

**ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL CONTEXTO
LABORAL COLOMBIANO**

LUISA ALEJANDRA IBARRA SALAZAR

**Proyecto integral de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Talento Humano**

Orientador

Ana María Espinel Suárez

Politóloga

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre

Firma del director

Nombre

firma del presidente jurado

Nombre

Firma del jurado

Nombre

Firma del jurado

Bogotá D.C. mayo de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada Gracia-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiera

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Directora de Programa

Dra. Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. METODOLOGÍA	12
4. ANTECEDENTES	13
5. MARCO TEÓRICO	17
5.1. Rotación de personal	17
5.1.1. <i>Índice de rotación</i>	17
5.2. Técnicas de retención de personal	18
6. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
6.1. Teorías sobre rotación de personal	25
6.2. Causas de rotación de personal en empresas del sector privado en Colombia	27
6.3. Estrategias empleadas para minimizar la rotación de personal en empresas colombianas del sector privado	30
7. CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS	38

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proposición de razones por las que se abandona el trabajo.	23
Figura 2. Teorías de rotación de personal con base en diferentes autores.	25
Figura 3. Causas de rotación	28
Figura 4. Lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia y sus estrategias	31

RESUMEN

La rotación del personal se ha integrado en la industria colombiana como parte de la gestión del talento humano imposible de ser evitada en su totalidad, generando costos y gasto de recursos innecesarios. En la presente investigación se realizará una revisión bibliográfica y teórica sobre el fenómeno de la rotación del personal en empresas colombianas del sector privado durante la cuarta revolución industrial y la importancia de la implementación de estrategias que buscan minimizar su efecto. Con la información recolectada y a luz del análisis de diferentes estrategias aplicadas por empresas colombianas durante la crisis de salubridad del año 2020, se realizarán recomendaciones en abstracto, adaptables a diferentes sectores empresariales en Colombia, para que la rotación de personal se reduzca a su mínima expresión.

PALABRAS CLAVE: Rotación del personal, gestión del talento humano, cuarta revolución industrial, empresas colombianas privadas, estrategias, crisis de salubridad.

INTRODUCCIÓN

En la antigüedad, los trabajadores eran tratados como obreros, a los jefes o directivos no les interesaba nada más que la realización de las labores asignadas, sin tener en cuenta una jornada de trabajo establecida. Gracias a las revoluciones sociales estas condiciones han ido cambiando y la normatividad laboral también; cambiando el uso de los conceptos de obrero u operario, a manejar la terminología como gestión del talento humano. Debido a lo anterior, los empresarios y directivos de los diferentes sectores de la economía se empezaron a dar cuenta que los trabajadores eran una parte principal en la ejecución de su actividad y sus metas, ya que, gracias al trabajo de cada uno de ellos el resultado final, adquiere la calidad deseada y con esto cada empresa lograba el reconocimiento.

Dentro de las actividades en las que es de vital importancia la mano de obra y el desarrollo de labores del talento humano, la capacitación que se le brinda a cada trabajador es el activo de la empresa; cuando los empresarios empezaron a notar lo anterior cayeron en cuenta que el constante cambio de personal les perjudicaba los intereses perseguidos por la compañía; por ese motivo comenzaron a crear y aplicar técnicas para la retención de personal.

La importancia que los empresarios dan a mantener su planta de trabajo de manera más fija, se ha implantado en el manejo que estos le dan a su talento humano, identificar las causas por las cuales dejan un puesto ha sido importante para esta gestión, imponiendo como objetivo la aplicación de técnicas de retención de personal, hace más de veinte años los empresarios colombianos han tomado conciencia sobre este aspecto laboral y por eso ha sido tema de estudio para académicos y expertos en el tema del trabajo, para lograr dar condiciones adecuadas y evitar la deserción de la empresa.

De igual manera, durante la implementación de este sistema se evidenció otro fenómeno como lo es la rotación de personal, que implica la entrada y salida de trabajadores en una empresa, creando inconvenientes tácticos, de gestión y económicos, al invertir recursos en procesos de contratación y liquidación que desgastan la empresa, perdiendo valor y ganancias. Se puede mencionar que efectivamente hace unos años no se

mencionaba o hablaba del fenómeno de la rotación porque las diferentes relaciones laborales que surgían entre empleadores y trabajadores de generaciones pasadas eran más duraderas, llegando incluso a que fuera posible para un trabajador lograr su retiro y pensión después de toda una vida de trabajo.

Además de lo anterior en el contexto colombiano actual, para generaciones más jóvenes, quienes están más calificadas, es difícil conseguir empleo y todavía más hacer carrera en este. Las motivaciones que tienen los trabajadores jóvenes parecen ir en contravía de lo que el mercado laboral ofrece, cambiando radicalmente de la perspectiva laboral de las anteriores generaciones; es decir, los jóvenes no buscan solamente la paga monetaria, el trabajo debe ser una fuente de realización tanto personal como profesional, sentir que su trabajo hace parte de su vida y que pueden mostrar sus capacidades sin sentirse menospreciados o en condiciones que no retribuyen su esfuerzo; contrario a las generaciones pasadas que buscaban principalmente la estabilidad económica propia y para sus familias.

