

# EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

THE IMPACT CAUSED BY THE HIGH ROTATION OF PERSONNEL IN ORGANIZATIONS

Paola Viviana Rodríguez Grisales  
Contador Público, Gerente de Servicio  
MTS CONSULTORÍA + GESTIÓN S.A.S.  
Bogotá, Colombia.  
[Paovivis@hotmail.com](mailto:Paovivis@hotmail.com)

## Artículo de Reflexión

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

## EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

### THE IMPACT CAUSED BY THE HIGH ROTATION OF PERSONNEL IN ORGANIZATIONS

Paola Viviana Rodríguez Grisales  
Contadora Pública, Gerente de Servicios  
MTS CONSULTORÍA + GESTIÓN S.A.S.  
Bogotá, Colombia.  
[paovivis@hotmail.com](mailto:paovivis@hotmail.com)

#### RESUMEN

La rotación de personal es uno de los temas que a través del tiempo ha generado incertidumbre a muchas organizaciones a nivel mundial, obligándolos a diseñar estrategias encaminadas a disminuir dichos niveles, es por ello, que a través del presente documento se pretende profundizar en las posibles causas que pueden ser determinantes para dicha rotación y una vez identificadas estas causas, se generará un plan de acción que mitigue y/o reduzca la misma. Lo anterior, a partir de una revisión literaria de 23 documentos, entre artículos de revistas académicas como Redalyc, Elsevier y Science Direct y textos principalmente, los cuales fueron escogidos mediante una depuración sistemática con base en los criterios anteriormente definidos. Seguidamente, se realiza una definición de los conceptos de rotación, tipos de rotación, análisis de causa y los costos inmersos en dicha rotación, los cuales permitieron diseñar un posible plan de acción para reducir la alta rotación que aqueja a las organizaciones, implementando programas de bienestar, generando planes de incentivos para los colaboradores y estableciendo estrategias para la retención y fidelización del personal; concluyendo de esta manera que, aunque existe rotación voluntaria e involuntaria la misma se puede disminuir, si las organizaciones realizan un seguimiento y cálculo del índice de rotación, el cual permite tomar acciones correctivas y construir planes de trabajo encaminados a disminuir dicha rotación.

**Palabras clave:** Rotación de personal, rotación voluntaria e involuntaria, motivación, costos, incentivos, plan de bienestar.

#### ABSTRACT

Staff turnover is one of the issues that over time has generated uncertainty in many organizations worldwide, forcing the design of strategies aimed at reducing these levels, which is why, through this document, the intention is to delve into the possible causes that can be determining factors for said rotation and once these causes have been identified, an action plan will be generated to mitigate and / or reduce it. The foregoing, based on a literary review of 23 documents, among articles by academic reviewers such as Redalyc, Elsevier and Science Direct and mainly texts, which were chosen through a systematic filtering based on the previously defined criteria. Next, a definition is made of the concepts of rotation, types of rotation, cause analysis and the costs

involved in said rotation, which allowed the design of a possible action plan to reduce the high turnover that afflicts organizations, implementing programs of well-being, generating incentive plans for employees and establishing strategies for the retention and loyalty of staff; concluding in this way that, although there is voluntary and involuntary rotation, it can be reduced, if the organizations monitor and calculate the rotation rate, which allows taking corrective actions and building work plans aimed at reducing said rotation.

**Keywords:** Staff turnover, voluntary and involuntary turnover, costs, incentives, wellness plan.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que afecta a las organizaciones a nivel mundial, es la inestabilidad laboral y/o constante rotación de personal (Anvari et al., 2014), lo cual genera, cuantiosas pérdidas económicas cuando los empleados abandonan sus puestos de trabajo por diferentes motivos, ya que las compañías invierten bastante tiempo y dinero en inducciones y capacitaciones para sus empleados, con el fin de lograr equipos competentes y sólidos proporcionando conocimiento y ventajas que los hagan diferentes en el mercado y ante la competencia (Onchoke & Akash, 2012).

Cuando se presentan problemas de estabilidad laboral en una organización se deben buscar las causas y origen de la alta rotación del personal, con el fin establecer planes de acción que conlleven a la misma a generar disminución en el índice de rotación, siendo este un factor clave para el éxito de las mismas, es por ello que el objetivo general de esta investigación es determinar ¿cuáles son las causas de la rotación del personal de las organizaciones? y ¿de qué dependen dichas causas?, para dar respuesta a las preguntas formuladas anteriormente, iniciaremos con la definición del concepto de rotación.

La rotación de personal o del recurso humano, no es más que la fluctuación o relación porcentual entre las contrataciones, despidos y renuncias que se presentan en una organización, en un periodo determinado según el promedio total de sus empleados. Dependiendo de la

organización estos índices son calculados periódicamente con el fin de establecer planes de acción frente a dichos resultado (Chiavenato et al., 2000).

De igual manera, la rotación de personal es entendida por (Robbins et al., 2013) como la renuncia por parte de un colaborador a la organización a la cual pertenece o el despido de un colaborador por parte de la organización. Esta rotación se puede medir determinando la cantidad de personas que ingresan versus la cantidad de personas que se retiran o dejan de trabajar para la organización, con dicha información se puede generar un indicador muy importante que mediría la estabilidad del personal.

Según (Gómez-Mejía et al., 2011) las decisiones de retiro voluntario se toman por parte del empleado ya sea por causas personales, crecimiento profesional y/o nuevas oportunidades laborales, adicionalmente pueden existir retiros por justa causa, los cuales están relacionados con incumplimientos al contrato laboral firmado entre las parte (moras en el pago del salario, extralimitación de las funciones acordadas o modificaciones al contrato), de la misma manera existen los retiros injustificados.

