

**La influencia del clima organizacional y satisfacción laboral en la rotación de personal***Nazly Gaviria Zamora<sup>1</sup>*

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium  
Facultad de Salud - Programa de Psicología

**Resumen**

El clima organizacional, la satisfacción laboral como variables de la rotación de personal, es de vital importancia para que las empresas pueden comprender, que sus colaboradores difieren de factores que no permiten alcanzar su objetivo final, lo cual hace que los niveles laborales disminuyan o aumenten conforme a sus relaciones interpersonales, satisfacción y deserción; El presente artículo tendrá como objetivo conocer como la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral influyen en la rotación del personal, por medio de una metodología tipo documental, usando el enfoque cualitativo y un proceso inductivo, lo cual permitió llegar a la conclusión de que existe una relación directa entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral con la rotación de personal, lo anterior por factores que no se mitigan en las diferentes compañías, puesto que todo debe de ser un conjunto para que de forma satisfactoria los empleados puedan laborar con motivación, las empresas conozcan que desde una buena empatía, se crea un ambiente fructífero y el reconociendo de cada función es fundamental, así como la buena remuneración económica y estabilidad laboral, conllevan a minimizar la rotación de personal.

**Palabras claves:** Clima organizacional, satisfacción laboral, rotación de personal.

**Abstract**

The organizational climate, job satisfaction as variables of staff turnover, is of vital importance so that companies can understand that their collaborators differ in factors that do not allow them to achieve their final objective, which causes labor levels to decrease or increase. according to their interpersonal relationships, satisfaction and desertion; The objective of this article will be to know how the relationship between the organizational climate and job satisfaction influence staff turnover, through a documentary-type methodology, using the qualitative approach and an inductive process, which allowed reaching the conclusion of that there is a direct relationship between the organizational climate and job satisfaction with staff turnover, the foregoing due to factors that are not mitigated in the different companies, since everything must be a set so that employees can work satisfactorily with motivation, companies know that from a good empathy, a fruitful environment is created and the recognition of each function is essential, as well as good economic remuneration and job stability, lead to minimizing staff turnover

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, staff turnover.

---

Estudiante decimo semestre. Contactó: [nazlygaviriaz@gmail.com](mailto:nazlygaviriaz@gmail.com). Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía organizacional.

## 1. Introducción:

La inclusión del clima organizacional hoy en día es de vital importancia y responsabilidad para el bienestar de colaborador como para la organización; Se puede decir que las empresas tienen personalidad, creencias, valores, estándares que rigen su forma de ser o de actuar.

El clima organizacional se compone por el conjunto de las relaciones interpersonales, bajo la influencia del ambiente y la cultura de la organización, el cual puede ser evaluado bajo parámetros subjetivos valorando principalmente a la opinión de los colaboradores que componen la empresa; Por esta razón el clima no es estático, es así como en relación a investigaciones validadas en anteriores oportunidades se puede observar que, al contar con un clima laboral debidamente estratificado, se puede generar una eficiencia en el ambiente laboral estructurado y adecuado, para que los resultados sean óptimos.

De este modo la rotación de personal es un problema que afecta a las organizaciones ya que genera costos elevados de selección, capacitación de nuevo personal, disminución de estabilidad y seguridad de los colaboradores.

En "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato 1998); La rotación está implícita en la empresa u organización, aconteciendo el flujo de entrada y salida. puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño

del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados (P.189).

Cuando se entra a validar las pérdidas del personal se hallan aspectos como lo sociodemográfico que conlleva a la presencia de estados económicos y características del sujeto, los cuales tienen un impacto tanto en su entorno laboral como emocional, físico, psicológico y monetario; Ciertamente es que cada vez que un sujeto llega a una compañía se incorpora con aspiraciones y metas que desea cumplir dentro de esa organización.

Por consiguiente, la organización como implementadora y acogedora de personal que hace su funcionamiento debe de generar una atención oportuna para el buen clima organizacional que con lleve a una satisfacción laboral y por ende regule la rotación de personal, con todo y lo anterior es de conocimiento que existen variables a las relaciones sociales que el individuo enfrenta como las sociodemográficas.

Desde validaciones de autores que señalan el tema de clima organizacional y lo definen como lo fundamental dentro de una organización, según Guevara P. (2018) "Está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización". En Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, (p.17).

Concibo, pues el clima organizacional para Goncalves (2007) lo designa como la

declaración personal de la imagen que los trabajadores y directivos que tienen de la empresa donde laboran y que afecta directamente en el desempeño de las actividades que realizan dentro de la organización.