Con base en lo anterior, para resolver las deficiencias del ambiente laboral es fundamental que en la gestión del talento humano se creen estrategias de solución a la rotación de personal en las empresas logrando un equilibrio entre el bienestar de los trabajadores y el eficaz desarrollo de la actividad comercial para los empresarios. Para lograr lo anterior, en este trabajo se tiene como objetivo conocer la importancia de la implementación de las mencionadas estrategias dentro de las empresas en el sector privado; y para ello se investigarán teorías de autores especializados sobre el fenómeno de la rotación, las causas que están presentes en las empresas del sector privado en Colombia, así como las estrategias que minimizan la rotación al interior de estas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se ha ido identificando una problemática para los empresarios, la estabilidad de su fuerza de trabajo se ha visto disminuida y cada vez es más necesario iniciar diferentes procesos de contratación para cubrir las vacantes en corto periodo de tiempo, desgastando dinero y recursos que podrían aprovecharse en crecimiento corporativo. Lo anterior se fundamenta en que los trabajadores renuncian a sus cargos por diferentes razones, entre ellas, el inadecuado ambiente laboral, el trabajo que se vuelve rutinario y monótono, las pocas oportunidades de ascenso dentro de la empresa; o porque para la empresa los trabajadores no cumplen con las expectativas del cargo, ya sea por no verificar las competencias o debido a los cortos periodos de aprendizaje otorgados a trabajadores jóvenes; estos motivos pueden ser solucionados por la empresa al implementar estrategias de retención de personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que es un sector importante para el crecimiento de la empresa ¿Cuáles son las causas de rotación de personal en empresas del sector privado en Colombia durante la cuarta revolución industrial?

2. JUSTIFICACIÓN

Al existir alta rotación de personal se ve afectada la estabilidad en la fuerza de trabajo en las empresas, evitando el normal desarrollo de la actividad empresarial. Cuando la entrada y salida de la fuerza de trabajo es constante, impide a la empresa la coordinación de la capacitación de sus empleados, pues sería un despilfarro de sus recursos el hacerlo con trabajadores que no tienen intención de permanencia o que durante su ejercicio laboral abandonan su puesto.

De la misma manera, tampoco puede realizarse un estudio de los trabajadores, que permita analizar quién puede avanzar dentro de la empresa y así otorgar beneficios a los que logren este perfil.

Con la realización de este trabajo se entiende la importancia de la aplicación de los planes y técnicas de retención de personal como respuesta de las afectaciones que genera la rotación del talento humano, toda vez que se consideran a la luz de las crisis económicas y laborales del país; situación que afecta especialmente a los jóvenes. A la vez que puede ser utilizado como prevención del desgaste presupuestal, de los recursos físicos, psicológicos, técnicos y de otros que podrían ser utilizados para mejorar las condiciones de las empresas.

Al lograr identificar dentro de la empresa las causas de la rotación, se pueden crear estrategias para disminuir este suceso; más allá de quedarse en un plan teórico sin posibilidad de implementación, conocer el origen del problema abre ocasión para estudiar a sus líderes, ajustar salarios, generar beneficios adicionales que complementan el ambiente de trabajo y el bienestar laboral, haciendo a la empresa competitiva dentro del mercado laboral colombiano, pues reconoce a sus trabajadores como un activo primordial en su desarrollo.

3. METODOLOGÍA

Para poder desarrollar una propuesta para la ROTACIÓN DE PERSONAS, se realizó una búsqueda precisa de artículos y trabajos donde se tuviera en cuenta o se le diera la importancia que merece el bienestar y la satisfacción en una organización y su relevancia en el contexto socioeconómico actual. La recolección de la información se hizo mediante diferentes colecciones digitales que fueron encontradas en la página web de la Universidad de América como “ebSCO y scopus” al igual se encontraron artículos por medio del buscador de Google académico que fue de gran ayuda para la elaboración del proyecto.

Se realizará un análisis de la información recolectada, permitiendo que se puedan identificar las causas de rotación, generando un plan de técnicas de retención que cubran los temas correspondientes al ambiente laboral, a la formación del trabajador, y a las oportunidades y crecimiento laboral; lo anterior teniendo en cuenta que, el estudio de la rotación es el insumo básico de la discusión de los conceptos salario emocional, capacitación, escalonar, oportunidades de crecimiento, remuneración, los cuales operan en función de proponer un plan general que después podrá ser utilizado por cualquier empresa colombiana.

4. ANTECEDENTES

A través de la historia, las empresas privadas han sido parte importante dentro de la economía y los diferentes mercados siendo fuente de empleo. A su vez, la empresa es una unidad que vela por su realización y crecimiento manejando situaciones que generan conflicto dentro de ella; por ejemplo, la inestabilidad laboral, es decir, el constante cambio de empleados en la organización; a este fenómeno se le puede denominar rotación de personal (Reyes Ponce, 2005), cuando se habla del total de trabajadores que salen y son integrados en relación con la totalidad de la planta de trabajo de una empresa; cuando existe una renovación constante de trabajadores en un periodo de tiempo razonable.

A la par de este fenómeno, se asocia con la revolución industrial en sus cuatro momentos, al ser un factor directo en la evolución de la relación laboral entre empleador y trabajador. En la primera ola de la revolución industrial a finales del siglo XVIII, con la masificación de la producción y el dominio de la burguesía sobre la economía y la política (Uriarte, 2020), se da vida al proletariado como clase de la que hacen parte los trabajadores. Durante la segunda revolución industrial trajo consigo cambios de una manera acelerada con la electricidad, cambiando el modelo económico al internacionalizarse (Perasso, 2016).

Continuando con la tercera revolución, la cual se ubicó durante el siglo XX, con la llegada de la electrónica y la tecnología de la información (Perasso, 2016); dando paso a la cuarta revolución industrial en el siglo XXI, pues es la combinación del mundo digital y del físico, mediante la aplicación de la inteligencia artificial (Perasso, 2016); junto con esta información el escenario que plantea (Chiavenato, 2008, pág. 42) acerca del fenómeno de la rotación de personal, se enfoca en el ambiente que rodea a las personas y organizaciones, la globalización, la productividad y la tecnología.

Conforme lo anterior, (Chiavenato, 2008, pág. 43) clasifica la productividad en cabeza del trabajador de acuerdo con las etapas de la industrialización, es decir, como resultado de la primera revolución se piensa en las personas como mano de obra, haciendo necesaria la formación de la clase proletaria adoptando figuras y procesos burocráticos que mantienen el orden y la rutina. En este momento se forja la idea que las personas solo

pueden sobrevivir bajo este sistema entregando su fuerza de trabajo, sin poder hacer algo al respecto o mejorar sus condiciones.