Los retiros involuntarios, se generan cuando la organización toma la decisión de acabar toda relación contractual con un empleado, ya sea por factores económicos, reestructuración de la organización o faltas cometidas por el empleado, las causas comunes para la terminación de un contrato por parte de una empresa son; despido por incumplimiento a las funciones para la que fue contratado el empleado, los cuales conllevan a un proceso disciplinario que permiten su cancelación de contrato, despido por faltas graves y/o incumplimiento al reglamento de trabajo, a estas últimas se les denomina despido por justa causa.

De allí la importancia de contar con un indicador para medir la estabilidad de la organización, lo cual permitiría al equipo de talento humano el desarrollo de programas que

fomenten estabilidad, eficiencia y mayor productividad en la organización. Es muy importante aclarar que existe rotación positiva y negativa, todo depende de las circunstancias en las que se presente la misma.

Generalmente cuando se presentan altos índices de rotación en las organizaciones, estos son atribuidos a la insatisfacción laboral, la cual es generada por diversos aspectos vinculados normalmente con la deficiente gestión realizada por las áreas de recursos humanos, según (Robbins, 2009) dicha insatisfacción depende de factores como el bienestar y el valor de la remuneración que recibe un trabajador frente a lo que él mismo considera que debería recibir. Algunos de los factores que inciden en la satisfacción de un trabajador se encuentran, la remuneración equitativa, el clima organizacional, la estabilidad laboral y los programas de bienestar.

Los empleados suelen manifestar dicha insatisfacción a través de su desinterés por la organización, iniciando procesos de búsqueda laboral en el mercado y posteriormente una vez logran su objetivo proceden a pasar su carta de renuncia; al existir insatisfacción también se genera desmotivación.

La finalidad de este ensayo, es poder contribuir con las organizaciones para que la rotación del personal disminuya, lo cual garantiza en las mismas una disminución en sus costos de selección, analizando tres ejes fundamentales, el primer lugar el concepto general de la palabra rotación de personal, seguido de las posibles causas de la rotación en las organizaciones y los costos que se asumen por este hecho y por último generar estrategias que conlleven al mejoramiento o disminución de la rotación a través de la creación de programas de bienestar e incentivos que generan fidelización entre los trabajadores.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Teniendo en cuenta que este es un tema que ha sido analizado desde hace muchos años, existe un amplio espectro de búsqueda, las fuentes primarias de información de este análisis son las bases de datos como Redalyc, Elsevier y Science Direct entre otras, adicionalmente realizando búsquedas de información en internet, lo cual da como resultado la obtención de varios libros, donde sus autores han analizado los diferentes tipos de rotación de personal que se presentan en las empresas y sus posibles factores, adicionalmente la obtención de artículos publicados en revistas como Revista Escuela de Administración de Negocios, Revista Global de Negocios, Facea, SCMS Journal of Indian Management, entre otras.

Así mismo es importante mencionar que el rango de búsqueda determinado para el cumplimiento en el objetivo del presente ensayo, fueron los documentos publicados a partir del año 2000 en adelante.

Los criterios tenidos en cuenta para la obtención de los datos que contribuyan al cumplimiento del objetivo de este estudio, fue la integración de algunas palabras claves como rotación de personal, disminución de rotación, tipos de rotación de personal, psicología organizacional, fundamentos de la administración, remuneración, políticas salariales, estilos de liderazgo entre otras, adicionalmente y como complemento a la búsqueda ser relaciono terminología en inglés (Managing high employee turnover), de donde se seleccionaron y ordenaron de manera estructurada (ver tabla No. 1), con la finalidad de clasificar cada una de las fuentes identificadas.

BASES DE DATOS	Google Académico	Science Direct	Redalyc	Otras revistas académicas	Total General
Documentos Identificados	1.740	587	1.106	141	3.574
Documentos Excluidos	1.715	584	1.097	132	3.528
Documentos Seleccionados	25	3	9	9	46
Documentos Usados	14	2	1	5	22

Tabla 1. Búsqueda de literatura  
Fuente: Elaboración propia (2020)

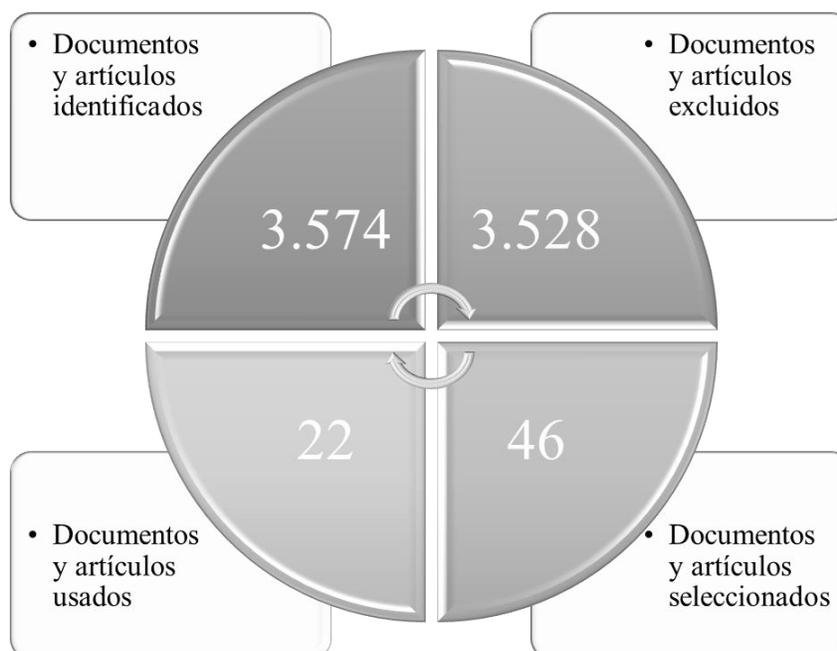


Ilustración 1. Proceso selección artículos objeto de estudio  
Fuente: Elaboración propia (2020)