El clima organizacional es un estado transitorio que se origina en las actitudes de los empleados y éstas actitudes son provocadas por los sucesos que ocurren en el interior de la empresa como por ejemplo: días de pago de sueldos y prestaciones, días de cierre del balance mensual y anual, proceso de reestructuración y ajuste de personal, aumento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, las relaciones personales del empleado con los directivos y compañeros de trabajo, entre otros.

Se diría que es el referente para una satisfacción laboral y se enfocan en la mejora continua ya sea de una pequeña, mediana o grande empresa, por lo que un clima organizacional apropiado es el revelador de resultados favorables, tanto para el colaborador como para la compañía; Se tiene en consecuencia dentro del ámbito empresarial que se presenta la rotación de personal, la cual es la cantidad de personas que ingresan o se desvinculan de la empresa, el tiempo en que los empleados permanecen en la compañía y con qué frecuencia deben de ser reemplazados.

Así empezamos a entender como la rotación de personal es un tema de interés para toda la compañía, dado que si no se mitiga desde un punto focal está puede extenderse en áreas siguientes y viceversa, llegando a notarse bajos niveles de productividad,

desempeño no acorde a motivación, costos elevados, desde el proceso de reclutamiento hasta dotación y equipos. Es así donde la misma no es causa si no un efecto de aspectos producidos, tanto en el interior como en el exterior de la compañía que llevan a condicionar el comportamiento del personal.

De modo que los factores anteriormente expuestos llevaron a realizar la reflexión que subyace bajo la línea de investigación: Bienestar ocupacional, seguridad y equidad en el trabajo.

Por consiguiente, se quiere conocer cuál es la incidencia del clima organizacional y para esto (Álvarez 1995 citado en García Solarte, M.,2009, p.47). “Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

De esta manera (Likert y Gibson 1986 citado en García Solarte, M.,2009, p.47). “Plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Ahora bien, a partir de lo mencionado anteriormente el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores

de una serie particular de características o atributos de la organización.”

Al mismo tiempo (Soto, 2001 y Hellriegel et al. 2004, citado en García Solarte, M.,2009); Mencionan “que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo” (p.57).

En este orden de ideas la satisfacción laboral es el resultado de colaboradores a los que su desmotivación conlleva, a identificar cuáles serían las posibles problemáticas dentro de la organización; Es así como la no satisfacción en el lugar de trabajo se vincula con el clima laboral y la rotación de personal; Se comprende que el ausentismo y la rotación son costos para las empresas, por lo que amerita tener atención de primera mano como en otros aspectos dando frente a la rotación de personal, la cual es crucial para generar un clima y estabilidad laboral acorde a las necesidades y las condiciones, para que los colaboradores desarrollen tanto sus habilidades como capacidades y logros de sus objetivos.

Partiendo de lo anterior, el clima organizacional, la satisfacción laboral y la rotación de personal, es un tema que amerita un llamado a las empresas, el saber y conocer, como el clima genera una satisfacción en el empleado, y estos conlleven a que la rotación del personal minimice o incremente el ausentismo,

deserción dentro de la compañía los cuales estarían influenciados por un conjunto de aspectos vinculados en muchos factores.

Por lo expuesto al inicio hay experiencias positivas y negativas que se proyectan en el colaborador y tiene como finalidad conocer como la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral influyen en la rotación, es decir cuales son la causas reales por las cuales se genera la rotación de personal; Sería prudente conocer que las personas en varias oportunidades no relacionan la estabilidad con el bienestar o la felicidad, donde en ocasiones la estabilidad no es sinónimo de bienestar, si bien se puede interpretar como una estabilidad en los términos económicos, de contar con un empleo remunerado que permita satisfacer unas necesidades básicas.

## **2.Clima organizacional**

Tenemos pues el clima organizacional, donde múltiples autores le han brindado tal nombre, el cual fue incluido por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año 1960, siendo este el componente que prevalece en un sitio o población, por un determinado tiempo.

Por lo que el concepto ha tomado gran importancia en las organizaciones, es así como Hoy & Miskel (2002) en Educational administration. Theory, research and Practice lo define como “un término amplio que se refiere a las percepciones respecto del ambiente general de trabajo y que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización” (p.141).

De manera que el clima organizacional es el ambiente donde los colaboradores de una empresa u organización comparten a diario sus vínculos laborales lo cual incide directa o indirectamente en su comportamiento y productividad, y refiere que las relaciones interpersonales hacen que el nivel de productividad aumente o disminuya, se debe de tomar en cuenta que las vivencias personales también afectan el ámbito laboral, al igual que la posición jerárquica del líder, pues estos afectan y repercuten en el desempeño de los colaboradores (Pereira Barón,2019; Pastor Guillen,2017;Tapias Olarte,2019; Turizo Indaburo, Ruiz Cruz 2020; Grimaldos, Sánchez & Ramirez,2018).

