, ya que hasta los clientes se podrían ver afectados

por la situación, por lo que el personal nuevo requiere de una curva de aprendizaje constante y no se llega a un punto de equilibrio y estabilidad laboral.

Lo anterior tiene como fundamento en que los trabajadores renuncian a sus cargos por diferentes razones entre ellas, las pocas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, condiciones diferentes a las ofrecidas al momento de ingresar, o porque para la empresa los empleados no cumplen con el perfil que se requiere teniendo en cuenta que se dan cortos periodos para adaptarse a los procesos que se desarrollan.

El mundo empresarial debe ofrecer a los trabajadores nuevas estrategias que ayuden a estos a desarrollar sus habilidades y competencias, manteniéndolos satisfechos y logrando que se puedan realizar planes de mejoramientos, sobre la rotación de personal que se presenta en las empresas medianas disminuyendo las diferentes consecuencias que esta pueda generar, así lo plantea Idalberto Chiavenato como teórico cuando plantea su pensamiento que: “El mundo actual vive una época de globalización y cambio constante para elevar su calidad y productividad, competir ROTACIÓN DE PERSONAL efectivamente y dejar atrás sus viejos paradigmas organizacionales que ya no funcionan en esta nueva aldea global y que las vuelven obsoletas y poco competitivas.” (Chiavenato, 2008, p. 29).

La empresa tiene la capacidad y recursos para ofrecer condiciones a los empleados que les permita tener personal feliz y feliz en la empresa para la que trabajan, y para ello deben buscar estrategias de retención de personal, como: Validar los perfiles que se contratan, realizar estudios de climas laborales, desarrollar incentivos, y reconocimientos, plan carrera y uno de los más importantes, escucha activa.

La Rotación de personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra o cierta estabilidad. Según Hernandez & Mendieta, (2013). La fidelización que desarrolle el empleado por la organización contribuye a la reducción de la rotación de personal (Chiavenato, 2009), es decir un flujo de constantes salidas (renuncias o despidos) que se pueda generar y entradas (contratos o admisiones) de personas a la organización, ya sean con el fin de compensar las salidas de integrantes de la organización u otra razón.

Según Chiavenato (2008) los paradigmas son de gran importancia en la organización para su cultura y para conservar la esencia de las reglas que determinan que es correcto y que no, por lo cual la cultura organizacional se puede tornar rígida, ya que restringen el pensamiento, razón la cual puede ser causante de que muchas personas roten en las empresas, puesto que el mundo de hoy, es cambiante, al igual que el ser humano, que se adapta a estos cambios, por lo cual, para muchas personas no es cómodo, ni apropiado, regirse por unos paradigmas que no cambian dentro de la empresa o por una cultura organizacional que no es flexible y que no se adapta a lo que el trabajador busca, quiere y necesita (p. 29) Los paradigmas son un conjunto de reglas que definen la frontera entre lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe y lo que no se debe hacer. Esto puede restringir el pensamiento y volver rígida la cultura organizacional las exigencias del mundo actual obligan a las empresas a revisar constantemente sus paradigmas para adecuarlos a los nuevos desafíos de cambio y productividad.

## **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las causas que originan la alta rotación de personal en la empresa Personal SOFT entre el año 2022 y 2023 y sus posibles soluciones?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar cuáles son las posibles causas y soluciones para la alta rotación de personal presentada entre el año 2022 y 2023.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las causas que afectan la alta rotación de personal tanto en la organización como en las áreas.
- Describir las falencias que se pueden presentar dentro de las organizaciones con una alta rotación del personal entre un año y otro.

## 1.4 Justificación de la investigación

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: 7 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 extralaborales 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.

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)

Es por esto por lo que con esta investigación se pretende identificar las causas de la rotación en la empresa Personal SOF SAS, y plantear soluciones que puedan implementarse para motivar al personal y disminuir la alta rotación.

Al lograr identificar en la empresa las causas de la rotación, se pueden crear e implementar estrategias para tener estabilidad de personal, donde son el activo principal de la organización para su crecimiento y desarrollo y para lograrlo se debe tener personal a gusto.

Algunas de estas causas según las teorías propuestas por algunos autores, precede a que generalmente los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática entorno a este, ya que el abandono obedece a algo que no les gusta o no les parece, por lo cual no tiene sentido seguir en el cargo (Robbinson & Judge, 2009). Por otro lado, como se ha evidenciado por la teoría otras causas destacadas de la rotación de personal, son la influencia de la insatisfacción y desmotivación laboral. Según Hernández y cols. (2013) por tal razón la rotación de personal es motivado por fundamentos laborales que en la mayoría de los casos puede detectarse mediante de estudios de fluctuación potencial, por lo cual, al tomar las medidas necesarias se puede reducir y con ello mejorar las estrategias de calidad, productividad y brindar mejoría a los cargos que requieren una mano de obra estable.