Adicionalmente, para este ensayo se consultan artículos y noticias no científicas o no académicas como: informes, artículos de periódicos locales y/o digitales, algunos documentos oficiales, etc., que, si bien no surten directamente el proceso de sistematización propio de la revisión sistemática de literatura, son utilizados como respaldo a las hipótesis y argumentos centrales del documento en su conjunto.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presenta el análisis de los 22 documentos seleccionados para el desarrollo del tema planteado, el cual se estructuró en consecución con los objetivos específicos propuestos: concepto de rotación de personal, causas que generan la rotación del personal en las organizaciones, los costos que asumen las organizaciones a causa de dicha rotación y por último las estrategias o plan de bienestar que se propone a las organizaciones para minimizar este índice rotacional. Teniendo en cuenta

### **Concepto general de rotación de personal**

La competitividad de una organización está dada en una gran parte por la eficiencia y entrega de su personal, es por ello, que la alta rotación del factor humano se convierte en un problema (Anvari et al., 2014). De allí que el área de gestión humana o recurso humano de una organización debe ser sólida y deberá encargarse de la administración, supervisión y gestión de la rotación de personal, con el fin de crear empresas altamente calificadas, que sean eficientes y que puedan competir en los diferentes mercados (Dessler & Varela Juárez, 2011).

A pesar de ser este un tema que ha sido estudiado a través del tiempo por diferentes áreas de conocimiento, como lo son la administración de empresas, sociología, psicología, administración de negocios entre otras (Shaw, 1998); aún se presentan muchos vacíos con respecto a los factores determinantes que causan esta rotación. A continuación se presentan los principales conceptos existente de la rotación de personal consultados en la literatura.

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, en la literatura podemos encontrar varios conceptos acerca de la rotación de personal, por lo que haremos referencia a algunos de ellos: Para (Chiavenato, 2007), la rotación consiste en la oscilación de trabajadores

entre un organización y su ambiente; mientras que (Anvari et al., 2014) la define como el tiempo en que un empleado tiene a permanecer en una organización o en salir de ella, otra definición a la que podemos hacer referencia es la de (Ilmi et al., 2019) quién la define como el traslado de una persona entre una organización y otra.

Para el presente ensayo se entenderá la rotación de personal, como la entrada y salida voluntaria e involuntaria del personal en una organización.

### Causas de las rotación de personal en las organizaciones

Cuando se presenta rotación de personal en una organización, se produce un efecto generado por factores internos o externos, que determinan la conducta y la forma de actuar del personal al interior de la organización (Chiavenato, 2007). Por lo cual uno de los mayores retos para la organización es saber manejar dichos factores.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, las organizaciones deberán realizar análisis de su entorno interno con el fin de detectar las causas que dentro de la organización están contribuyendo para que se genere dicha rotación, no obstante también deberán analizar los factores externo, los cuales son menos controlables.

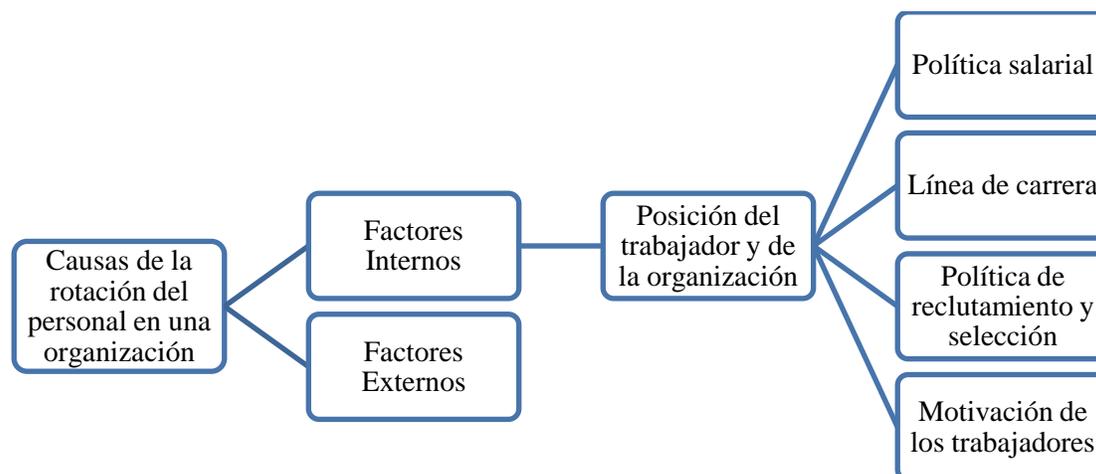


Ilustración 2. Posibles causas de la rotación del personal en una organización

Fuente: elaboración propia (2020)

### ***Factores Internos***

***Política salarial:*** una de las causas de rotación en las organizaciones está enfocada al aspecto monetario, sin ser este el único el determinante para la obtención de buenos resultados a nivel organizacional, tal y como lo indica (Medina Giacomozzi et al., 2008) no todas las empresas que remuneran bien a sus trabajadores con el fin de mejorar su rendimiento y productividad consiguen buenos resultados.

Según (Reyes, 1986), el salario o la remuneración es un factor importante para la organización, tanto para el trabajador ya que este determina e influye en la calidad de vida que él mismo pueda tener, como para la organización ya que es un elemento fundamental en sus costos; adicionalmente incide en la economía del país y en la sociedad en general.

Sin embargo, a través del tiempo la importancia que los trabajadores dan a la remuneración económica ha disminuido, ya que los estilos de vida han evolucionado gracias a los avances tecnológicos desarrollados por la humanidad, generando nuevos estilos de vida en las personas, donde el dinero no es el protagonista (Onchoke & Akash, 2012). Es por ello que para estas personas hay un sin número de factores fundamentales que determinan su estabilidad en una organización como lo son, la comunicación asertiva, el clima organizacional, la proyección y el crecimiento tanto de la organización como a nivel individual (Management Journal, 2014).