Por lo Becker (1997) en *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, hace un llamado a las decisiones de gestión por parte de las empresas dado que tienen una influencia importante en el desempeño de los colaboradores y organización, su estudio lleva a identificar la relación de recursos humanos con el desempeño organizacional.

De manera que lo primero que debe funcionar es el capital humano, grandes autores lo han dicho y lo han reiterado el gran valor del capital humano, que son los seres sintientes los cuales están dentro de la organización, y hace que esta perdure en el tiempo, detrás de un puesto de trabajo, detrás de un perfil se encuentra un ser humano que puede tener días buenos o días malos.

Por lo que, en varias ocasiones, el causante del pánico dentro de una organización es el líder, como se manifestaba anteriormente, los sentimientos directos o indirectos afectan

el proceso, por lo que es importante que un líder sea coherente dado que, si la persona a cargo carece de lo anterior, su equipo así lo percibe (Bolaños B y Franco F,2017).

Al respecto conviene decir que la directriz, el liderazgo impacta en el clima laboral en su estructura del ambiente y todos los factores que subyacen a ello, van a depender del líder, pues el anterior hace que el clima organizacional mejore o empeore, y ahí una completa correspondencia. De este modo ya se ha indicado que el clima laboral no es singular sino plural, pero ¿Quién marca la pauta en este caso?

El plano jerárquico de líder es quien regule, el termostato dentro del equipo de trabajo, para que el clima, el ambiente y los factores de beneficio de satisfacción se den; No obstante, el clima se causa por diversos mecanismos y no es determinado por un solo elemento como lo es el liderazgo o la relación con los líderes.

En esta línea argumentativa esta Rodríguez Garcés (2021) en su artículo el clima laboral y su relación en la productividad de las organizaciones afirma que: “El clima laboral induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.” (p.5).

De manera que el clima organizacional es fundamental dentro de una organización, pues está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la

organización, es decir tiene un significado compartido y no es individual, es directamente social y se construye por las interacciones sociales y el significado que la persona les da a los aspectos que suceden dentro de las organizaciones y como estas son interpretadas dentro de la organización.

Cabe aclarar que cuando una sola persona tiene una percepción sobre el clima organizacional no significa que se dé por sentado, pues este es construido cuando un grupo social coincide en que tiene ciertas percepciones, o vive de ciertas normas, las prácticas o los sucesos dentro de la compañía.

Por lo tanto, las organizaciones están convocadas a crear e incorporar estrategias que permitan observar las múltiples variables que permitan la creación de un clima idóneo para la visión de la compañía, y sea más fácil el desarrollo personal y la satisfacción de los colaboradores, para que dicho lo anterior se refleje en la productividad de sí misma. (Wilches R, 2018).

Con lo que se ha dicho hasta aquí, se comprende que el laborar en un clima agradable es esencial para el colaborador y la compañía, pues el empleado es más favorable, razón por la cual realiza su labor con gusto y disposición es así como prima el bienestar del colaborador; Pero no todas las organizaciones comparten esta idea, y siguen basándose en la teoría de Frederic Taylor conocido como el Taylorismo, la cual se basa en el sistema de producción y su principal objetivo es la producción a menor costo, pero aumentando la productividad de

la mano de obra donde se tiene una visión microscópica del ser humano.

Dicha teoría tiene su pro y su contra, Taylor relaciona, los “cuatro elementos esenciales de la administración científica definidos por él (Taylor, 1961)

- El desarrollo del modo cómo se ejecuta una actividad con reglas rígidas para cada movimiento de cada hombre y el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos además de condiciones de trabajo.

- División casi por igual de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección.

- Selección cuidadosa y adiestramiento del trabajador hasta convertirlos en operarios de primera.

- Supervisión del trabajo y pago de bonificación diaria por trabajar aprisa y hacer lo que se le diga que haga.” (p78-79).

Es así como Cejas, et al, en Administración de recursos humanos consideran que Taylor “hacia énfasis en los incentivos económicos dejando a un lado la premisa que las organizaciones son sistemas sociales cuya evolución dependería fundamentalmente el comportamiento humano, por lo cual la comunicación, la participación de los trabajadores y otros elementos de carácter social no eran su prioridad (p.20).

De este modo nos centramos en que la línea de comunicación de la teoría anterior tiende a descender y se pierde la unidad de mando lo cual puede llevar a conflictos entre los colaboradores, dado que no se está hablando

de clima organizacional y se estaría promoviendo el individualismo.