El propósito es realizar inicialmente un diagnóstico que debe analizarse conscientemente para encontrar y así implementar un plan de acción acorde a las necesidades de la empresa y de los empleados.

“Como lo menciona el diario (Diario Patria, 2021) Una de las problemáticas que más afectan al desempeño de las distintas áreas en una empresa es la rotación de empleados. Se trata de la desvinculación de los trabajadores y su consecuente sustitución por otros para continuar con el desempeño de las distintas actividades. Esta situación representa pérdidas económicas, baja eficiencia y grandes dificultades para lograr la evolución de los productos o servicios, así como también de la empresa misma. Por esta razón, es importante conocer los motivos de la deserción y tomar acciones efectivas.

Para la empresa Personal SOFT SAS la formulación de un plan de acción contribuirá a la mejora de la falencia presentada para la reducción de la alta rotación del personal.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco de Antecedentes**

En las organizaciones grandes como Personal Soft SAS regularmente el personal se mantiene estable lo que normalmente ayuda a la empresa a ser eficiente, efectiva y con áreas definidas y bien constituidas, pero también es importante resaltar que es un factor inevitable que las personas estén buscando constantemente mejores oportunidades o desafíos que se les presenten en otras organizaciones, es por esta razón que la rotación de personal es un acumulado de diferentes factores que influyen tanto interna como externamente dentro de la organización.

La rotación se define como el total de colaboradores que llegan y se van, con relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una organización debido a las altas y bajas en un ciclo determinado (Reyes, 2005), para Chiavenato, la

rotación de 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 (Chiavenato, 2007, p. 135); Por otro lado, según José Castillo 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 periodo de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención (Castillo Aponte, 1993, p. 66). Tener el control sobre la rotación del personal es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando un colaborador se retira lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida.

Es por esta razón que es de vital importancia tener un control de este fenómeno que se presenta a diario en las organizaciones, y para esto es importante indagar con los colaboradores, lo que esperan, que objetivos desean cumplir a nivel personal y profesional.

De acuerdo con lo anterior se logró establecer algunos índices que están afectando la alta rotación de la organización Personal SOFT y por ende el buen funcionamiento de las áreas.

Algunos factores que fueron manifestados por los colaboradores fueron: salarios, poca capacitación, falta de escucha, poco crecimiento profesional.

Este resultado se realizó por medio de la indagación voluntaria realizada a los colaboradores los cuales demostraron su inconformidad en la organización, en varios aspectos, lo que para el personal tanto interno como el que esta a punto de ingresar no es positivo, ya que al evidenciar esta alta rotación se puede concluir que algo dentro de la organización no está funcionando correctamente, y ya de entrada esto se convierte en un factor desmotivaste.

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)

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).

El clima organizacional como factor influyente a la hora de renunciar a un cargo es descrito (Lewin, 1951) como la creación de herramientas útiles para el desarrollo y compromiso de, habilidades, calidad, competencias, entusiasmo, satisfacción, lealtad, eficiencia, reputación, y de esta manera obtener ventajas sostenibles y duraderas; brindando calidad de vida laboral, la cual es igual al compromiso y aprovechamiento del recurso humano disponible. Por otro lado, el mismo autor nos plantea el comportamiento humano que genera una reacción ante las condiciones laborales, otorgando una relación directa entre sujeto — organización, sujeto — sujeto; los cuales abren paso al estudio y medición muestran la realidad y los niveles de motivación y rendimiento laboral. Por lo anterior el clima organizacional, debe ser agradable para los colaboradores, puesto que, entre más agradable sea el ambiente para el trabajador, más

pequeña será la intención de este de renunciar al cargo que tenga dentro de la organización.

**ROTACIÓN DE PERSONAL** Hay que considera un conjunto de factores que intervienen en la decisión de las personas de salir definitivamente de una empresa como lo son ciertos compromisos que tiene la organización los cuales plantea Porter, que tienen que ver con factores relacionados con fuertes creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, disposición o motivación a realizar un esfuerzo considerable por la organización y un fuerte deseo de convertirse como miembro de la organización (Porter, 1982).

## **2.2 Marco de Teórico**

### **2.2.1 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.

Para Chiavenato, la rotación de personal es “el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (Chiavenato, 2008, P. 91).

Este concepto define la fluctuación de personal en una organización y las causas que conllevan a este fenómeno, después de tener esta información clara, se pueden hacer los estudios correspondientes y estrategias necesarias para disminuirlo.

La rotación es un factor que tiene un gran impacto, para las empresas, ya que esto incurre en altos costos de inducción, exámenes médicos, entrevistas y procesos de selección amplios y costosos.

Esta rotación afecta de manera negativa la eficiencia de la organización, es importante aclarar que muchas organizaciones tienen la visión de que debe existir rotación de personal cuando un empleado no aporta positivamente a la empresa, bien sea por falencias en los procesos desarrollados o por falta de capacitación.