Con la misma clasificación, Chiavenato establece que, durante la segunda etapa de la industrialización, se expande el mercado de candidatos, toma a las personas como recursos humanos (Chiavenato, 2008, pág. 43), es decir, pasando de meros partícipes en la realización de las actividades a ser parte del clima laboral buscando el apego emocional dentro de la organización, reconociendo su esencia humana, además de iniciar una defensa por los derechos laborales.

En la industrialización de la era del conocimiento o la tercera revolución, los trabajadores capacitados, enfocados en carreras de servicios superan al mercado industrial, y se consideran a las personas como talento humano (Chiavenato, 2008, pág. 43). Con el alto crecimiento de fuerza de trabajo capacitada viene el problema de la alta rotación de personal, pues entre mayor posibilidad de llenar las diferentes vacantes que puedan presentarse dentro de las empresas, es decir, se denomina talento humano por su capacitación, pero se deshumaniza a las personas equiparando las a máquinas de producción reemplazables.

Después de los años noventa y del inicio del siglo XXI, en pleno desarrollo de la cuarta revolución industrial (Perasso, 2016), teniendo esta como principal objetivo la digitalización del mercado y la aplicación de tecnología cibernética, se predijo la posibilidad de inestabilidad laboral, toda vez que, el mercado del empleo atravesaría por una fuerte crisis, incluso enfrentándose a la desaparición de profesiones, crisis de desempleo en personas jóvenes y desigualdad en los ingresos percibidos por los trabajadores. Sin embargo, el resultado de esta actualización digital no fue la desaparición del empleo para las personas, se logró implementar la unión humano - máquina para lograr un equipo en la industrialización y el comercio.

Las nuevas tecnologías transforman diariamente la percepción que se tiene del trabajo, de la misma manera de la prestación de servicios y la industria; la singularidad pone a prueba los modelos clásicos de trabajo (Mercader Uguina, 2017, pág. 165). Explica la doctrina mexicana en su portavoz Mercader Uguina que cuando el ser humano lograba

tener modelos de trabajo acordes históricamente se evidenció el cambio abrupto en cuanto a la liberalización de gran parte del trabajo bajo el modelo económico neo-capitalista que incluye nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Plantea también este autor que frente a este cambio drástico de dinámicas se incluyen problemas de carácter tan humano como los creadores de la tecnología como lo es el desarrollo de las personas a través de sus labores.

Siguiendo esta línea cabe destacar que en el contexto colombiano se ha hecho fundamental estudiar en la cuarta revolución industrial la inteligencia artificial en función de la automatización laboral, como respuesta de las exigencias del mercado (García Ramírez); entendiendo que las vinculaciones laborales especialmente del sector industrial tienden a desaparecer cuando se involucran máquinas. El punto de convergencia que tienen estos dos autores que comparten contexto social latinoamericano es que, aunque el futuro implica que se involucren cada vez más tecnologías a los procesos de producción y de trabajo, siempre se tendrá en cuenta el factor humano, siendo este una característica esencial del producto que buscan los consumidores (Mercader Uguina, 2017, pág. 157), es decir, imprimir cierta particularidad atrayente a nuevos mercados.

Ahora bien, la preocupación sobre la inestabilidad laboral y la integración de la tecnología, el ambiente de trabajo se plaga de estrés cuando se involucran estas en las áreas de trabajo, cuando las decisiones laborales puedan ser tomadas con base en datos estrictos y matemáticos, siendo que las diferentes situaciones que se presentan en el día a día influyen en el desempeño, por lo que menoscaba la información obtenida para el área de recursos humanos, poniendo una carga superior sobre el trabajador (Moore, 2019, pág. 97).

A pesar del miedo que pueda generar en el talento humano de las diferentes empresas, mediante reportes se ha demostrado que al momento de la toma de decisiones todavía en las IA (Inteligencias Artificiales) no se ha podido incluir el carácter ético en el espacio laboral y la toma de decisiones (Moore, 2019, pág. 103), es decir, que aunque las máquinas posean una memoria y capacidad de procesamiento mayores que en cualquier época no pueden discernir en el contexto laboral, la parte cualitativa de la vida pues

responden a un algoritmo matemático que no tiene en cuenta las condiciones sociales y humanas de los trabajadores y hasta que este factor no sea resuelto, no hay manera ética en que las máquinas sean autónomas en el ambiente laboral (Moore, 2019, pág. 104).

Finalmente, y por lo anterior, ante el surgimiento de la cuarta revolución industrial y con la implementación de nuevas tecnologías y de las IA, los cambios sociales a partir de esto, es necesaria la adaptación de la gestión del talento humano; en especial la creación e implementación de estrategias planteadas para la mitigación de brechas en las diferentes industrias (M.P, H, & V.M, 2020, pág. 64). Para esto la gestión del talento humano tendrá que enfrentarse no solo a la rotación de personal sino que las nuevas estrategias de retención tendrán que enfocarse en potenciar las habilidades requeridas en los nuevos trabajos que surjan como efecto de los avances tecnológicos; centrará su análisis en las nuevas competencias sociales, personales, profesionales y de cooperación, dando prioridad a cualidades como la adaptación, flexibilidad y resolución de problemas; además de identificar los puntos de quiebre dentro de las empresas para su fortalecimiento y dar valor agregado a los productos y servicios que buscan la satisfacción del cliente (M.P, H, & V.M, 2020, pág. 64).

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Rotación de personal

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, pág. 91). Además, dice que existen dos tipos de rotación: la voluntaria, en cabeza del trabajador, y la involuntaria, que corresponde al despido hecho por parte de la empresa.

Este término es utilizado para definir la fluctuación de personal dentro de una organización, junto con su ambiente laboral; es decir, permite saber cuántas personas ingresan y salen de una empresa (Chiavenato, 2008, pág. 188), de igual manera las causas que tiene este fenómeno. Al llevar esta información organizada se pueden realizar estudios y así mismo saber qué estrategias implementar para disminuirlo y así los perjuicios ocasionados a la empresa.