Al caso contrario de la teoría de Elton Mayo y Frederick Herzberg orientados a lo social y no a lo individual, realizando las relaciones humanas y los factores higiénicos y de motivación, es así como Herzberg (1959 citado en Pinto,2002) en El legado de Frederick Irving Herzberg “los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos, los primeros asociados con sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en su trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, denominados factores de higiene por que abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa entre otros.

El segundo conjunto de factores se asociaba a las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y tendrían que atribuir a los contenidos de sus puestos y trabajo los tipos motivadores. Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño” (p.4).

Por lo que lo cual (Chiavenato 2001, citado en Ramos Lugo, y Triana Gómez, 2007, p.310). En introducción a la teoría general de la administración. “Elton Mayo sustenta la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne”

y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

1. La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.
2. Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.
3. Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
4. El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
5. Los aspectos emocionales: El estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
6. El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus

trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.”

A lo anterior Ramos Lugo, y Triana Gómez, (2007), (p.2). Corroboran que “Se sumaron las teorías de diversos estudiosos como: Kurt Lewin, Herbert Simon, Maslow, Skinner, McGregor, pero sus estudios no son el tema del presente escrito, por lo cual no se profundiza en ellos; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

1. Motivación: Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.
2. Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.
3. Comunicación: Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.
4. Organización informal: Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

5. Dinámica de grupo: Son personas que se integran entre sí y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt Lewin en su libro “Dinámica de la Personalidad” (1935) desarrolló ampliamente este concepto.

De cierta manera, hay componentes y características de suma importancia que influyen de modo determinante como lo es la organización, es así como Valencia González (2021), en su artículo motivación laboral: una reflexión acerca de la motivación en colaboradores millennials o generación y, agrega que “La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados, sin embargo, existen todavía muchos sectores que no han reconocido la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano”(p.2).

Es significativa la importancia que tiene el rendimiento, el bienestar, la satisfacción del colaborador está inmerso en el clima laboral, como ya se ha mencionado anteriormente un empleado feliz y conforme con su empleo se siente más motivado, y tiende a que su productividad se vea en alza, así como hay empresas con un desarrollo de un buen recurso humano, hay otras que vulneran los derechos fundamentales.

### **3.Satisfaccion laboral**



Es la actitud en general de la persona correspondiente a su trabajo satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo, por lo general una persona se postula ante una empresa u organización por que posee metas y expectativas que desea obtener dentro de la organización, autores como (Fisher, 2000 citado en Pujol, Dabos, 2018, p.5) Indica que “la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo”.

Otros, como (Weiss, 2002, citado en Pujol, Dabos, 2018, p.5). La define como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo. Para Davis y Newstrom (2003) “Son varios los factores que influyen en la satisfacción como tal pues se tiene por un lado las actividades del cargo, personas que trabajan con mayor autonomía y creatividad que podrían ser las personas que trabajan más feliz, otro factor es donde realiza su labor es decir su puesto, el lugar de trabajo, el ambiente laboral, detalles como la iluminación, la temperatura, el sonido, si el lugar de trabajo es abierto o cerrado” (p.15).

Detalles múltiples como la ergonomía, pero importantes constituyen un conjunto de relaciones, el cual impacta en la satisfacción laboral; Así como la cultura organizacional la cual de acuerdo con el grado de pertenencia que sienta cada miembro dentro de la organización variara el grado colectivo de la satisfacción y por consiguiente el desempeño que dan resultado a la empresa; como lo manifiestan (Restrepo alegría, 2019; Betancourth, Peña Guerrero 2016). Cabe indicar que el estrés del cargo, el no sentirse

guiado o acompañado es un factor que influye en la satisfacción laboral, para ello Orgambidez, A., Pérez, P. y Borrego, Y. (2015) en su investigación el Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo, examinan las relaciones entre el estrés de rol, engagement y satisfacción laboral de acuerdo con el modelo demandas-recursos laborales, el cual plantea una relación entre la sobre carga, el conflicto y la ambigüedad.

Cabe recalcar que las compensaciones y remuneraciones afectaran a la felicidad de los empleados como el reconocer su esfuerzo, el pago bien remunerado, un incentivo, pero sobre todo el brindar condiciones óptimas para generar su desarrollo laboral, por lo que se hace necesario analizar la satisfacción periódicamente como mínimo 1 vez al año, así como el tener un canal de retroalimentación constante a fin de que, genere confianza; Como lo difieren los autores (Victorio Capillo, 2018; Portales, Araiza, Garza & Velarde 2015).