En el mundo laboral cambiante de hoy Hernández, Hernández, & Mendieta, (2013), los niveles de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad, sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

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).

### 2.2.2 Índice de rotación de Personal

El mismo Chiavenato en su libro (Chiavenato, 2001, pág. 191), explica un cálculo que se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas de una empresa durante un determinado periodo de tiempo; utilizando la siguiente ecuación:

#### Ecuación 1. Índice de rotación

$$IRP = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{promedio efectivo de la organización}} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Este cálculo plantea el escenario de la planeación y gestión del talento humano, teniendo en cuenta que:

- A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)
- D= desvinculación de personal (ya sea por iniciativa de la empresa o decisión del trabajador)
- PE= promedio efectivo del periodo de tiempo considerado. Se obtiene de la sumatoria de los empleados existentes al comienzo y al final del periodo de tiempo, dividiendo el resultado entre dos.

Para Chiavenato (2001), el resultado de esta ecuación expresa el valor porcentual de empleados que circulan dentro de la empresa, con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, cuando se obtiene un 3% esto significa que solo podría contarse con el 97% de la fuerza de trabajo durante ese periodo laboral; es allí donde se plantean diferentes planes compensatorios del flujo de trabajadores (p. 191).

### 2.2.3 Técnicas de Retención de Personal

Uno de los puntos y áreas más importantes para tener áreas y personal estable y contentos en una organización es el área de talento humano, pues se encarga desde que un empleado ingresa con temas de inducción, y acompañamiento en todo el proceso de formación dentro de la organización.

El inconformismo laboral es uno de los factores que más se presentan en las organizaciones, principalmente por las condiciones laborales, y esto lleva a las personas a tomar decisiones de abandonar sus puestos de trabajo, por eso se presentan tantos inconformismos cuando buscan empleo y lo que genera para los empleadores altos costos de contrataciones y reclutamiento de personal.

Se debe tener en cuenta que nadie garantiza que por más estrategias que se tengan para retener personal este lo haga, pues la competencia y el mercado laboral es bastante amplio y cuando se ofrecen mejores condiciones, sin duda alguna los empleados van a buscar lo que mejor se acomode a lo que están buscando a nivel profesional.

Es una estrategia implementar salarios justos según los roles desempeñados, pero además hay que considerar que no todas las organizaciones son muñas que las remuneraciones no van de acuerdo con los roles desempeñados si no a otros factores de la empresa, y es en este punto donde llega la desmotivación de los empleados.

El tiempo laboral también es un factor desmotivante, las empresas contratan personal con horarios específicos, pero al momento de desarrollar sus funciones el tiempo acordado no se cumple, pues esto se debe a recargas laborales y de acuerdo a esto las jornadas laborales se vuelven más extensas de lo habitual sin tener presente que estas personas también tienen vida social, familiar entre otras, muchas empresas están implementando medios días libres al año que les

permite a los empleados compartir más con sus familias, hacer diligencias, temas de salud entre otras.

El trabajar en una empresa que sienta y tenga empatía con sus empleados, hace que un empleado dude al momento de dejar su puesto de trabajo.

Otro factor importante es el plan carrera que puede tener un empleado dentro de una organización, no es un secreto que una persona estudia porque quiere crecer profesional, laboral, y personalmente, cuando ingresas a una compañía y te informan que tienen plan carrera, es un factor motivante para un empleado, pero cuando en el transcurso del tiempo te das cuenta que no es así, inicia la desmotivación.

El trato por parte del empleadores y compañeros de trabajo, uno de los temas más importantes dentro de una organización para que una persona se sienta cómoda y contenta de ir a lugar donde está trabajando, este un tema delicado, pues todas las personas desean y merecen respeto, son como mínimo 8 horas diarias que una persona permanece en su lugar de trabajo y ese tiempo desea pasarlo cómodo y tranquilo trabajando en pro de sus funciones a desarrollar.

El empleo es una de las principales fuentes para garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas, estas necesidades llevan a las personas a aguantar situaciones incómodas y abusivas por parte de empleadores, claro está que esto no debe suceder, una persona trabaja para cubrir sus necesidades básicas pero aparte de esto es porque el trabajo brinda un sentido de identidad, es por esto que las empresas deben buscar planes de acción para tener empleados conformes y contestos tanto en la empresa como con el rol desempeñado.

(Miranda González, 2009) dice que: Existen estrategias que no involucran el carácter monetario o salarial, buscan generar planes de formación y capacitación, entrenamiento específico para desarrollar, también incluyen, pero no se limitan a planes para mejorar la calidad de vida,

basados en convenios que dan espacios laborales adecuados, en la legislación colombiana se establecen celebraciones en la empresa y planes de promoción y prevención; hay condiciones que no mejoran las condiciones del personal, sino de la empresa.

