



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SUS FACTORES DETERMINANTES
EN LAS ORGANIZACIONES”**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. LISBETH CAROL TAPIA APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



“ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SUS FACTORES DETERMINANTES EN LAS ORGANIZACIONES”

“ROTATION OF STAFF AND ITS DETERMINING FACTORS IN ORGANIZATIONS”

Lisbeth Carol Tapia Apaza

Universidad Nacional del Altiplano-Puno

licaxbox@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de revisión, tiene como objetivo identificar cuáles son los factores que determinan en la rotación de personal dentro de las organizaciones, que puede darse por diversas razones que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados, con la finalidad de buscar minimizar el impacto en las organizaciones; para ello se realizó la revisión de artículos publicados en revistas científicas sobre el tema en cuestión durante las últimas dos décadas, con la intención de integrar y sintetizar el conocimiento generado, identificar áreas de mayor consenso y controversia, a la vez de explorar vacíos existentes. Así mismo fue necesaria la utilización de palabras claves y algunos criterios como año de publicación y lugar donde se realizó el estudio, los cuales permitieron el conocimiento generado, pudiendo evidenciarse finalmente que los factores determinantes de la rotación de personal son: clima organizacional, baja remuneración y satisfacción laboral y compromiso. Siendo todos los ya antes mencionados factores internos, así mismo también se pudo observar factores externos como las alternativas de trabajo y responsabilidades familiares.

Palabras claves: Clima organizacional, factores determinantes, rotación de personal.

ABSTRACT

This review article aims to identify the factors that determine the turnover of personnel within organizations, which can occur for various reasons that will vary from organization to organization depending on the working conditions and motivation given to them. to its employees, in order to seek to minimize the impact on organizations; To this end, a review of articles published in scientific journals on the subject in question during the last two decades was carried out, with the intention of integrating and synthesizing the knowledge generated, identifying areas of greater consensus and controversy, while exploring existing gaps. Likewise, it was necessary to use keywords and some criteria



such as year of publication and place where the study was carried out, which allowed the knowledge generated, being able to finally show that the determining factors of staff turnover are: organizational climate, low remuneration and job satisfaction and commitment. Being all the aforementioned internal factors, it was also possible to observe external factors such as work alternatives and family responsibilities.

Keywords: Organizational climate, determining factors, staff turnover.

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno creciente, un problema para las organizaciones, ya que involucra costos de capacitación y administración. Además, se requiere tiempo para la adaptación del nuevo personal a las dinámicas de trabajo. Esto trae como consecuencia falta de productividad y eficiencia de grupo; Por ello es importante poder identificar cuáles son dichas cuestiones y de este modo poder implementar medidas a tiempo para minimizar su impacto dentro de una organización, así mismo también es necesario tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, ya que son el recurso más importante dentro de la organización. Son ellos quienes tratan con los clientes y quienes se encargan de agregar valor a los productos y procesos dentro de la misma. Deben estar en constante capacitación y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus funciones a diario.

El personal que constituye la fuerza de trabajo de una organización es el que hace que la organización produzca. La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos, (Fernandez Ortiz , 2006), Sin embargo son escasos los intentos por encontrar los factores que conllevan al personal de una organización a renunciar o ser despedido es por ello que surge la idea de esta investigación cuyo fin u objetivo es definir cuáles son los factores tomados más en cuenta por la literatura ya existente que determinan la existencia de rotación de personal, esto para evitar posibles pérdidas tanto monetarias como perdidas de talento humano en las organizaciones, ya que según los autores una rotación de personal constante no es buena para la organización.

En la actualidad las organizaciones enfrentan conflictos sobre la rotación del personal, el cual trae consigo efectos negativos como los costos de reclutamiento y capacitación, a partir de esto es importante identificar cuáles son los principales factores determinantes que causan la rotación de personal en las organizaciones con el fin de proporcionar el soporte teórico para dar respuesta al objetivo propuesto en este trabajo de investigación; para (Aguilar , 2015) la rotación de personal “se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la



planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga”. Usualmente los colaboradores deciden retirarse de la empresa donde laboran por que se quieren ubicar en una organización que satisface sus expectativas, ya sea económica, social, laboral, personal o simplemente porque no están conformes con las actividades o procedimiento de la empresa.