Para autores como Robbins & Coulter (2005), la rotación es el fenómeno que responde “al retiro voluntario e involuntario permanente de una organización”; lo que genera a la empresa costos aumentados al suplir la necesidad de nuevos procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos empleados, y los trastornos que estos generan dentro de la organización. Lo anterior, ha sido base de medición de estabilidad laboral, del personal de una empresa, su vinculación y el desempeño de la gestión humana para la solución de estos eventos.

5.1.1. Índice de rotación

Siendo que la rotación no es una causa sino un efecto en sí mismo que obedece a diferentes causales, ya sea internas o externas; es capaz de medir la proporción de este fenómeno con la fuerza de trabajo, diferentes académicos como (Chiavenato, 2008, pág. 92) han utilizado fórmulas para hacer este cálculo.

El mismo Chiavenato en su libro (Chiavenato, 2001, pág. 191), explica que este cálculo 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 (pág. 191).

5.2. Técnicas de retención de personal

El talento humano es parte importante en la formación y fortalecimiento de una empresa, los colaboradores y empleados, en general quienes cooperan juntos por el objetivo que desarrolla la empresa. Un factor importante que hay que resaltar es el inconformismo que hay en los diferentes ambientes laborales, ya sea por las condiciones externas o internas a este. Cuando las condiciones internas de la compañía no son ideales las personas abandonan los puestos, lo que provoca un cambio constante en los puestos y en la organización (Entrepreneur Staff, 2018). Este constante cambio genera desconfianza e inestabilidad, además de incrementar los costos en la búsqueda y reclutamiento del nuevo personal. La retención del personal es un desafío que se encuentra vigente en la actualidad del mercado laboral colombiano.

En la retención de gestión, el rol que cumplen los diferentes incentivos para el compromiso del personal en la gestión de la empresa, hay una tendencia sobre este tipo

de estrategias de retención de talento humano. Sin embargo, no es posible afirmar que existan efectivamente estrategias formales de retención de personal, las mencionadas anteriormente son apuestas que se hacen en el mercado laboral para cuestionar la efectividad y los alcances de su implementación, apreciando la nueva realidad laboral que permita frenar el problema que enfrentan las empresas: una movilidad laboral constante e impredecible.

El mercado laboral colombiano se está enfrentando a una situación interesante con respecto a la oferta y a la demanda de talento que hay, el *capital intelectual* (Mirandra González, 2009) es lo que define una ventaja competitiva para una empresa, respecto de otras. Este consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía; el conocimiento y las habilidades que los empleados aporten sumados al surgimiento de ideas nuevas e innovadoras que puedan y deban volverse en productos y servicios en función de la empresa y para su productividad. Cuando un empleado sale o debe retirarse de la empresa no sólo desestabiliza la empresa, también se lleva el saber aprendido durante el tiempo de trabajo en esta. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral, genera un sentimiento de poco reconocimiento y cultiva un clima de desconfianza dentro de la organización (Mirandra González, 2009).

Cuando se habla de *rotación de recursos humanos* (Mirandra González, 2009) se habla de la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; este cambio se define por el volumen de personas que ingresan y que se retiran de la empresa. Esta última se considera un sistema abierto caracterizado por un continuo flujo de personas que son necesarias para el desarrollo de sus operaciones y de la obtención de resultados. Para ello, la academia ha propuesto un grupo de acciones estratégicas para evitar que haya rotación o que esta se salga de control.

Este tipo de estrategias pueden implicar una *compensación* (Henry Mintzberg, 1999) ya sea de tipo monetario o no monetario, las primeras podrían ser aplicadas de manera directa sobre el salario y que se constituya como tal o de manera indirecta que no haga parte constitutiva del salario como salarios justos; y las segundas sin carácter monetario teniendo en cuenta el clima organizacional, el bienestar laboral dentro de la empresa que

puede incluir flexibilidad laboral, diferentes recomendaciones y las comunicaciones que se manejan al interior de la empresa.

La implementación de salarios justos responde a la necesidad de equilibrar la remuneración que se recibe por las horas laboradas con la cantidad y/o calidad de trabajo que es ejecutado por los empleados, muchas veces este equilibrio se rompe y es la razón por la que muchos empleados renuncian, este incentivo no es necesariamente requiere que se le haga un aumento en el salario al empleado para que se mantenga en su puesto de trabajo, lo que es importante resaltar es que la empresa pague salarios justos y de esta manera sean competitivos en el mercado laboral, que de alguna forma compense el desempeño que realiza el empleado y lo que se ofrece en el mercado laboral (Laborde & Naranjo, 2014).

Este mecanismo para la retención laboral se implementa en conjunto con una mayor flexibilidad laboral (Entrepreneur Staff, 2018), dadas las condiciones de la jornada laboral actualmente en el escenario colombiano en el cual se trabaja cerca de nueve horas al día, que no permiten para realizar actividades personales, hacer diligencias personales, esto es una búsqueda constante por parte de los empleados, ya sea cambios de horarios cuando se trabaja por turnos o la obtención de permisos cuando se trata de trabajos en horarios fijos, muchas veces de los inconvenientes que se tiene al ser un trabajador que es dependiente, se debe al temor que existe al solicitar un permiso a su empleador para poder realizar actividades personales, familiares o de salud; esta situación empieza a ser complicado en tanto el horario para realizar estas gestiones generalmente es el mismo que se tiene para el trabajo. El elemento de la comprensión y empatía por parte de la empresa es importante para los empleados.