En la literatura, autores como (Miranda González, 2009), ofrecen un esquema o una proposición de razones por las que se abandona el trabajo.

**Figura 1. Proposición de razones por las que se abandona el trabajo.**

<b>Categorías</b>	<b>Proposiciones agrupada por temas</b>
<b>Mayor salario (59)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecida por la competencia</li> <li>• Ofrecida por multinacionales</li> <li>• Ofrecida por otras empresas</li> </ul>
<b>Trabajo (49)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desafiante</li> <li>• Exceso en la carga de trabajo</li> <li>• Lejanía del lugar de trabajo</li> <li>• No cumple con el perfil</li> <li>• Fortalecer el perfil laboral</li> <li>• No existen posibilidad de ascender</li> <li>• Buscar un cargo de mayor jerarquía</li> <li>• Conocer otras áreas</li> <li>• Flexibilidad en el horario</li> <li>• Mala imagen de la empresa</li> <li>• Por políticas de renovación de las empresas</li> <li>• Expectativas diferentes</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Por mejoras locativas en el lugar de trabajo</li> </ul>
<b>Formación (20)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar fuera del país algún posgrado</li> <li>• Fortalecimiento de una segunda lengua</li> <li>• Culminar sus estudios profesionales</li> <li>• Aprendizaje profesional en otra compañía</li> </ul>
<b>Cambio del lugar del trabajo (14)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al exterior</li> <li>• Dentro de la ciudad en donde trabaja</li> </ul>
<b>Empresa propia (11)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados como dueño de la nueva empresa</li> <li>• Colaboración a familiares</li> </ul>
<b>Familia (6)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crianza de sus hijos</li> <li>• Posibilidad de trabajar desde su casa</li> </ul>
<b>Tipo de contratación (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos a término indefinido</li> <li>• Cambios en el tipo de contrato</li> </ul>
<b>Relaciones laborales (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con otros compañeros de trabajo</li> <li>• Con los jefes</li> </ul>

Nota. En la figura se puede observar las estrategias de retención de personal. Tomado de: Miranda González, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT Vol.45 No.156, 45-72.

Las estrategias que deben implementar las organizaciones para tener personal contento dentro de una organización, muchas empresas no las tienen claras o no las consideran importantes, pero la idea es dar un paso más para que este tema sea más relevante dentro de una organización.

### **2.3 Marco Normativo**

#### **Ley 1429 de 2010**

Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Artículo 1: La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

#### **Código Sustantivo del trabajo versión 2019, artículo 13**

Objeto: La finalidad de este código es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 13: Mínimo de Derechos y Garantías: las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores, no produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

En un proceso de gestión humana se debe tener muy presente la normativa que rige en el momento en el cual se desarrolla la actividad laboral. Para este caso, es indispensable acudir a la Ley 100 de 1993, la ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el CST (Código Sustantivo de Trabajo) y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social con cada una de las modificaciones y derivaciones que estas contengan.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Enfoque y alcance de la investigación**

El enfoque fue cuantitativo, considerando que se requería de una encuesta, con preguntas que permitieran identificar factores de la alta rotación de personal, utilizando el análisis de la información como técnica, para proponer un mecanismo que aporte a la empresa, para tomar decisiones acordes con las principales causas de retiro voluntario del personal y así se genere una intervención que ayude a disminuir la rotación de personal.

Este método pretendía conocer lo que piensa la gente de la empresa Personal SOFT SAS respecto a la constante rotación de personal, para hacer un análisis profundo e interpretativo de la información, y entrar a detalle en la comprensión del problema de investigación, por lo que la investigación se centró en los sujetos a estudiar de manera integral o completa, y se realizó un proceso de indagación que permitió medir la probabilidad de los argumentos, e interactuar con los participantes y con los datos, buscando respuestas a preguntas centradas en la experiencia cotidiana laboral.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Definición de la población**

Estudio conformado por empleados y Exempleados de la empresa Personal SOFT SAS de la ciudad de Medellín en un periodo comprendido entre los años 2022 y 2023.

Se diseñó una encuesta como instrumento para la recolección de información, la cual consta de 5 preguntas que corresponden a la pregunta de investigación.

En esta investigación se utilizó como instrumento de obtención de información la encuesta, la cual obtuvo un carácter por muestreo, cuyo propósito era obtener información, acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico. Hay que considerar que la información obtenida solo se validó para cierto periodo de tiempo, que corresponde al periodo en el que se recolectó, ya que las características y las opiniones pueden variar con el tiempo.

### **3.2.2 Calculo y selección de la muestra**

La encuesta se realizó a un grupo de 10 colaboradores de cargos administrativos entre subdirectores, líderes, analistas y auxiliares de la sede administrativa de la organización. De esta forma se procede a validar la efectividad del instrumento en el registro de información y la utilidad del sistema, para medir la problemática.