Entonces resulta que (Caro José, 2014, citado en Bonilla Caro, 2018, (p.13). Indica que “Es así, como el concepto de felicidad en el trabajo, ha empezado a ser un reto para las empresas, por su influencia positiva hacia el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; Una estrategia bien direccionada y encaminada a dar felicidad, compromiso, bienestar y reconocimiento a los empleados se vislumbra de manera inmediata en la actitud de las personas. La consecuencia directa, por supuesto, es el aumento de la productividad”. A lo que

Bonilla relata el resaltar la cualidad humana y el sentir del individuo.

Conviene distinguir que de igual importancia se señala como actualmente la psicología positiva, la programación neuro-lingüística y la promoción de la felicidad, de la autonomía y la autoorganización han ganado un amplio espacio para concebir a los trabajadores y para hacer intervenciones organizacionales basadas en propuestas individualizantes muy acordes con la flexibilización laboral entre otra proporcionado a que se queden en su contexto. Cruz Montero, Ávila Vásquez, Bringas Salvador, Tejada Estrada (2021).

Es así como en el artículo El clima organizacional y la satisfacción laboral realizado por Manosalvas, Manosalvas y Quintero (2015); Quienes mediante su estudio ratifican que no se debe de dar por sentado los aspectos del clima organizacional, dado que influye de manera significativa en la satisfacción de cada uno de los empleados, lo que llevaría a redundar en aumento de su productividad.

A lo que en Administración de Recursos Humanos Chiavenato (2001), indica que “aunque exista diversidad en los estándares de satisfacción en el trabajo, se sabe que ésta es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite entender cómo influyen los cargos en las personas, en su motivación y desempeño, así como en su satisfacción.

Existen muchas personas que no están satisfechas con el trabajo que ejecutan; En general, las que ejecutan trabajos más interesantes y exigentes están más satisfechas que las que ejecutan tareas

repetitivas y monótonas, es por ello por lo que las oportunidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas que ejecutan el trabajo:

- a. Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo”. (p.327).

Los tres estados anteriores dejan es pregunta, si el colaborador cuenta con los 3 estados, ¿sería más eficaz su potencial? Por lo que la insatisfacción se puede dar de múltiples factores, el realizar un trabajo de manera reiterativa o monótono, y si el empleado no puede comunicarse con los demás o está restringido, ¿este se plantea la satisfacción que el empleo le produce?; Es aquí donde entra a jugar la “CVT” calidad de vida en el trabajo, lo que representa el grado de satisfacción a sus actividades diarias.

Es así como continua Chiavenato (2001) en Administración de Recursos Humanos. “La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico del trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. Afecta comportamientos y actitudes que son de gran

importancia para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios” (p.343).

No obstante (Robbins,1998 citado en Martínez lozano,2019, p.108). Manifiesta que “la insatisfacción en el trabajo es relación con la rotación de personal, por lo que se refleja en la salida inminente de los empleados; al contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables para influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral”; Por lo que su investigación llevo a concluir que una gama de variables influye en la decisión de colaborador.

Ya se ha mencionado en varias oportunidades que a mayor satisfacción mayor crecimiento de producción por parte del personal, en todos sus ámbitos, por lo que Keith Davis y John Newstrom (2000), indica que “Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. De manera similar, los empleados que tienen una satisfacción más baja suelen tener tasas de rotación más altas a lo que también está de acuerdo Castañeda Peña (2019).

Tal vez les falte satisfacción personal, reciban poco reconocimiento por su labor, experimenten conflictos repetidos con un jefe o compañero o se hayan estancado en su carrera; Lo anterior hace que estén más propensos a buscar nuevos aires en alguna

otra parte y dejar su empleo actual, en tanto que los más satisfechos permanecen en ellos. “La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”. (Keith Davis y John Newstrom.2000 citado en Flores, R., Abreu,2008, p.73).

Es así como J. Winterton (2004), sostiene que “La baja satisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral y la facilidad que percibe el individuo para cambiarse de empleo, inciden en el proceso de rotación voluntaria de personal” (p. 375).

Sumando lo anterior hay ciertas características que se ejercen sobre la satisfacción del colaborador en su quehacer diario, en el cual las características personales como lo son el nivel de escolaridad, género, edad, tiempo que lleva en el cargo, ejercen un bienestar que se refleja en el colaborador a la hora de moverse dentro de su entorno laboral como el nivel educativo, género, edad, tiempo laboral (Antigüedad). Y las características asociadas al trabajo.

Por lo que (Robbins,1996, citado en Caballero Rodríguez 2002, p.3); “Indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación. En esta

manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales”.