Otro elemento de importancia para los empleados es sentir además de comprensión y empatía por parte de la empresa es la apreciación por la cantidad de años que llegan desarrollando un trabajo eficiente, la garantía de longevidad (Entrepreneur Staff, 2018), la antigüedad de servicio por la empresa debe ser valorada y retribuida, este tipo de recompensas se llevan a cabo con mayor frecuencia en los mercados laborales grandes, debido al desarrollo de su actividad económica; aplicando otro tipo de beneficios al empleado como contratos de largo plazo, buscan generar confianza para el empleado

en su fuente de trabajo. Uno de los valores principales de toda empresa es el respeto que se le debe a los trabajadores, todo para crear lealtad para con la empresa. La importancia de un buen clima laboral entregado por el empleador para un trabajo individual, la posibilidad de crecimiento y capacitación y un ambiente estable de trabajo ayudarán que un empleado sea fiel a la empresa; el respeto en las relaciones interpersonales entre empleador y trabajador, y de la misma manera entre colegas.

Dentro de las empresas es de vital importancia la existencia de canales de comunicación mediante el cual se haga un informe periódicamente de las ventajas del empleo que mantienen, comparándolos con la competencia; estos informes pueden ser transmitidos por medio de *focus groups* (Mirandra González, 2009), bases de datos en línea y/o atención directa. Las encuestas de actitudes y de conformidad con los respectivos puestos de trabajo, por lo que la empresa puede enfocarse en remediar las debilidades con los empleados, este tipo de estrategias son primordiales para la comunicación organizacional donde constantemente se puedan transmitir a los empleados los valores, la misión, la visión y los objetivos que manejan la empresa y por supuesto los logros que sean obtenidos por ella; esto intenta suplir la necesidad de creación de la identidad corporativa compartida, de una técnica contacto con los empleados y por lo tanto la satisfacción que tienen estos con su labor, el propósito de su labor y con sus empleadores.

Cuando las empresas atraviesan por momentos difíciles, como la absorción de una compañía a otra, fusiones, compras empresariales o el cierre de plantas de trabajo, es importante brindar estabilidad a los empleados que puedan ayudar con buenos resultados a mantener el funcionamiento de la empresa. El ofrecimiento de gratificaciones (Entrepreneur Staff, 2018) a estas personas en cuanto a la retención del personal en los momentos que se mencionaron anteriormente; este tipo de beneficios implican mejores pagos salariales, pago en el transporte, educación tanto como propia y de su familia, mejoras en el pago en el momento de la jubilación por el tiempo de servicio y de igualmente el pago de bonos extra.

Como el trabajo constituye una de las principales fuentes para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas, esta necesidad acarrea la creación de

situaciones que pueden ser abusivas para los empleados, pero esta no puede ser la única razón por la que una persona deba permanecer en el trabajo. En la sociedad colombiana, y en cómo se maneja la economía, el desarrollo socioeconómico, el trabajo brinda un sentido de identidad, las personas luchan constantemente por asegurar un puesto de trabajo para que una persona desarrolle su personalidad. Igualmente, este es una fuente de estructura dentro de la función social; en cumplimiento de esto la empresa no puede fundamentar su estabilidad en talento humano en la necesidad de sus empleados, otorgar un ambiente de trabajo que sea pertinente para sus trabajadores con acciones consistentes y de carácter personal que puedan retener el personal.

La existencia de planes que garanticen la retención de personal, las actividades que buscan el funcionamiento y operatividad de la empresa que fueron diseñados exclusivamente para retener al personal. Hay autores como (Henry Mintzberg, 1999) que plantean que existe una estrategia que plantea una acción coherente a lo largo del tiempo. De las diferentes estrategias de retención del personal planteadas por la literatura se destacan las estrategias monetarias, tales como i) beneficios económicos (Ranft, 2006), que se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa al personal y sus familias, por ejemplo, las facilidades de crédito para la vivienda, vehículos y de libre inversión, diferentes auxilios para estudios de nivel superior y los cursos de capacitación, esto incluye planes de salud complementarios; ii) bonificaciones e incentivos, que significan las bonificaciones a los empleados por los resultados de la ejecución del trabajo, que generalmente medidos a través de indicadores o por la antigüedad; se incluyen iii) políticas salariales que intervienen en los salarios de los empleados, que generalmente se refiere a ofrecer al trabajador un salario superior al salario mínimo legal vigente; iv) compensación variable de los salarios variables (Mirandra González, 2009).

Como se ha planteado anteriormente existen también estrategias que no involucran el carácter monetario o que involucran al salario, estas estrategias buscan generar planes de formación y capacitación, entrenamiento específico para la actividad a desarrollar, también incluyen, pero no se limitan a planes que buscan mejorar la calidad de vida, basados en convenios que dan espacios laborales adecuados, en la legislación colombiana se establecen las diferentes celebraciones dentro de la empresa y planes de

promoción y prevención; existen también condiciones que no mejoran solamente las condiciones del personal sino de la empresa, tener procesos de ingreso y egreso que buscan cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y lo que busca la empresa para su desarrollo; dentro del clima laboral podemos incluir actividades de integración familiar, actividades de reconocimiento, aumentar el sentido de pertenencia a la empresa, tareas desafiantes y gestiones de pretenden gestionar el conocimiento de los empleados de la empresa (Mirandra González, 2009).

Ahora bien, se ha establecido que dependiendo de la efectividad de estas acciones se habla de retención o de libre abandono del cargo, se hace evidente que el tema monetario es una de las principales razones del libre abandono, en un mercado grande donde se puedan ofrecer mayores beneficios. En la literatura, autores como (Mirandra 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.