La muestra estuvo dirigida a las personas que actualmente laboran dentro de la organización, principalmente los que tienen una antigüedad alta. Se realizó una encuesta donde se

permitió evidenciar los motivos por los cuales el colaborador decide terminar la relación contractual con la empresa Personal SOFT SAS.


### **3.3 Instrumentos**

Según Fidias Arias, se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2012, págs. 67- 68), como también un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se puede utilizar para obtener, registrar o almacenar información.

La herramienta que se implementó para la recolección de información fue la encuesta como métodos de investigación primarias, esta estuvo dirigida a un grupo de colaboradores de la organización antes mencionada, ya que ellos son los principales involucrados en el fenómeno organizacional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Encuestas:** Se realizó la respectiva encuesta o modificación de la encuesta ya existente en la empresa, la cual tendrá como fin conocer que motiva a los trabajadores a desertar de la empresa.

## Causas y posibles soluciones para la rotación de personal en la empresa Personal SOFT SAS

1. Que cargo tienes la organización 


Subdirectora

Lider

Coordinadora

Analista

Auxiliar

2. Que considera Usted que puede estar generando la alta rotación 

Mal ambiente laboral

Falta de coordinación entre actividades y areas

Salarios Bajos

Actividades operativas para perfiles altos

3. Cuales de las siguiente herramientas se deben implementar en la organizacion para estabilizar tanto el personal como las areas

- Comunicacion
- Formacion
- Apoyo constante
- Condiciones adecuadas
- Escucha constante
- Opción 6

4. Que le gustaría que implementaran en la empresa para sentirse cómodo y motivado

- Acompañamiento constante por parte del lider
- Ambiente laboral tranquilo
- Integraciones constante en todas las areas
- Acompañamiento constante por parte del area de RR.HH

5. Como describes la empresa Personal SOFT

- Motiva a sus trabajadores
- No motiva a sus trabajadores

### 3.4 Descripción de Procedimientos

La herramienta que se implementó para el procesamiento de datos fue el formulario de Microsoft Forms en la fase de recolección, procesamiento y análisis de los resultados. Esta herramienta permitió procesar la información y generar los respectivos gráficos, se realizó la encuesta de cinco preguntas puntuales a los colaboradores de la organización Personal SOFT SAS las cuales determinaran el motivo por el cual toman la decisión.

### **3.5 Análisis de la Información**

Se realizó el análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta realizada además de gráficos que permitieron mejor interpretación de la información suministrada por los colaboradores, para así poder determinar las causas mas frecuentes por las que se esta presentando de manera regular la rotación de personal en la empresa Personal SOFT SAS

### **3.6 Consideraciones Éticas**

Esta investigación, en términos Éticos, salvaguarda la propiedad intelectual de los autores respecto a las teorías y conocimientos diversos, citándolos apropiadamente y precisando las fuentes bibliográficas.

La recolección de información de la investigación hasta ahora se desarrolló en la misma organización con los empleados de esta, y ha sido voluntaria.

En todo el proceso se han considerado todos los recaudos éticos vinculados a la investigación.

## 4 RESULTADOS

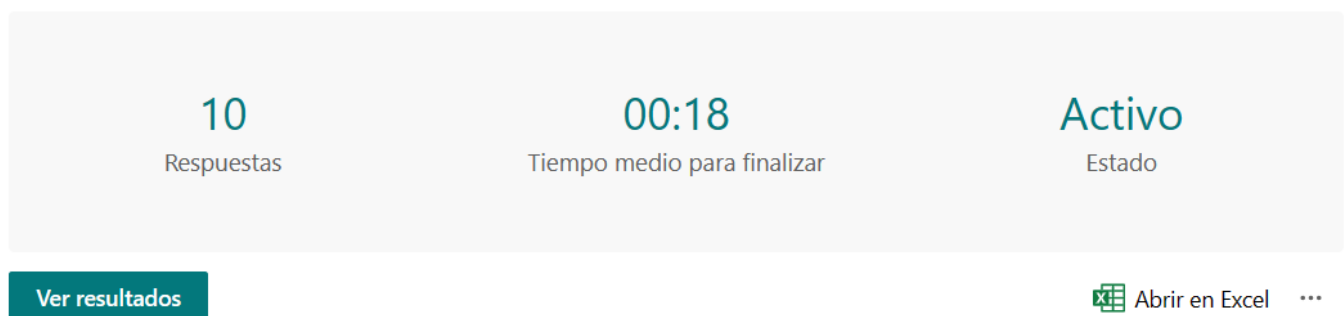
Por medio de la investigación, la cual esta basada en una encuesta realizada a 10 colaboradores con diferentes roles, se logró identificar que en la empresa requiere de estrategias adecuadas tanto para la selección de personal en general como de lideres, teniendo en cuenta cuáles son sus expectativas en la empresa, que buscan y como desean desarrollarse profesionalmente dentro de esta, además de tener un control y monitoreo contante de las áreas de cómo se está trabajando en los equipos, como se están sintiendo los grupos de trabajo con sus lideres y con sus roles, es por esta razón que estas son las próximos procesos a implementar para el correcto funcionamiento de la organización en general.