(Chiavenato, 2011) indica que el termino de rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización; Así mismo aclara que en toda organización que no se encuentre en problemas y que presente una producción óptima, es decir una organización “saludable”, es normal que se presente cierto volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual define como “una rotación vegetativa”, la cual ayuda a la conservación del sistema pues permite una renovación de los procesos a través de las sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, reemplazando parte de los recursos humanos actuales de la empresa por otros recurso de mejor calidad existentes en el mercado.

Así mismo otros autores definen a la rotación de personal en función a las desvinculaciones de personal y de las causas que pudiesen originarla (si es voluntaria o no), como es el caso de (Robbins, 1998), quien dice: “la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difícil de reemplazar. Por otra parte para (Flores Zambada, 2006) “la rotación de personal es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y que genera consecuencias negativas para cualquier organización.

Es así que se plantea como principal objetivo identificar cuáles son los factores que determinan en la rotación de personal dentro de las organizaciones, con la finalidad de poder analizar y minimizar el impacto que conlleve un constante movimiento y cambio de personal.

MÉTODOS

Este artículo de revisión es de tipo descriptivo (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”, basado en la búsqueda y recolección de fuentes de información documental encontrada



en la literatura sobre los factores determinantes de la rotación de personal. “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (Arias, 2012).

Para ello se utilizó como herramientas algunos buscadores digitales, tales como Scielo, Redalyc y Google Académico, por tratarse de plataformas de contenido científico utilizadas con fines académicos, El método de búsqueda de información fue a través de la palabra clave “rotación de personal” tomando en cuenta algunos criterios como son año y lugar de publicación, quedando en evidencia que no existía una cantidad significativa de artículos relacionados a los factores que determinan la rotación de personal dentro de una organización por lo que se optó por tomar en cuenta todos los artículos publicados entre los años 2006 – 2019, permitiendo así la obtención de una literatura más extensa.

Con relación de los 13 artículos con los que se trabajó a continuación se presentan la cantidad de artículos dividida por años y países de publicación:

Tabla 1

Número de artículos revisados por años de publicación

| AÑO DE PUBLICACIÓN | NÚMERO DE ARTÍCULOS |
|--------------------|---------------------|
| 2006 | 3 |
| 2008 | 1 |
| 2011 | 1 |
| 2013 | 3 |
| 2016 | 1 |
| 2017 | 1 |
| 2018 | 2 |
| 2019 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede notar en los últimos años no se ha logrado obtener un número significativo de artículos relacionados al tema en cuestión con excepción de los años 2006 y 2013 que a pesar de ser mínimo el número de investigaciones es significativo si lo comparamos a otros años.

Tabla 2

Número de artículos revisados por países

| PAÍS DE PUBLICACIÓN | NÚMERO DE ARTÍCULOS |
|---------------------|---------------------|
| Argentina | 1 |
| Colombia | 3 |
| Ecuador | 1 |
| España | 2 |
| México | 6 |

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en los países que más se tomaron en cuenta el estudio de lo que es factores determinantes en la rotación personal son: México y Colombia.

Tabla 3

Búsqueda por palabras clave

| PALABRAS CLAVE |
|------------------------|
| Rotación de personal |
| Clima organizacional |
| Factores determinantes |
| Proceso de selección |
| Recursos Humanos |

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de filtrar la información bibliográfica encontrada al momento de ejecutar la búsqueda se hizo uso de palabras clave para un mejor resultado y obtención de información más precisa.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A la rotación de personal, la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y el comportamiento de las personas. (Tamayo Contreras, 2016), menciona algo interesante que está en sintonía con lo anteriormente expuesto, y es que la rotación de personal implica para los administradores de recursos humanos una constante búsqueda de otros colaboradores con quienes cubrir las vacantes, donde la organización puede obtener en ocasiones una pérdida irrecuperable de la experiencia laboral acumulada en aquellos colaboradores que pudieron formarse al igual que capacitarse en la empresa.



(Hernández Chávez, 2013) La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las organizaciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos.

(Mora Aristega, 2017) La rotación de personal elevada es un peligro apremiante para la empresa, tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera, es poco o nada lo que se ha hecho para resarcir los daños causados a la gestión empresarial.