Categorías	Proposiciones por temas
Mayor salario	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecida por la competencia ● Ofrecida por multinacionales ● Ofrecida por otras empresas
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Poco desafiante ● Exceso en la carga de trabajo ● Lejanía del lugar de trabajo ● No cumple con el perfil ● Fortalecer el perfil laboral ● No existen posibilidad de ascender ● Buscar un cargo de mayor jerarquía ● Conocer otras áreas ● Flexibilidad en el horario ● Mala imagen de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> ● Por políticas de renovación de las empresas ● Expectativas diferentes ● Clima laboral ● Por mejoras locativas en el lugar de trabajo
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiar fuera del país algún posgrado ● Fortalecimiento de una segunda lengua ● Culminar sus estudios profesionales ● Aprendizaje profesional en otra compañía
Cambio del lugar del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Al exterior ● Dentro de la ciudad en donde trabaja
Empresa propia	<ul style="list-style-type: none"> ● Empleados como dueño de la nueva empresa ● Colaboración a familiares
Familia	<ul style="list-style-type: none"> ● Crianza de sus hijos ● Posibilidad de trabajar desde su casa
Tipo de contratación	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratos a término indefinido ● Cambios en el tipo de contrato
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> ● Con otros compañeros de trabajo ● Con los jefes

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 diferentes estrategias de retención que se han vuelto populares dentro de las empresas no se encuentran claras dentro del plan de acción por parte de los organizadores, también se ve la ausencia de planes de retención, sin criterios claros, se pretende dar un paso en este proceso en el talento humano para aumentar la productividad de las empresas.

6. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.1. Teorías sobre rotación de personal

Figura 2.

Teorías de rotación de personal con base en diferentes autores.

Autores	Teorías
<p>Idalberto Chiavenato Maestría y Doctorado en Administración en City University de Los Angeles, California.</p> <p>Libro Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. 2001</p>	<p>El autor define la rotación de personal como la fluctuación del personal dentro de una empresa y de su ambiente, generalmente expresada de manera porcentual entre las admisiones y los retiros. Cuando existe una alta rotación de personal se elevan los costos de producción, así como los de reclutamiento, selección y capacitación (Chiavenato, 2001, pág. 188).</p> <p>Es parte ya del conocimiento en gestión del talento humano que la rotación es un fenómeno inacabable, en toda empresa puede presentarse y es hasta cierto punto saludable, pues como si se tratara de un ser vivo, esta nueva fuerza de trabajo logra inyectar a la empresa un respiro y nuevas directrices; el problema radica cuando se disminuyen los resultados y las operaciones debido a un alto porcentaje de salidas (Chiavenato, 2001, pág. 190).</p> <p>Chiavenato propone que la rotación de personal no es una causa en sí misma, sino que es un efecto de eventos ocurridos al interior o el exterior de la empresa, condicionados a la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 2001, pág. 195).</p> <p>Para Chiavenato la rotación de personal genera costos adicionales a los operacionales, lo que incurrir a la empresa en pérdidas; convirtiéndose en un factor de perturbación en la empresa (Chiavenato, 2001, pág. 202).</p>

<p>Stephen P. Robbins San Diego State University. y Mary Coulter Southwest Missouri State University</p> <p>Libro Administración Octava edición Pearson Education México. 2005</p>	<p>Para estos autores la rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una empresa.</p> <p>Radica la problemática en la gestión, en cuanto se deriva un aumento de costos de reclutamiento, selección y capacitación, además de producir trastornos laborales (Robbins & Coulter, 2005, pág. 343).</p> <p>De la misma manera, asumen estos autores que el fenómeno de rotación, no podrá ser eliminado completamente y el principal objetivo de la gestión del talento humano es su minimización, centrándose en aquellos trabajadores que evidencian un alto nivel de desempeño, ya que son estos lo más difíciles de reemplazar (Robbins & Coulter, 2005, pág. 343).</p> <p>La rotación puede ser expuesta desde el proceso de reclutamiento y contratación, pues cuando se le dice al candidato solamente los factores positivos, sin establecer las cargas del trabajo verdaderas, el candidato cuando se integra a la empresa se decepciona y puede causar su salida (Robbins & Coulter, 2005, pág. 392).</p> <p>Para Robbins y Coulter (2005) los trabajadores están sometidos a diferentes tipos de tensión, que puede dar resultados positivos o negativos cuando no se sabe cómo hacer uso de esta. Para identificar que la tensión está afectando al trabajador a un nivel negativo con repercusiones en su trabajo se analizan varios síntomas: cambios de productividad, ausentismos, rotación laboral, cambios en los hábitos alimenticios, trastornos de sueño, entre otros. Entonces la rotación no es vista como un problema en particular sino como un síntoma de la tensión insoportable para un trabajador, provocando improductividad</p>
--	---

	y salida permanente de la organización, generando caos y costos altos de gestión del talento humano (pág. 324).
<p>William B. Werther University of Miami Keith Davis Arizona State University</p> <p>Libro: Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas Sexta Edición McGrawHill</p>	<p>Los autores hablan del capital humano reconociendo su valor como activo de las empresas. De la misma manera sobre la rotación como una tasa que tiene como resultado gastos y costos más altos en el reclutamiento y selección (Werther & Davis, pág. 228).</p> <p>La rotación es un fenómeno inevitable que puede producir beneficios, sin embargo, para los autores la gestión del talento humano es encargado de que exista satisfacción individual y colectiva aumente para que no haya un alto nivel de rotación (Werther & Davis, pág. 228).</p> <p>Es inminente la necesidad de capacitación, en la rotación generalmente se ve que también hay salida de trabajadores importantes que las empresas no desean perder, haciendo que disminuya la eficacia organizacional, planteando una doble problemática la rotación excesiva de personal y la implementación de programas de capacitación y desarrollo (Werther & Davis, pág. 259).</p>

Nota. La figura muestra las teorías de diferentes autores sobre rotación de personal. Tomado de: Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). McGraw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.

Werther, W. B., & Davis, K. (s.f.). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill.

6.2. Causas de rotación de personal en empresas del sector privado en Colombia

La determinación de las causas de rotación de personal, hace hincapié en que este fenómeno no es una causa, es un efecto de varios comportamientos y actitudes,

Chiavenato hace una lista de algunas de ellas, que pueden ser aplicadas al contexto colombiano.

Figura 3.