Personal Soft SAS es una empresa que tiene toda la capacidad de tener áreas estables y con personal motivado, es por esto por lo que los resultados arrojados dan un paso a hacer buenos cambios e implementar grandes estrategias a nivel general dentro de la organización permitiendo así el cumplimiento de los objetivos dentro de esta.

### Figura 1

*Encuesta de Investigación II*

## Causas y posibles soluciones para la rotación de personal en la empresa Personal SOFT SAS



La figura 1 muestra el formulario que se creó para realizar la encuesta con 10 respuestas obtenidas satisfactoriamente, con tiempo medio para finalizar y el estado activo de esta.

## Figura 2

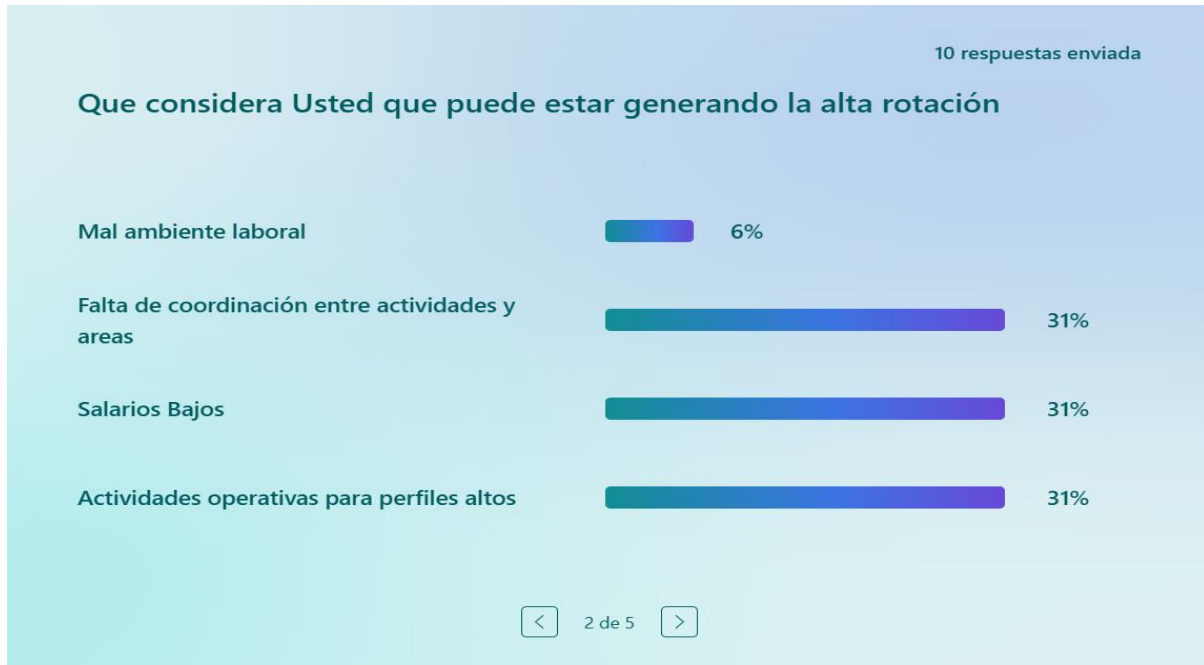
*Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de investigación*



De acuerdo con la información obtenida en la figura 2 se evidencian los porcentajes relacionados con los cargos de los trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta, subdirectora 10%, líder 30%, Coordinadora 20%, analista 20%, auxiliar 20%, lo que permite identificar que en la empresa se tienen varios cargos y áreas.