***Línea de carrera:*** para (Werther & Davis, 2008), la línea de carrera o también llamado plan carrera dentro de las organizaciones, son las diferentes tareas que un trabajador puede asumir, así como las diferentes áreas o cargos que pueda ocupar a lo largo de su vida laboral, si bien es cierto que para lograr escalar se requiere de la aprobación de su líder inmediato, no se

debe desconocer que la responsabilidad de planear y realizar las actividades que sean necesarias para ganar dichos ascensos es netamente del trabajador.

Durante las últimas décadas, los departamentos de gestión humana y/o áreas de recursos humanos, han diseñado diferentes planes carrera para sus empleados, permitiéndoles anticiparse a las necesidades futuras de las organizaciones y beneficiándose conjuntamente, lo anterior teniendo en cuenta que los trabajadores crecen tanto personal como profesionalmente y desde luego pueden tener mayores expectativas salariales, y en cuanto a la organización desarrollan personal con potencial, facilitando y aumentando su eficiencia y generando fidelidad en sus trabajadores (Chiavenato et al., 2000).

***Política de reclutamiento y selección:*** según (Werther & Davis, 2008) el reclutamiento consiste en el proceso de identificación de candidatos idóneos para cubrir las diferentes vacantes que se presentan en una organización, este proceso según para (Gómez-Mejía et al., 2011) inicia con la búsqueda de candidatos que cumplan un perfil diseñado para el cargo solicitado y culmina al recibir los diferentes currículum de las personas interesadas en participar en dicho proceso de selección, una vez se tienen los currículum de dicho personal, se continúa con el proceso de selección. Para la búsqueda de dichos perfiles la organización puede realizar convocatorias tanto internas como externas.

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas menciona (Robbins et al., 2013), dependiendo desde el punto de vista que se mire, para algunas de los colaboradores puede generar un clima positivo, al percibir oportunidades de crecimiento, mientras que para las personas que no logran alcanzar dicho ascenso puede generar frustración.

Las ventajas del reclutamiento externo trascienden en inyectar nuevas ideas a la organización, la incorporación de personal nuevo y comprometido a cumplir sus jornadas

laborales puede hacer que se cambien hábitos en aquellos colaboradores que frecuentemente tienen absentismo por diferentes motivos (Werther & Davis, 2008).

El proceso de vinculación de una organización, debe estar alineado y ser coherente con la planeación estratégica de la misma, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización (Robbins, 2009). Es por ello que el área de gestión humana juega un papel muy importante dentro de la organización, convirtiéndose el proceso de vinculación y/o reclutamiento en uno de los procesos más complejos, ya que deben garantizar que se incorpore el personal idóneo y adecuado para ocupar los diferentes cargos en la misma.

***Motivación de los trabajadores:*** (Koontz & Weihrich, 2012) en su publicación sobre motivación y factores humanos describe que la motivación del ser humano está dada por necesidades conscientes e inconscientes, siendo algunas de ellas primarias como lo son las fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo; y otras secundarias como lo son la necesidad de afecto, compañía, autorrealización, autoestima, estatus entre otras.

Teniendo en cuenta la anterior definición sobre motivación, se puede decir que la motivación del ser humano para satisfacer sus necesidades, está presente en todo momento de su vida, algunas necesidades del ser humano pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

(Navarro, 2008) explica que el absentismo de los trabajadores es causado por la ausencia de motivación, entendiendo como motivación la energía interior que tienen los seres humanos, la cual los empuja a trabajar y si esto genera satisfacción individual, generará productividad en la organización.

La motivación es uno de los aspectos que mueve al ser humano, haciendo que este se mueva a través de dichas sensaciones, ya sea inyectando energía para lograr cumplir sus deseos o intenciones o disminuyendo dicha energía logrando frustrar y reprimir lo deseado (Toro & Sanín, 2013).

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos expuestos por los autores mencionados anteriormente e investigando la literatura antigua, evidenciamos que existen variables motivacionales externas y variables motivacionales internas y a su vez estas se clasifican en varias categorías (Vroom, 1964), categorías que mencionaremos a través de la ilustración No. 3.

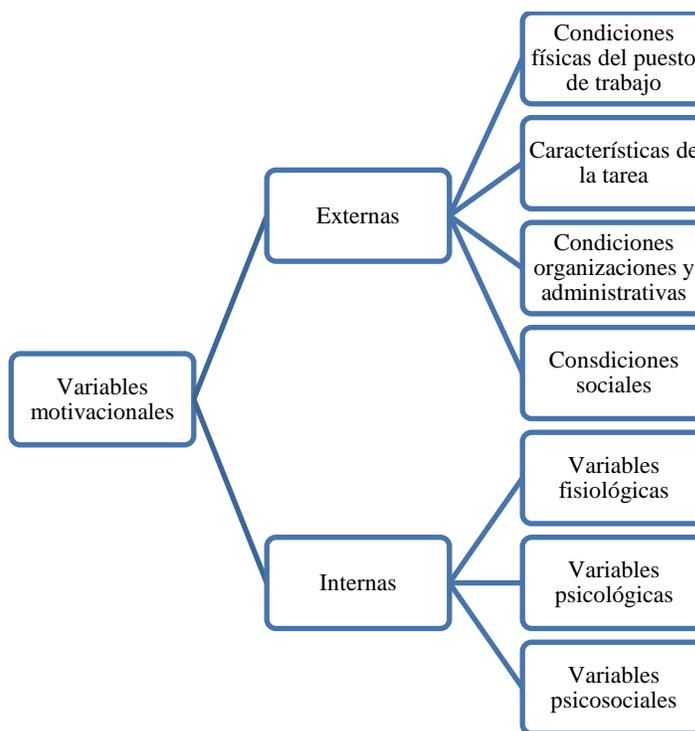


Ilustración 3. Principales variables motivacionales  
Fuente: elaboración propia (2020)

### ***Variables motivacionales externas***

Como se evidencia en la ilustración No. 3, se agrupan algunas categorías generales en las variables motivacionales externas, las cuales son:

**Condiciones físicas del puesto de trabajo:** esta variable agrupa relacionados con el espacio donde el trabajador desarrolla sus actividades, temas ambientales como la humedad del lugar, la ventilación, los decibeles de ruido, la condición de iluminación, los elementos de trabajo como lo son la silla ergonómica, el escritorio entre otros. Cada una de las variables mencionadas anteriormente pueden influenciar las preferencias de las actuaciones ocupacionales del individuo (Toro & Sanín, 2013).