Según (García Gonzales, 2013), la rotación de personal puede darse por factores externos e internos. La primera define a aquellos que se marchan de la empresa ya sea de forma voluntaria o forzosa, y la segunda ocurre cuando hay transferencias a otras partes de la organización tanto en la misma ciudad o en otra (también se puede presentar cuando hay ascensos o descensos de los empleados). Así mismo para (Meneses Pinto, 2019) La movilidad de los empleados está relacionada a una serie de condiciones internas y externas que lo motivan a buscar otros empleos; el compromiso y la satisfacción con el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a los requerimientos que pudiera solicitar el personal, son factores que van a influenciar directamente en la rotación voluntaria de personal.

(Aranibar Gutiérrez, 2018) sostiene que la atención se ha puesto en muchos factores, que afectan al trabajador al tomar la decisión de marcharse, algunos son factores internos y se enfocan hacia el interior de la empresa como sería los beneficios, el clima organizacional o la satisfacción en el trabajo; y otros factores se relacionan más con lo exterior de la empresa como serían las alternativas de trabajo o las responsabilidades familiares, dentro de esta investigación se llega se pudo observar que el Clima organizacional es un factor interno determinante a la hora en que el personal tuviera que decidir rotar voluntariamente de la empresa.

Del mismo modo (Ruiz Quintero, 2016) sostiene que los factores internos de la organización son los que llevan a que se presente la rotación, factores como la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas son los que predominan, haciendo del retiro del personal un acto voluntario por parte del mismo y no por parte de la organización, muy por el contrario para (Flores, 2008) el principal factor determinante es la baja remuneración que aumenta la rotación del personal, así como también la selección incorrecta de personal y la baja motivación; frente a esto (Littlewood Zimmerman, 2006) asevera que aquellos empleados que perciben un bajo apoyo por



parte de su organización tal parece que desarrollan bajos niveles de compromiso afectivo, eso es, en la medida que notan que su organización les concede poco valor y atenciones, en consecuencia, y consistentemente con la teoría del intercambio o reciprocidad, desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización. El apoyo organizacional percibido aparentemente es un antecedente crítico para la generación del compromiso organizacional de tipo afectivo, los empleados que manifiestan un bajo nivel de compromiso afectivo, en consecuencia no logran generar un nivel suficiente sentimiento de pertenencia y apego por su organización, y por tal motivo son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización a fin de satisfacer su necesidad de apoyo y por su bajo compromiso. Para (Medellin Henao, 2013), si existe relación directa entre la motivación de los trabajadores y los altos niveles de rotación de una organización.

(Guillén Ramírez, García Pérez, & Nieto Hipólito, 2018) Sostienen que la satisfacción influye de manera positiva en el índice de rotación de personal, y este a su vez, en los costos, por lo que se recomienda medir la satisfacción de los empleados de manera sistemática e implementar estrategias para elevar este indicador, comparar con la rotación del personal y los costos. Cuando un empleado se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe, no tomará a la ligera la decisión de cambiar su lugar de trabajo. De igual manera (Cabrera Piantini, 2011) Plantea que es necesario tener salarios más competitivos dentro de una organización siempre y cuando sea por medio de bonos al buen desempeño, al cumplimiento de los objetivos y referentes al tiempo en servicio. (Lara Rivero, 2006) El sistema de estímulos alienta, en primer lugar, la asistencia y la puntualidad (corto plazo) y, en segundo, la permanencia (largo plazo) en el empleo. Para (Vidal, 2012) El dinero es un factor que incide en la rotación de personal y la retención, por lo general es menos importante que las asignaciones de trabajo interesante y desafiante, desarrollo profesional y formación, y las recompensas y el reconocimiento de la experiencia profesional.