**Figura 3**

*Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de investigación*



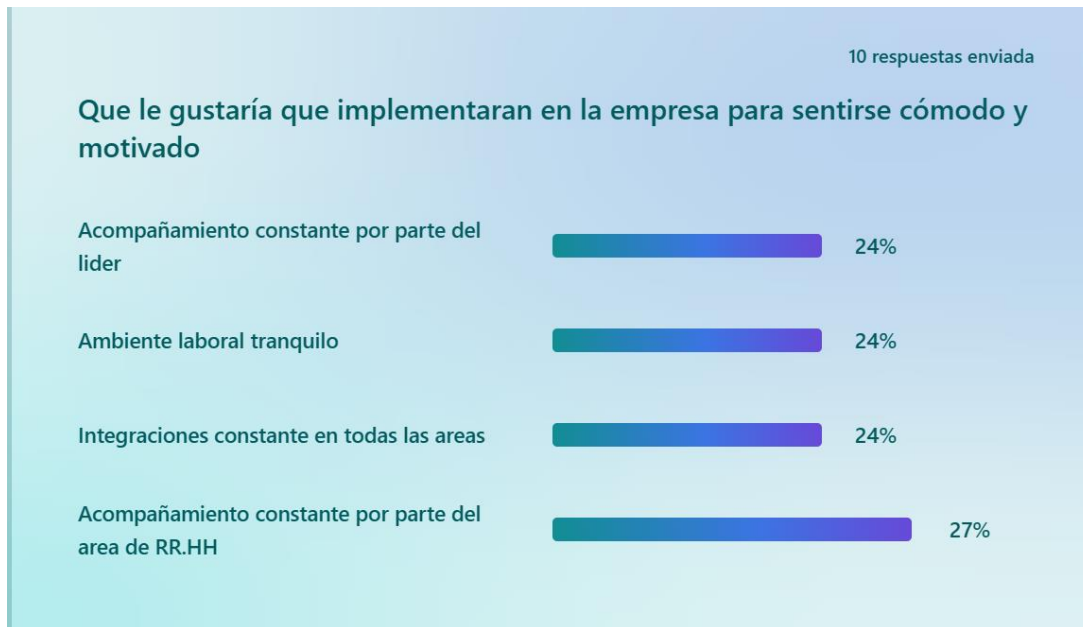
Una pregunta de las mas importante dentro de la organización, ya que al ser precisamente los implicados tienen el conocimiento de por que se esta presentando este fenómeno, y de acuerdo a las respuestas obtenidas el mal ambiente laboral 6%, falta de coordinación entre actividades y areas 31%, salarios bajos 31%, actividades operativas para perfiles altos 31%, con estas respuesta se evidencia que tres de los factores tienen un porcentaje igual, lo que indica que son varias causas las que causan la rotación de personal (Figura 3).

**Figura 4**

*Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de investigación*



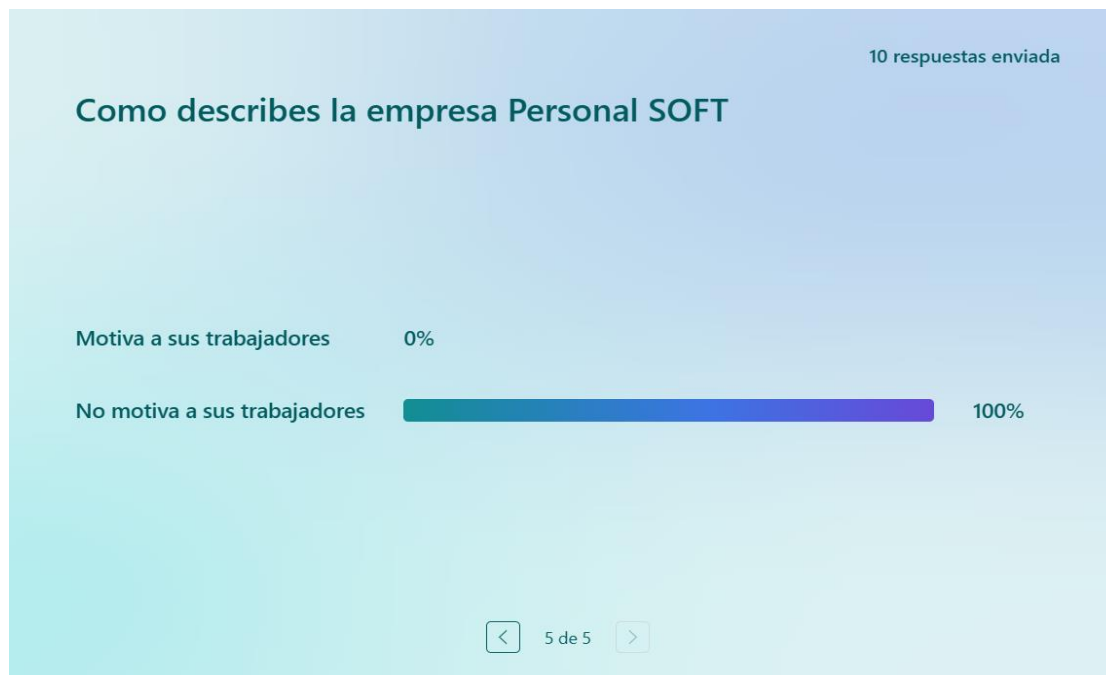
Evaluando las herramientas que los colaboradores consideran se deben implementar en la organización para estabilizar tanto las areas como el personal, entendemos con la encuesta y respuesta de la pregunta que todas en si tienen un nivel muy similar de requerimiento, y las cuales constan de Comunicación 19%, formación 21%, apoyo constante 19%, condiciones adecuadas 19%, escucha constante 19%, con la respuesta a esta pregunta evidenciamos la importancia de análisis y reestructuración para las areas en general en Personal Soft (Figura 4).