Los anteriores son diferentes aspectos que ayudan a que los colaboradores estén satisfechos y en un clima laboral acorde para el mejor desempeño de su labor y menor rotación de personal con mayor productividad; Por lo que Alemán Mancheto (2015), en Comportamiento organizacional para la escuela superior politécnica de Chimborazo relátala (p,30): “La satisfacción en el trabajo y el desempeño en este: Conforme se pasa del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyarán la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reanudan datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas tienen más empleados satisfechos y suelen ser más eficaces que aquellas con empleados pocos satisfechos.

La satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente: Los trabajadores satisfechos son más amables, optimistas, responsables y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la organización los clientes siempre encuentran caras familiares creando un ambiente de confianza y seguridad creando lealtad de la clientela.

La satisfacción en el trabajo y el ausentismo: Las organizaciones que tienen prestaciones que dan facilidad incapacidades por enfermedad. Animán a todos sus empleados a tomarse días libres, aunque su

trabajo sea satisfactorio faltan al trabajo ya que esos días se disfrutan sin ninguna penalización.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados: La relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño de empleado puesto a que a su personal de alto rendimiento las organizaciones intentaran conservar con incentivos como alza de sueldos aprecio o reconocimientos mientras que por otro lado con sus empleados deficientes emplean un mínimo esfuerzo por retenerlos es más influyen sutilmente para que renuncien” (p.30).

Con respecto a lo anterior es pertinente mencionar que hay otros tres factores como el ausentismo, deserción, y la rotación del personal que abarcan la satisfacción; En primer lugar, el ausentismo refiere a que tanto falta la persona a sus actividades, en segundo lugar, la deserción es el grado de renunciaciones, por último, la rotación hace referencia a las personas que se retiran de la empresa y/o se postulan a otros cargos.

Es por ello por lo que en trabajos con menor satisfacción se tiende a evidenciar los ausentismos, ya sea por razones involuntarias o voluntarias, como lo es la enfermedad o permisos personales de frecuencia, los no satisfechos no planean faltar a su empleo, pero aprovechan la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión a comparación de un colaborador satisfecho el cual puede tener una ausencia válida.

Lo anterior refiere que la satisfacción busca una constante interacción entre el colaborador y el ambiente de trabajo, con lo

que sienten que necesitan y lo que desean de su labor, siendo así un bienestar el estar satisfecho; Existen factores que llevan a incurrir en el sujeto para que se sienta bien o complacido en su trabajo, en esa misma línea se dice que la satisfacción laboral es el conjunto de emociones a las respuestas afectivas que el individuo expresa mediante el compartir en su trabajo, tanto positivos como negativos u organizaciones que no dan importancia necesaria al clima organizacional, expresado por estos autores (Pedraza Melo,2018; Noboa et al. 2018;Pupo et al. 2017; Gualavisi,2016).

#### **4.Rotación de personal**

Suscitado por (Escobedo Muñoz,2013, citado en Macario de paz 2018, p.2). El tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

A lo que Chiavenato (2000) en Administración de recursos humanos. “El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las

admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones”. (p.188).

Continua, indicando Chiavenato, 2000, (p. 188) que “tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático-capaces de autorregularse mediante comparaciones y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover (rotación)”.

Es así como Navarro Zamudio (2022) en Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas - Huancayo 2021, indica que en toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación; Pero “la rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados. A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos” (p.36).

Por ello continua Chiavenato,2000,( p.195) y varios autores datan de causales de la

rotación de personal más destacadas son: La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización”, términos de contratos por que no pasan el periodo de prueba, o finalizan los contratos laborales, siendo estos de manera temporal y al nuevamente volver a contratar. (Chiavenato,2000; Rubio Suasti, Villagrán Tomalá, 2017; Trelles Tadeo,2019; Castillo Smith, Sabando Unda.2018; Moreno Pérez, Lemus Rincón,2017; Castro Henao, Reinemer Carrascal,2017; López Molina, Salazar Palomino, Torres Guevara 2018).

En ese sentido Aguilar Silva (2020) en su artículo el clima laboral y la influencia en la rotación del personal en las empresas durante los últimos cinco años, corrobora que las motivaciones y los comportamientos de los colaboradores tiene gran influencia el clima laboral lo que determina la rotación de personal.

A lo que Mobley (1977), Se referencio en dos aspectos siendo el primero a las variables que asocian las actitudes hacia el trabajo con propósito de renuncia haciendo lo de manera directa o indirecta hacia la

renuncia, específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia., pues la intención de empezar una nueva búsqueda y la misma renuncia son desencadenantes ante la evaluación que hace el sujeto en su actual empleo con otra alternativa que observe en el momento.