**Características de la tarea:** esta variable trata de la rotación de las actividades a desarrollar o ejecutar, de acuerdo a su descripción de cargo, su desempeño en las labores asignadas y el intercambio de conocimiento con otras personas (Toro & Sanín, 2013).

**Condiciones organizacionales y administrativas:** este aspecto trata temas como la política organizacional, misión, visión y objetivos de la organización, así mismo los planes de desarrollo para el personal, la evaluación de desempeño, los programas de incentivos, las posibilidades de crecimiento y la forma de liderar desde la alta dirección, aspecto que influyen en gran medida en las preferencias de las actuaciones laborales del trabajador (Toro & Sanín, 2013).

**Condiciones sociales:** Es la interacción presencial o no presencial, que cada colaborador tiene a diario con sus clientes, compañeros de trabajo y/o pares, líderes, funcionarios de distintas compañía y proveedores. Así como la manera en que aborda temas como auditorías, revisorias entre otros (Toro & Sanín, 2013).

### **Variables motivacionales internas**

**Variables Fisiológicas:** corresponden a las necesidades mínimas con las que el organismo puede conservar su equilibrio homeostático, las cuales son: alimento, líquido,

oxígeno, descanso, abrigo entre otros. En la medida que estas condiciones no satisfagan o afecten el comportamiento de una persona, se consideran variables motivacionales (Arias et al., 1998).

**Variables Psicológicas:** hacen referencia aquellas variables que involucran sentimientos y afectividad, los cuales suelen generarse a través de juicios acerca de sí mismos o hacia los demás, suelen encontrarse sentimientos de seguridad, autoestima, autorrealización o logro (Arias et al., 1998).

**Variables Psicosociales:** Son situaciones internas de cada uno de los seres humanos, las cuales se expresan a través de la interacción con los demás, queriendo ser reconocidos por otros , sintiéndose satisfechos solo si tienen el poder y estando en búsqueda constante de afecto (Arias et al., 1998).

### Efectos económicos de la rotación de personal en las organizaciones

De acuerdo a lo que plantea (Mendoza, 2003) y (Chiavenato, 2007) los costos en los que incurre un organización a causa de la rotación de personal , se encuentran divididos en: costos primarios, secundarios y terciarios.

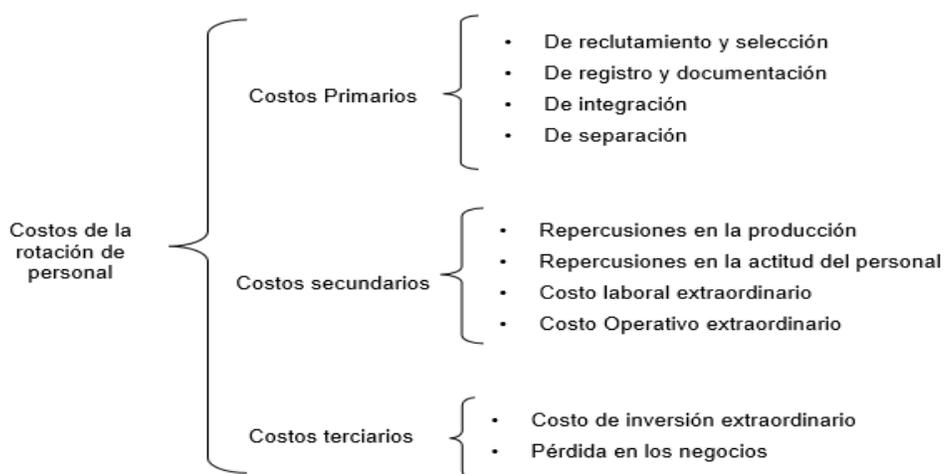


Ilustración No. 4. Costos de la rotación de personal

Fuente: (Chiavenato, 2007)

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de los costos ilustrados anteriormente:

- Costos primarios de la rotación de personal: son los relacionados directamente con el despido o retiro del empleado y su reemplazo, comprende gastos de reclutamiento, selección, registro, documentación, inducción, capacitación y del proceso en general de retiro (Mendoza, 2003) y (Chiavenato, 2007).
- Costos secundario: corresponde a valores cualitativos, difíciles de evaluar o cuantificar numéricamente. Hace referencia a efectos inmediatos y adyacentes de la rotación; están directamente relacionados con el retiro o despido de un colaborador y su sustitución, generando repercusiones en la producción, en el entorno laboral y en los gastos laborales como extralaborales (Chiavenato, 2007).
- Costos Terciarios: estos costos son estimados, a diferencia de los mencionados anteriormente y hacen referencia a los efectos colaterales mediatos de la rotación. Suelen presentarse a mediano plazo e incluyen los costos de inversión y pérdida de negocios (Mendoza, 2003) y (Chiavenato, 2007).

**Generación de estrategias que conlleven a la disminución de la rotación en las organizaciones, a través de programas de bienestar.**

En el desarrollo del presente ensayo, se ha evidenciado la importancia de la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones, lo cual contribuye a la eficiencia y el logro de los objetivos de la mismas; adicionalmente el no tener altos índices de rotación, permiten que la organización no genere costos adicionales, aumentando así su utilidad. Es por ello que en esta

sección se diseñan estrategias y planes de bienestar que logren fidelizar a los trabajadores o colaboradores de cualquier organización.

Para dar inicio al desarrollo del objetivo principal de este trabajo, es importante destacar que la motivación de un trabajador es generada desde el momento en que inicia su vinculación laboral con la organización, convirtiéndose en un factor esencial el acompañamiento que se dé al empleado tanto en su proceso adaptativo como en todo lo relacionado con la inducción y capacitación en las funciones a desempeñar. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación nos adentraremos superficialmente en dicho tema.