Tabla 4

Discusión de los Factores Determinantes según autores

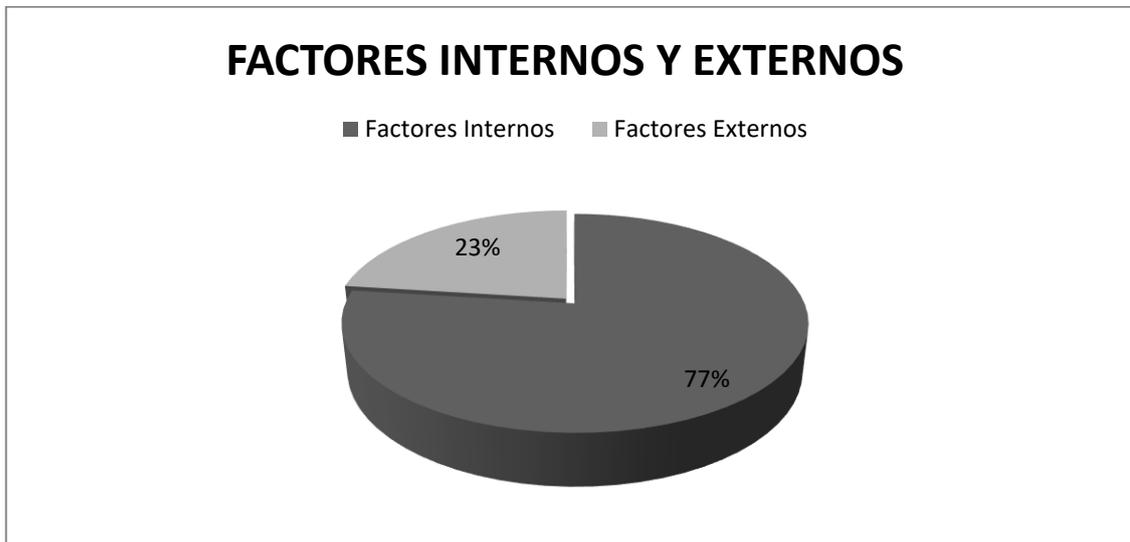
| AUTOR | FACTORES DETERMINANTES |
|--|---|
| Garcia Gonzales | factores externos e internos |
| Meneses Pinto | Condiciones internas y externas que lo motivan a buscar otros empleos. |
| Aranibar Gutiérrez | Clima organizacional es un factor interno determinante |
| Meneses Pinto | El compromiso, la satisfacción con el cargo desempeñado y la flexibilidad. |
| Ruiz Quintero | Factores internos: la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas. |
| Aranibar Gutiérrez | Factores internos: beneficios, el clima organizacional o la satisfacción en el trabajo. Factores externos: alternativas de trabajo o las responsabilidades familiares. |
| Flores zambada | Baja remuneración, selección incorrecta de personal y la baja motivación |
| Littlewood Zimmerman | Empleados que perciben un bajo apoyo por parte de su organización. |
| Medellin Henao | La motivación de los trabajadores. |
| Guillén Ramírez, García Pérez, y Nieto Hipólito | La satisfacción. |
| Cabrera Piantini | Salarios más competitivos dentro de una organización. |
| Lara Rivero | El sistema de estímulos. |
| Vidal francisco | El dinero. |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anteriormente especificado se pudo evidenciar que dentro de la literatura existen factores internos y factores externos que determinan que exista una rotación de personal, estas se pueden evidenciar a continuación en los siguientes gráficos:

Ilustración 1

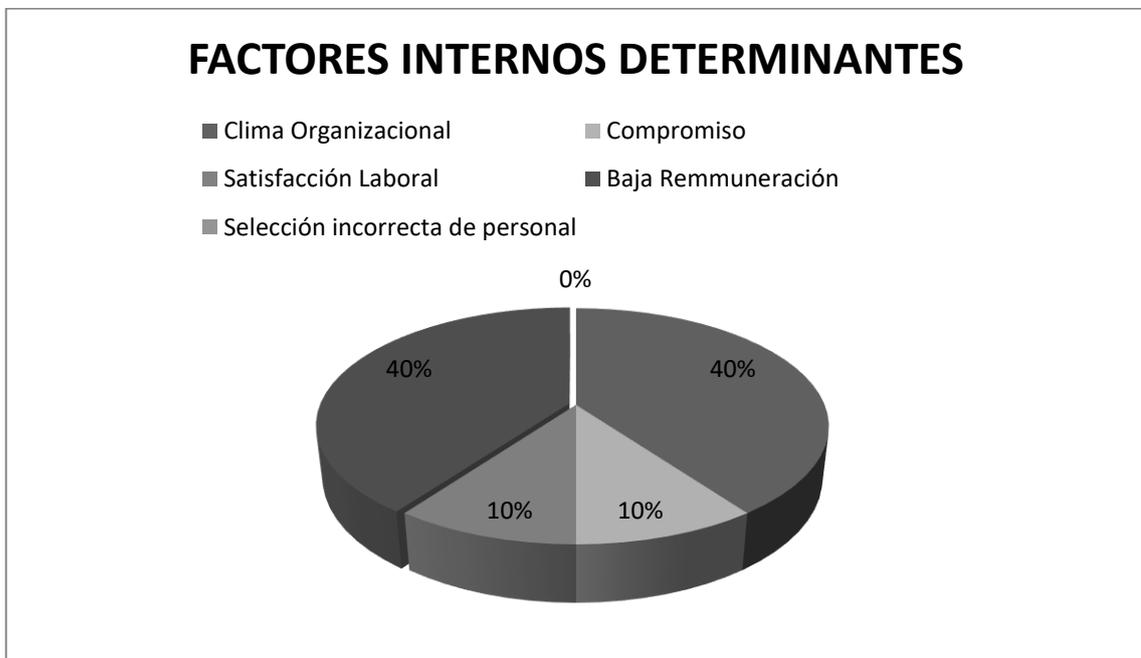
Factores internos y externos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2

Factores internos determinantes



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Factores Determinantes evidenciados con mayor énfasis en la revisión literaria

| Factores internos | Factores externos |
|----------------------|------------------------------|
| Clima organizacional | Responsabilidades familiares |
| Remuneración | Alternativas de trabajo |
| Satisfacción laboral | |
| Compromiso | |

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

En el presente artículo de revisión de literatura se ha llegado a denotar que son diversos los factores que conllevan a una rotación de personal dentro de las organizaciones, es importante precisar que en el desarrollo de las investigaciones revisadas el 100% de autores los dividen en factores internos y externos, de los cuales un 77% considera que los factores internos son los que determinan en la rotación de personal, tales como el clima organizacional con 40%, la remuneración 40%, y satisfacción laboral y compromiso con un 10%. Por otro lado el 23% de los autores en mención sostienen que los factores externos tienen más incidencia en la rotación de personal, estos son: las alternativas de trabajo con 67% y las responsabilidades familiares con un 33%.



De otra parte, la rotación de personal podría causar problemas como, el sentido de pertenencia y la percepción de estabilidad y confianza en la organización por parte de los trabajadores, en este sentido es importante que las organizaciones consideren como punto importante la evaluación de la rotación de personal para una mejor toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotacion en la empresa Saljamex Servicios S.A. .* Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
- Aranibar, M. (2018). *Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportacion de ensenada, B.C. Revista Global de Negocios, 20.*
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Epísteme.*
- Cabrera, A. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 91.*
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Mexico: McGraw-Hill.*
- Fernandez, R. (2006). *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de. Cuadernos de Gestión, 80.*
- Flores, R. (2006). *factores que influyen en la rotación de personal en una organización. Global negotium, 27.*
- Flores, R. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. International Journal of Good Conscience, 98.*
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en la ciudad de Xalapa-Enríquez. Universidad Veracruzana.*
- Guillén, S., García, H. J., & Nieto, D. (2018). *Reducir rotación: propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. novaRua revista universitaria de administración, 17.*
- Hernández, Y. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social , Vol.18, 27.*



- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGRAW-HILL.*
- Lara, A. (2006). Rotación, estructura de estímulos. Región y sociedad.*
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa, 25.*
- Medellin, M. (2013). Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional sede Manizales-Caldas. Universidad de Manizales, 33.*
- Meneses, K. (2019). Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation. Universidad Militar Nueva Granada, 32.*
- Mora, J. (2017). Gestion empresarial frente a la rotación de personal. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, 16.*
- Robbins, S. (1998). Administración. Mexico: Perason Educación.*
- Ruiz, D. (2016). factores determinantes de la rotación de personal en instructores que trabajan en una academia de artes marciales. Universidad EAFIT (Medellín, Colombia), 43.*
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de. Tesis Doctoral.*
- Vidal, F. (2012). Gestión de RRHH en empresas de TI para disminuir. Universidad Torcuato Di Tella Emba, 60.*