Autores como Robbins & Coulter (2005), dice que la rotación es el fenómeno que responde “al retiro voluntario e involuntario permanente de una organización”; en el caso de que sea de manera voluntaria de manera de desvinculación tomada por el colaborador se le considera como impacto en la eficiencia organizacional (Arthur, 1994).

Es así como para (Reyes, 2005, pág. 163) la rotación de personal puede ser definido como “el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación con el total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”

Cabe manifestar que al momento de rotar el personal queda una vacante o puesto suplente que al momento de que si no se tiene un back up (apoyo), estas tareas o funciones recaen sobre otros miembros del equipo, mientras se realiza el proceso de selección en la compañía, adicional al que el cambio reiterativo no ayuda a tener un clima laboral.

Pues bien, los colaboradores deciden retirarse de un empleo por diferentes motivos, como las expectativas sociales, económicos personales o por que se

encuentran satisfechos con su accionar dentro de la misma como lo puedes ser el clima laboral de su entorno por cual se dejan entrever los factores que causan la rotación de personal. Es crucial el conocer cuáles son los principales factores que causan la rotación de personal en las organizaciones.

Para Aguilar (2015) en la rotación de personal "se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual puede ser benéfico de acuerdo con la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga". Son causas de rotación de personal planteadas por Aguilar (2015), en los siguientes tres grupos:

- **Salario:** "La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados". El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales

como la situación económica del país

- **Condiciones del trabajo:** Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar "la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros".
- **Ambiente del Trabajo:** "Es muy importante para los trabajadores, y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar "la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros".

Entonces Parra Pinzón (2019), en Factores que causan la rotación del personal administrativo en alquilar construcciones s.a en la ciudad de Santiago de Cali; Diagnostica las posibles causas que generar insatisfacción laboral y repercute en la rotación de la misma, en concordancia con lo anteriormente expuesto llegaron a la conclusión que "La falta de motivación, desgano y la alta rotación de personal

generan problemas en los equipos de trabajo, los cuales pueden afectar la productividad, e incluso la competitividad de la empresa! (p. 23).

Así mismo Peña Baena (2019) concluye en Factores de rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans Palmira en el período enero - diciembre del 2018, logro determinar los factores asociados a la alta rotación son el mantenimiento de las condiciones laborales, la calidad de vida laboral, las relaciones con los empleados, entre otros.

De esta manera otros autores en artículos tales como relación del clima laboral y rotación de personal en la empresa stracon s.a proyecto shahuindo año 2019 de Polo Requena (2019), Coinciden en que la rotación de personal afecta la productividad y el desempeño de los colaboradores, y se evidencia que la rotación se da de manera voluntaria por lo que la compañía no tiene control sobre ellos, y el clima laboral influye en la decisión de permanecer o retirarse de la compañía.

Sumando a lo anterior Ccollana (2015) en su artículo Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores, al determinar la rotación y el absentimiento con la productividad, hallaron algunas variaciones pero que no inciden de forma directa con la productividad, en cuanto a la relación con rotación y la productividad comprobaron que la relación si es significativa, concluyen que la edad es un factor predominante, la monotonía por que lleva al desgaste y el aburrimiento.

Al mismo tiempo Portillo Prieto (2016) en su artículo Clima laboral y su relación con la

rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de chihuahua; En su investigación, dar a conocer que, si existe una relación laboral, dado que el clima laboral es considera bajo, y su índice de rotación es elevado, en este caso por los turnos que se manejan, y hacer que los empleados se sientan satisfechos y con menor rotación de personal.

### **Conclusiones**

De acuerdo con lo recopilado anteriormente, la influencia del clima organizacional y satisfacción laboral en la rotación de personal requiere atención oportuna, pues un clima apropiado contribuye al querer aportar con los logros de la compañía, una comunicación asertiva entre los líderes y personal a cargo puede cambiar y guiar el curso de la satisfacción del empleado y mitigar la rotación.

Cabe indicar que el hacer que una persona llegue motivada a su lugar trabajo, de lo mejor de sí y concentre toda su energía al servicio de los objetivos de la empresa, es una tarea ardua que subyace de múltiples factores; Para algunas empresas es el movimiento económico o remuneración económica (bonos), para que el empleado se sienta conforme y no aumente el nivel de rotación basándose en la esperanza de un premio o posiblemente que se evite un castigo, pero se desligan y olvidan que el dinero no es el único factor determinante para que la relación de clima y satisfacción laboral compagine.