***Inducción al personal:*** este proceso se convierte en uno de los primeros momentos de verdad para un trabajador frente a la organización a la cual se vinculó, y de dicho proceso puede surgir motivación y/o desmotivación hacia las labores contratadas, Para (Koontz & Weihrich, 2012) un programa de inducción es un agregado de metas, políticas, procedimientos, asignación de tareas, recursos por manejar, pasos a seguir y el manual de funciones a desarrollar.

Según (Bohlander et al., 2016) un proceso de inducción está dado por una serie de etapas que deben ser incorporadas dentro del procedimiento de la organización, las cuales se describen a continuación. Ver ilustración No. 5.

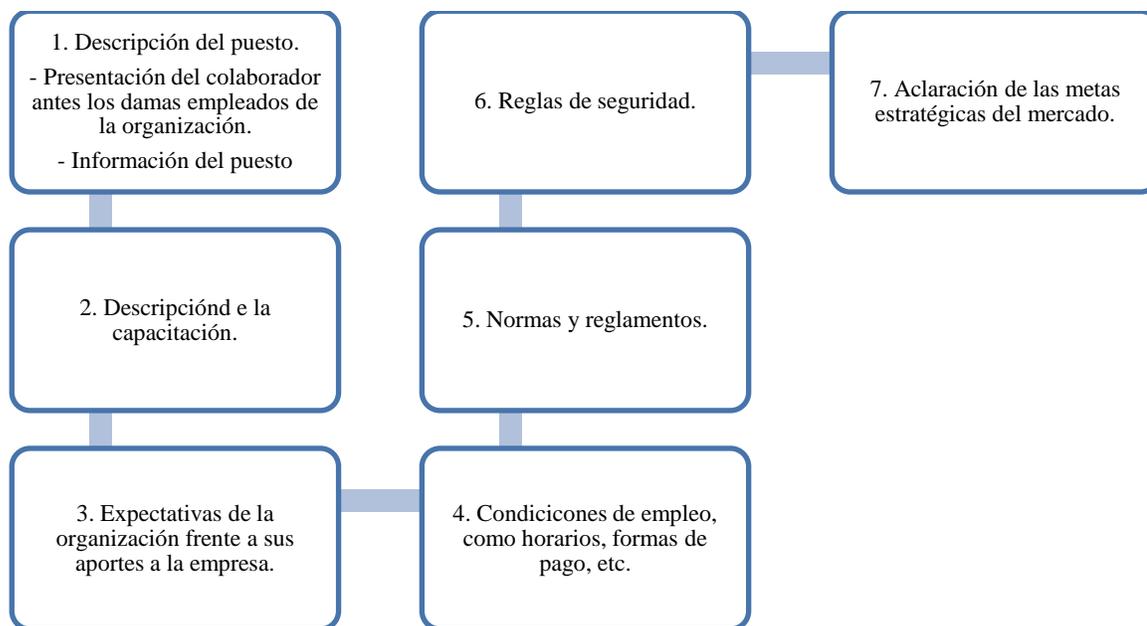


Ilustración 5. Etapas del proceso de inducción

Fuente: elaboración propia (2020)

Después de estudiar uno de los puntos de partida para generar motivación en un colaborador al ingresar a una organización, se presentan algunas estrategias que pueden implementar las organizaciones para reducir la alta rotación de personal a través de programas de bienestar. El punto de partida para este tema será el diseño o creación de la política general de beneficios a cargo del área de gestión humana y la cual debe ser construida en conjunto con la alta dirección, este documento formará parte del sistema integrado de la organización. Se sugiere que dicha política contenga los siguientes ítems o apartes:

**Introducción:** las organizaciones, saben que sus empleados son la clave del éxito y el pilar fundamental para alcanzar las metas propuestas; por tal razón, se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y sus familias brindando un paquete de beneficios de acuerdo a las necesidades particulares de cada uno de ellos.

**Objetivo:** La presente política de beneficios tiene como fin dar a conocer a todos los colaboradores sobre los programas y planes de beneficios que la organización les ofrece.

**Alcance:** Los beneficios establecidos en la presente política aplica únicamente para los colaboradores contratados con contrato a término indefinido y luego de cumplir con el periodo de prueba establecido. Todos los colaboradores beneficiarios deberán cumplir las condiciones, que para cada beneficio ha establecido la Organización, tal y como se detalla en el presente documento.

**Definiciones:** Beneficios; Son reconocimientos en dinero o especie que la compañía realiza a sus colaboradores con el fin de motivar su permanencia y el bienestar dentro de la misma. Beneficio de salud; Busca brindar al colaborador una mejor atención médica con oportunidad y calidad. Beneficio de tiempo; Busca dar al colaborador un equilibrio familia – trabajo y una calidad de vida mejor.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los planes de bienestar que podrían desarrollar las organizaciones, cabe aclarar que estos planes podrían ser implementados parcialmente, todo depende de la capacidad económica o músculo financiero de las organizaciones:

***chequera de tiempo:*** Se crea como un beneficio en tiempo que incide positivamente en el entorno familiar, social y profesional del colaborador; además que busca brindar espacios que generen equilibrio vida-trabajo. Generalidades: Los tiempos definidos en la política para chequera de tiempo no serán acumulables. Se debe asegurar que el beneficio a tomar, no interfiera con las actividades de proyecto o administrativas.

***Día laboral,*** la organización otorgará un día laboral al semestre a cada empleado, para actividades familiares y recreativas, con el ánimo de promover y apoyar el bienestar familiar y social. La actividad familiar deberá quedar registrada y soportada en una fotografía remitida al Área de Talento Humano; la cual será adjuntada a la historia laboral de cada empleado y será

tratada como documento reservado; el no envío de la foto como soporte del día otorgado para la Política de Protección a la familia será entendido como ausencia no justificada y lo que esta implica.