**Figura 5*****Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de investigación***

Con la respuesta a esta pregunta ¿Qué le gustaría que se implementara en la empresa para sentirse cómodo y motivado? (Figura 5) se logró identificar que lo que a los colaboradores les gustaría que implementaran dentro de la organización, son puntos que toda empresa debe tener para que pueda funcionar de la manera adecuada y estos vienen principalmente desde un correcto liderazgo.

**Figura 6**

*Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de investigación*



Finalmente, con la pregunta 5 es evidente que el personal de la empresa Personal SOFT labora desmotivado y la empresa está en la capacidad y el deber de implementar planes de acción para cambiar este fenómeno que se está presentando, para tener áreas y empleados estables y motivados tanto en la organización como en los roles desempeñados (Figura 6).

## 5 DISCUSION

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se puede observar que son varios los puntos a tener en cuenta que influyen considerablemente en la alta rotación que se está presentando y evidenciando en la empresa Personal SOFT SAS, el 100% de las personas encuestadas informaron que la empresa no motiva a sus trabajadores, entre las demás preguntas que son claras para una desmotivación laboral evidente.

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 los trabajadores no ven oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, la remuneración económica que recibe no es apta de acuerdo con su trabajo. 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.

Es evidente que la rotación de personal si está ligada a la satisfacción e insatisfacción laboral y siempre tienen las expectativas de encontrar algo mejor que los motive y donde sientan que pueden crecer laboralmente.

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 costos. (P.14-15).

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.

Cuando un empleado considera que su trabajo no está siendo remunerado de la forma que debería serlo, es un paso más a buscar oportunidades donde se sienta valorado motivado y reconozcan su labor tanto profesionalmente como económicamente.

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 Personal Soft SAS 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.

Realizando un análisis frente a la investigación se permite comprender que las condiciones laborales para la empresa personal SFOT SAS, requiere de cambios importantes, que deben venir y ser evaluados desde el área de Recursos Humanos, para que este fenómeno no se siga presentando y a parte de esto, que se pueda tener una empresa con empleados motivados, que puedan desempeñar roles que los haga sentir cómodos y satisfechos para su carrera profesional y lo principal, que se puedan sentir escuchados.

## **6 CONCLUSIONES**

En las organizaciones se debe fomentar el trabajo en equipo, tener una buena y efectiva comunicación con cada líder, desarrollar habilidades relacionados con el comportamiento humano, son verdaderas culturas que consolidan y fortalecen atributos resilientes dentro de las organizaciones, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La capacidad de superar los retos o dificultades que se presentan dentro de una organización es fundamental y es una tarea importante del líder para enseñar a su equipo de trabajo a gestionar las emociones y todo lo relacionado a los diferentes desafíos que se presentan día a día, para así tener éxito tanto los colaboradores como la organización.

Con esta investigación se concluye que la rotación de personal es un fenómeno de la organización, generado por factores externos e internos de la empresa según los teóricos que hacen estudios, es posible evidenciar y aproximar el grado de razón de los diferentes autores, en sus bibliografías y siguiendo esta línea de ideas, que estrategias proponen para que este fenómeno que consideran las empresas de diferentes sectores un problema, pueda disminuir su índice, especialmente en la empresa Personal SOFT S.A.S. El desarrollo de un proyecto permite ampliar nuestra mente a nuevos campos de investigación.

### 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 28 León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 83-91.
- Castillo, J. (1993). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168c66.pdf>
- 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.

- Chiavetano, I. (2008). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. Tercera edición.
- Chiavetano, I. (2009). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. Tercera edición.
- Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14.
- Diario La Patria. (24 de junio de 2021). Las principales causas de la rotación de personal en una empresa. Diario La Patria.com: <https://www.lapatria.com/economia/las-principales-causas-de-la-rotacion-de-personal-en-una-empresa-476866>.
- Encina, G. B. (2003). Rotación de personal. Administración laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal, 223-230.
- Flores, J., & Martínez, R. (15 de Mayo de 2015). Orden 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.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernandez, Y., Hernandez, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales. Revistas Científicas Complutenses, 837- 863.
- Jo, V. H. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. High Educ, 565-582.

- Koontz, H., & Weillhrich, H. (2007). Elemento de administración: enfoque internacional. Factores humanos y motivación. (págs. 282-302). Mexico: McGraw- Hill Interamericana, septima edición.
- Lewin, B. (1951). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones, Definición, Diagnostico y consecuencias, trilla. Mexico: Reimp.2004.
- Miranda González, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT Vol.45 No.156, 45- 72.
- Nicolas, G. (2013). 5 factores de retención... Para asegurar el compromiso. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, 48-50.
- Personal SOFT SAS (2023) .
- Porter, L. (1982). Employee- organizatin Link-age: The Psychology of commitment. New York: Academic Press.
- 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.
- Robbinson, P. S., & Judge, A. T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
- 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.