Causas de rotación

Causas de rotación	Problemática contextualizada
Política salarial de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuados niveles de remuneración, hay una marcada costumbre de falta de incentivos y beneficios salariales, haciendo que los trabajadores se sientan insatisfechos con los salarios y remuneraciones económicas. La falta de un pago basado en las destrezas o habilidades laborales generan una equidad en el ámbito laboral.
Política de beneficios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • El salario económico no es el único beneficio que pueda interesarle al trabajador cuando dedica su fuerza de trabajo a la empresa, existe la práctica habitual de los empleadores colombianos de no pagar beneficios sociales e inclusive no pago de seguridad social, desanimando a la planta laboral; esto con el objetivo de ahorrar en el gasto empresarial.
Tipo de supervisión ejercido sobre el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones de desempeño no son habituales en Colombia, por lo que no existe retroalimentación, dejando arbitrariamente al trabajador sin supervisión constructiva en función de desarrollo profesional. Cuando no se corrige al trabajador apropiadamente, es inevitable tener que recurrir a un despido, generando así la rotación de personal que pudo ser prevenida.
Tipo de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación laboral: la falta de variedad en la fuerza de trabajo

<p>humanas existentes en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El acoso sexual como práctica que afecta el trabajo y la integración en el ámbito laboral junto con el debido desarrollo de las relaciones de poder, en caso de que suceda de un superior a un trabajador. • Falta de canales de denuncia y comunicación, impidiendo que el trabajador logre expresarse dentro de su medio laboral, • Mal ambiente laboral, la presión y estrés ejercido sobre el trabajador para el cumplimiento de sus funciones, además de la falta de tranquilidad en los espacios de descanso y esparcimiento durante la jornada laboral. • Falta de comodidades para equilibrar entre trabajo y vida privada, así como calidad de vida del trabajador, que incluye acompañamiento en necesidades fuera del lugar de trabajo.
<p>Condiciones físicas del ambiente de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La renovación de la planta y equipo de la empresa, debería ser causal de hacer la ejecución de las labores más fácil, genera la sensación de inestabilidad en los trabajadores.
<p>Moral del personal de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La monotonía del trabajo repetitivo o mecánico, produce un descenso en la productividad y exige incentivos salariales más elevados; la monotonía trae además falta de compromiso y genera problemas de productividad y calidad. • Falta de gratificación y satisfacción laboral, la oportunidad del empleador de ofrecer un sentimiento positivo respecto del trabajo; evidenciando que el desempeño de los trabajadores disminuirá junto con su preferencia de permanecer en la empresa.

<p>Cultura organizacional de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La carencia de oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la empresa. Rotación de puestos. • La falta de un liderazgo positivo. La persona que lidera un equipo de trabajo pero que se dedica a dar la orden y luego se desentiende de su realización, ocasiona que el o los trabajadores realicen sus tareas sin un acompañamiento, lo que traduce en posibles errores o pérdidas de tiempo y recursos. • Las empresas necesitan que los trabajadores cumplan con funciones extras a las que se encuentran estipuladas en su contrato; sin embargo, no hay estímulos que compensen la carga extra, esta contraprestación puede ser de carácter emocional o dineraria, algún elemento adicional que logre motivar al trabajador a realizar nuevas tareas.
<p>Política de reclutamiento y selección de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia la práctica habitual del mal reclutamiento, a pesar que la crisis laboral en Colombia es fuerte y muchos trabajadores aplican a diferentes puestos para tener un sustento económico, no todos los trabajadores son aptos para la vacante que se necesita; es por lo anterior que se deben mejorar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. En estos procesos también deben lograr conseguir una fuerza capacitada, evitando la producción ineficiente y la salida del personal nuevo de la empresa.

Nota. En la figura se muestran las diferentes causas de rotación de personal.

6.3. Estrategias empleadas para minimizar la rotación de personal en empresas colombianas del sector privado

En las empresas aplican estrategias para minimizar la rotación de su personal, para conocer dichas estrategias se investigó el ranking de “Great Place to Work” del año 2020 en Colombia. En la tabla 4 se pueden observar algunas de las empresas encontradas y sus estrategias.

Figura 4.

Lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia y sus estrategias.

NOMBRE EMPRESA	ESTRATEGIAS
Gestión Integral de Proyectos S.A.S.	Esta empresa tiene el primer puesto en el ranking “Great Place to Work”, bajo el argumento que ellos se centraron en fortalecer y garantizar las condiciones orientadas hacia el bienestar de sus colaboradores mediante el desarrollo de la estrategia de adaptación al cambio; la cual tomó medidas de aislamiento anticipado, ajustó condiciones de trabajo en función de la productividad y del servicio a sus clientes, y fortaleció sus diferentes programas organizacionales (Great Place to Work, 2020).
Novo Nordisk Colombia S.A.S.	Durante el 2020 se enfrentaron a la nueva realidad ya que gran parte de su negocio “se basa en las interacciones presenciales y la cercanía con sus diferentes grupos de interés” (Great Place to Work, 2020), pero el trabajo en equipo, la cercanía de la alta dirección con todos los trabajadores y la comunicación de doble vía lograron adaptarse al cambio.
Información Localizada S.A.S. -Servinformación-	El ambiente laboral que tienen en la empresa fue importante para afrontar los retos que se les presentaron durante el año pasado (Great Place to Work, 2020).
Dow Colombia	Lograr el reconocimiento en este ranking ratifica que las decisiones que tomaron los líderes a lo largo del año 2020 fueron las correctas “para asegurar un ambiente respetuoso, de comunicación clara y de mucha resiliencia” (Great Place to Work, 2020).