***Día de cumpleaños***, las organizaciones celebran con sus empleados la fecha de su cumpleaños, es por esto que decide otorgar un (1) día hábil por motivo de cumpleaños. Este día no es acumulable con otros beneficios, deberá ser de común acuerdo; se debe tomar el día de cumpleaños o la semana inmediatamente siguiente, de lo contrario no podrá hacer efectivo el mismo.

***Graduación académica***, con el ánimo de promover y apoyar el desarrollo profesional y académico de sus colaboradores, la organización, otorgará un (1) día laboral a los colaboradores que culminen sus estudios académicos Profesionales, Técnicos, Tecnólogos y de Posgrado formales; este beneficio no aplica para diplomados, cursos y capacitaciones no formales. Como soporte el colaborador deberá enviar al Área de Talento Humano la certificación que lo acredita como graduando en las diferentes modalidades relacionadas anteriormente, de lo contrario se tomará como ausencia laboral sin justa causa y lo que esto conlleva.

***Calamidad Doméstica***, de acuerdo con lo establecido en la ley, la organización concederá hasta tres días (3) hábiles a sus colaboradores en caso de calamidad doméstica comprobada, con el ánimo de que el mismo tenga la disponibilidad y disposición para atender los asuntos de fuerza mayor que así lo requieran. Las ausencias por calamidad domestica deberán ser debidamente soportadas y comprobadas; de lo contrario se considerará este acto como ausencia injustificada y lo que ello conlleva.

***Nacimiento – Adopción***, la organización reconoce la familia como el pilar de la sociedad, desde la cual se generan valores y virtudes que hacen a nuestros colaboradores el recurso más

valioso de nuestra compañía, por lo que otorga tres (3) días hábiles laborales por el nacimiento o adopción de un nuevo integrante de la Familia; este beneficio es adicional a lo estipulado en la ley. Para el disfrute de este beneficio se deberá aportar el registro civil de nacimiento o certificado de adopción según sea el caso al área de gestión humana, estos días no son acumulables, se deben tomar en caso del padre durante el primer mes de nacimiento del bebé; en el caso de la madre, lo podrá tomar previo al parto o al finalizar la licencia de maternidad.

**Matrimonio**, los colaboradores próximos a contraer matrimonio religioso (independiente de su religión o creencia) o civil podrán disfrutar de una licencia remunerada de tres (3) días hábiles continuos contados a partir de la fecha del matrimonio religioso o civil. Este beneficio no es acumulable con otros beneficios. Además, debe ser certificada con el documento correspondiente ante el área de talento humano; de lo contrario, se considerará este acto como ausencia injustificada y lo que ello conlleva.

**Manejo del tiempo laboral**, las organizaciones saben que el manejo inteligente del tiempo es un factor determinante en el éxito de las relaciones laborales, personales y sociales de sus colaboradores y ahora aún más con la pandemia que genero a nivel mundial, por lo que ofrece a sus colaboradores dos posibilidades de trabajo flexible que permitan al colaborador distribuir el tiempo de acuerdo a sus necesidades y comodidad. Se debe tener en cuenta que los tiempos que seleccione el colaborador no pueden de ninguna manera interferir en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.

**Flex Time**, el colaborador tiene la posibilidad de escoger entre tres (3) jornadas laborales: 7:00 am a 4:00 pm 8:00 am a 5:00 pm 9:00 am a 6:00 pm El horario que se tome deberá mantenerse fijo y constante por lo menos 6 meses; no se puede realizar cambios diarios de horario.

**Home Office Day**, el colaborador podrá conectarse en remoto para realizar actividades de carácter laboral que no requiera su presencia en sitio, dos (02) días de la semana. Se debe tener en cuenta que este beneficio no debe intervenir en los compromisos, responsabilidades y actividades tanto de proyecto como administrativas.

**Otros beneficios** las organizaciones deberán buscar siempre el bienestar de sus colaboradores, de esta manera propone los siguientes beneficios como estrategia para arraigar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores, brindándoles diferentes opciones de desarrollo personal, familiar y profesional.

**Beneficios de medicina prepagada, formación en idiomas y gimnasio son excluyentes;** esto quiere decir, que la empresa asumirá el costo de uno de estos tres. Si el colaborador desea tomar más de un beneficio de los mencionados en el punto anterior, debe asumir el costo al 100%; sin embargo, podrá acceder a las tarifas de convenio para él y su grupo familiar y realizar el descuento por nómina.

**Póliza de vida**, las organizaciones deben propender por la salud y bienestar de nuestros colaboradores es un tema de gran importancia y hace parte de los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por esta razón, asume el pago al 100% y asigna una póliza de vida con cubrimiento en incapacidad total o permanente, enfermedades graves, rentas por hospitalización, auxilios, entre otros, para sus colaboradores con contrato a término indefinido.

**Plan de Medicina Prepagada**, la organización realizará un convenio con dos entidades prestadoras del servicio de medicina prepagada (Colsanitas y Coomeva) complementando el plan obligatorio de salud, que le permite al colaborador acceder a medicina de mayor calidad y con amplia cobertura. Este beneficio se registrará de acuerdo con las siguientes condiciones: **a.** El

porcentaje que reconoce la compañía para este beneficio será del 80% del valor de plan a tomar en cualquiera de las dos opciones. **b.** El beneficio es únicamente para el colaborador; para el grupo familiar se conservarán las mismas tarifas del convenio, pero el colaborador asumirá el costo al 100% y lo podrá realizar por descuento de nómina. **c.** El acceso a los planes de salud dependerá de la aprobación por parte de la entidad prestadora del servicio sin exclusiones.

**Formación en Idiomas**, las organizaciones cada día tienden a globalizarse más, es por ellos que deben dimensionar la importancia de contar con colaboradores altamente calificados con un excelente manejo del idioma inglés. Además, entienden el desarrollo de una segunda lengua como una oportunidad de crecimiento para sus empleados a nivel personal y profesional; es por esto que ofrece a sus colaboradores la posibilidad de acceder a formación en el idioma inglés por medio de un convenio con una institución con altos estándares de calidad en la enseñanza de idiomas. Para gozar de este beneficio el colaborador deberá realizar su inscripción a través de correo, aprobar todos de los niveles estipulados por la institución capacitadora, de lo contrario tendrá que asumir el 100% del valor del mismo.

**Gimnasio**, uno de los intereses de las organizaciones es generar dentro de las mismas programas de estilo de vida saludable para sus colaboradores a través del convenio firmado con diferentes gimnasios y clubs deportivos a nivel nacional, tienen la oportunidad de participar en actividades que apoyan este programa.

**Exención Cuota de manejo**, todos los colaboradores de la empresa desde el momento de su ingreso cuentan con el beneficio del no pago de cuota de maneja con la entidad bancaria que maneje la organización para la consignación de la nómina.

*Créditos por libranza*, los colaboradores de la empresa que quieran acceder a un préstamo lo pueden hacer a través del convenio de libranza con diferentes entidades bancarias y cajas de compensación familiar.

Una vez las organizaciones implementan y empiezan hacer efectivo el plan de bienestar, deberán realizar mediciones constantes, a través de encuestas y demás mecanismos que consideren necesarios para detectar si hay cambio en el clima organizacional y en la motivación de sus empleados, analizando dichos resultados para poco a poco ir consolidando su plan general de bienestar (Alfaro, 2012).

## CONCLUSIONES

De acuerdo a todo lo planteado anteriormente, se puede concluir que es necesario medir el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores en las organizaciones, teniendo en cuenta que son el recurso más importante de la misma. Son las personas que integran la organización quienes se encargan de producir, de vender, de tener acercamiento con los clientes y un sin número de procesos que garantizan la continuidad de los negocios.

Es de suma importancia medir regularmente la satisfacción del personal, ya que dicha medición permitirá implementar medidas en el tiempo correcto y así evitar que el fenómeno de rotación de personal genere afectaciones en tiempos y costos de la organización.

Los trabajadores de toda organización deben estar en constante capacitación, ya que esto genera valor agregado a la misma, al tener personal altamente calificado que la diferencie en el mercado, adicionalmente al capacitar al personal, éste podrá desenvolverse eficientemente en sus funciones a diario.

Como se mencionó líneas arriba, existen variables internas ( problemas con los compañeros, mal clima organizacional etc) y externas (problemas familiares o personales) que afectan de manera positiva o negativa la eficiencia de un colaborador, es por ello que se deben identificar dichos factores para poder minimizar su impacto dentro de la organización.

Se deben llevar los registros de la rotación del personal en las organizaciones, ya que estos datos permiten calcular el índice de rotación, de igual manera se deberá establecer una periodicidad de medición, lo cual permitirá tener herramientas para la búsqueda de personal más estable, además de que tendrían mayor conciencia sobre el problema y sería un punto de partida en la búsqueda de soluciones.

Con el fin de revisar constantemente la efectividad de los planes de bienestar de las organizaciones, estas deberán implementar mecanismos de evaluación con cierta periodicidad, este será el insumo que indicará qué tan satisfechos se sienten lo colaboradores con los beneficios existentes, adicionalmente es muy importante escuchar y recibir ideas por parte de todos los trabajadores sobre planes y beneficios que pudiera implementar la organización.

De acuerdo con la literatura consultada y al análisis realizado, se concluye que es de vital importancia para las organizaciones, reducir sus altos índices de rotación, no sólo por factores económicos, sino, por la eficiencia, reputación y buen nombre de las organizaciones.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por entender la importancia del desarrollo profesional en mi vida y por apoyarme, aún sabiendo que tendría que sacrificar tiempo que podríamos compartir en familia. Gracias por su apoyo incondicional.

Agradezco a la profesora Yuber Liliana por su paciencia y compromiso con el seminario de investigación, realmente a través de su conocimiento y correcta orientación he podido culminar este artículo de reflexión, adicionalmente le agradezco por aportar nuevos conocimientos a mi vida, como lo fue el uso del programa Zotero, el cual desconocía y me pareció una herramienta muy útil y de vital importancia.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alfaro, M. del C. (2012). *Administración de personal*. Red tercer milenio.
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arias, A. V., Cabanach, R. G., & Pérez, J. C. N. (1998). Variables cognitivo—Motivacionales, enfoques de aprendizaje y rendimiento académico. *1998*, 10(2), 393-412.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2016). *Administración del recursos humanos* (17e ed.). Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 th ed). McGrawHill.
- Chiavenato, I., García Madariaga, R., & Villamizar, G. A. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Delgado Piña, M. I. (2011). *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall.

- Ilmi, S., Habizah, Xue Qi, H., Gheda, M., & Liza, M. (2019). Employee Turnover of Quantity Surveying Firms in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 636, 7. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/636/1/012020>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administracion. Una perspectiva Global y Empresarial* (14a Ed). McGraw Hill.
- Management Journal. (2014, noviembre 20). 2 errores que generan la rotación de personal en tu empresa. 2014. <http://www.managementjournal.net/top-management/2-errores-que-generan-la-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración*, 48(Revista Escuela de Administración de Negocios), 104-109.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción. 2008, 7(2), 17-29.
- Onchoke, S., & Akash, s. (2012). Human Asset Manging and Traffic Jam Control. 2012, 9(1), 104.
- Reyes, P. (1986). *Administración de personal—Relaciones humanas* (1.<sup>a</sup> ed.). Limusa.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson.

- Shaw, J. D. (1998). An organization—Level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 16.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* (Primera edición). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cíncel S.A.S. <https://doi.org/10.21772/gco.ibe>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation* (Vol. 7). New York, Wiley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos—El capital humano de las empresas* (6th ed). Mc GrawHill.