Amgen Biotecnológica S.A.S.	Lo más importante es el ambiente laboral porque así pueden obtener lo que se propongan, esta compañía en el 2020 el reto fue “transformar y ajustar los diferentes roles de la organización a las nuevas modalidades de trabajo y seguir cumpliendo con los objetivos del negocio” (Great Place to Work, 2020), y lo desafiaron porque tiene una comunicación cercana y transparente.
-----------------------------	---

Nota. En la figura se nombran algunas de las mejores empresas para trabajar en Colombia según el ranking de “Great Place to Work” del año 2020. Tomado de: Great Place to Work. (2020). *Great Place to Work*. Obtenido de Los mejores lugares para trabajar Colombia 2020: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2020>

Cabe destacar que en la anterior tabla no se nombraron todas las empresas colombianas que se encuentran en este ranking, sin embargo, a través de esta muestra se evidenció que, la industria colombiana está cada vez más interesada en tener un buen ambiente laboral y en el bienestar de sus trabajadores, por ese motivo tienen estrategias para lograr todos los objetivos propuestos y así mismo evitar que haya rotación en sus organizaciones.

7. CONCLUSIONES

Después de revisar los archivos encontrados y tomados como base para realizar este documento, se identifica que al haber más rotación de personal en las organizaciones se genera un gasto extra, por lo tanto, cada uno de los gerentes y encargados administrativos necesitan la aplicación de estas estrategias en función de ahorrar costos innecesarios.

Luego de realizar la investigación se puede observar que hace mucho tiempo atrás en las empresas el talento humano no era tenido muy en cuenta, pero con el paso del tiempo eso ha cambiado y hoy en día es muy fundamental que los altos cargos (gerentes), se valore el talento humano como un activo valioso de la empresa.

Existen diferentes causas para la rotación de personal, cada una de ellas identificables bajo la debida supervisión y el acompañamiento de la gestión de talento humano, es deber de esta área mantener un sistema que permita prevenir el desarrollo de los aspectos negativos, es decir, buscar una solución previa al problema, con tal de ahorrar gastos injustificados en las empresas.

Con el estudio de los escritos de los autores y las teorías planteadas, a la luz de las empresas que han aplicado acciones de retención, se evidenció un aumento en la implementación de las estrategias para evitar la rotación de personal, sin embargo, las más aplicadas se enfocan en el salario emocional y el ambiente laboral, dejando de lado factores económicos, sin tener en cuenta factores externos como aumento de la carga financiera para las personas, como servicios, impuestos y pasajes.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Entrepreneur Staff. (19 de abril de 2018). *Seis estrategias para retener a los trabajadores de tu empresa*. Obtenido de Entrepreneur en Español: <https://www.entrepreneur.com/article/268268>
- García Ramírez, E. G. (s.f.). *Universidad EAFIT*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16065/EdwinGiovany_GarciaRamirez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Glosario de términos de recursos humanos. (Enero de 2016). *Wordpress*. Obtenido de https://talentoenred00.files.wordpress.com/2016/02/glosario_rrhh_dlf_2016.pdf
- Great Place to Work. (2020). *Great Place to Work*. Obtenido de Los mejores lugares para trabajar Colombia 2020: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2020>
- Henry Mintzberg, J. Q. (1999). *El Proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Laborde, J. L., & Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- M.P, M. A., H, A., & V.M, E. (2020). Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0. *Programa Interinstitucional para el fomento de la investigación y el posgrado del Páccifico Delfin*, 51-66.
- Mercader Urguina, J. R. (2017). El impacto de la robótica y el futuro del trabajo. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 149-174.

- Mirandra 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.
- Moore, P. V. (2019). Inteligencia artificial en el entorno laboral, Desafíos para los trabajadores. En *El trabajo en la era de los datos* (págs. 94-105). BBVA OpenMind. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2020/02/BBVA-OpenMind-libro-2020-Trabajo-en-la-Era-de-los-Datos.pdf>
- Perasso, V. (12 de octubre de 2016). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de BBC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Ranft, A. L. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions Vol.5*, 51-67.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de personal* (Tercera ed.). Editorial Limusa.
- Rivero, G. (2017). Salarios emocionales. *Semana*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.
- Uriarte, J. M. (22 de mayo de 2020). *Revolución Industrial*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de Características.co: <https://www.caracteristicas.co/revolucion-industrial/>
- Werther, W. B., & Davis, K. (s.f.). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill.
- Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

GLOSARIO

Capacitación: “actividad mediante la cual una persona preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

Clima laboral: “es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

Compensación: “lo que un empleado recibe a cambio de su trabajo, También indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un empleado” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016)

Estrategia: “es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher, s.f.).

Motivación: “conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

Remuneración: Para Chiavenato este término hace referencia a la retribución conveniente para cada trabajador luego de “invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades” (Chiavenato, 2008).

Retención del talento humano: “conservar a las personas que constituyen los principales activos de la organización, motivando su compromiso a través de su desarrollo laboral y personal, ayudándoles a aprender a ser mejor, e incorporándolos a aquellos proyectos que no solo les supongan un reto interesante, sino que les permitan

compartir los valores de su organización” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

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

Salario: “es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

Salario emocional: “se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad” (Rivero, 2017).

ANEXO 1.

RECOMENDACIONES

Las empresas del sector privado en Colombia, durante el desarrollo de la cuarta revolución industrial y la afectación de la crisis económica provocada por la pandemia, reconocen la importancia de la implementación de las estrategias que disminuyen la rotación de personal. Sin embargo, han priorizado el factor emocional y el acompañamiento empresarial, dejando de lado el factor económico, y las causas externas que motivan al trabajador a abandonar su puesto de trabajo; tales como son el mantenimiento del hogar y el aumento en servicios públicos, impuestos, transporte entre otros gastos en general. Por lo anterior y el contexto que vive el país durante el año 2020 y siguientes, se recomienda:

Crear e implementar estrategias donde se evidencie un salario económico justo y adecuado para solventar las necesidades propias del trabajador, por fuera del ámbito laboral.

Crear e implementar estrategias de carácter supletorio para las necesidades económicas en caso de no ser posible un aumento en el salario; tales como brindar transporte, equipos, auxilios, subsidios.