Hoy en día se sigue teniendo la creencia de que solo la manera monetaria hace que la persona se sienta agradable en su lugar de



trabajo, pero este motiva? ¿o cumple una función? Lo que lleva a remontarlos al concepto Tayloriano, con los tiempos laborados de manera mecánica, con la producción en línea por lo que se consideraba al personal como un elemento más, no había oportunidad de conocer expectativas, deseos anhelos, sueños entre otros.

Es así que la frase “El dinero es lo que motiva principalmente a los trabajadores y los demás asuntos son poco importante” Frederick Taylor (1856-1915), suponiendo que el dinero hace que la persona se sumerja con entusiasmo al alcance de ese objetivo sobresaliente, pero como hacer que el clima y la satisfacción tengan este mismo efecto; Pues algunas organizaciones cuentan con el retener al colaborador y fidelizar al cliente, es decir priorizan al cliente y posterga el bienestar físico, mental y emocional de sus colaboradores, y no se da la importancia necesaria al clima organizacional y satisfacción laboral, considerando que no generan un efecto en el capital humano.

Entonces es más fácil obtener dinero, que invertir en la lealtad de las personas, como las condiciones físicas, la integridad física y/o ambiental, cosas que el dinero no puede reemplazar, es así como (Elton mayo 1930, citado en Jiménez Jover, 2009, p3) dice “Se puede pagar a un hombre por su tiempo, su presencia o sus actos mecánicos que realiza para cumplir su trabajo. Sin embargo, no se puede comprar su entusiasmo, su iniciativa o su lealtad pues estas cosas deben ganarse”.

Es cierto que el dinero cumple su función, si el colaborador se encuentra mal pago no se encuentra satisfecho y por consiguiente su

intención de rotación aumenta, pero si está bien pago no es certeza de que englobe el tópico, por lo que se debe otorgar a las personas otras disposiciones como las necesidades físicas, sociales que lleven a la auto realización, por lo cual ya se habla de beneficios, horarios flexibles, en si de las condiciones laborales sin dejar de lado la parte emocional la cual se debe de atender desde la amabilidad, el trato desde el liderazgo, la preocupación por el otro, la libertad de acción, confianza, reconocimiento las relaciones interpersonales.

En vista de diferentes mecanismos en los que se encuentran efectivamente el liderazgo, comunicación, capacitación, las practicas, procedimientos, es decir todo lo que tiene que ver con las formas en que el sujeto ha decidido organizarse para hacer su labor, son los determinantes finales y las relaciones sociales el que el personal sienta que cumple una acción importante, un aporte que su trabajo conlleva al funcionamiento del objetivo, llevando a una satisfacción voluntaria de esa manera se pueda incrementar la productividad, que engloba el clima laboral, la satisfacción laboral en relación a la rotación de personal.

Es así como todo debe ser un conjunto para que de forma satisfactoria los empleados puedan laborar con motivación y esmero, el conocer que, por factores como una buena empatía, comprensión, aceptación y tolerancia, crea un ambiente fructífero y de agrado para todos pues el trato y el reconociendo de cada función es fundamental, así como la buena remuneración económica.

Finalmente, el presente artículo busca poner en importancia el tener un clima y una satisfacción laborales en las compañías, el humanizar al colaborador no solo como productores que lleven a un fin, es necesario que se validen los factores que inciden en la rotación de personal, a fin de que sus labores puedan desarrollarse más amenas y tener empleados fidelizados.

## Referencias

Administración. 10<sup>a</sup> ed. Recuperado de: [https://www.academia.edu/5702318/Administraci%C3%B3n\\_Stephen\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/5702318/Administraci%C3%B3n_Stephen_Robbins_y_Mary_Coulter)

Aguilar Silva, C. (2020). *El clima laboral y la influencia en la rotación del personal en las empresas durante los últimos cinco años: una revisión de la literatura científica*. Universidad Privada del Norte.

Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex*. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. The Academy of Management Journal, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>

Betancourt, Carolina d. (s. f.). *relación entre el nivel de satisfacción y desempeño laboral en los educadores de la fundación servicio juvenil programa bosconia en las sedes de la ciudad de cali*. edu.co. recuperado, de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1494/relaci%C3%93n\\_entre\\_nivel\\_satisfacci%C3%93n\\_desempe%C3%91o\\_laboral\\_educadores\\_fundaci%C3%93n\\_servicio\\_juvenil\\_programa\\_bosc](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1494/relaci%C3%93n_entre_nivel_satisfacci%C3%93n_desempe%C3%91o_laboral_educadores_fundaci%C3%93n_servicio_juvenil_programa_bosc)

[onia\\_sedes\\_ciudad\\_cali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1494/relaci%C3%93n_entre_nivel_satisfacci%C3%93n_desempe%C3%91o_laboral_educadores_fundaci%C3%93n_servicio_juvenil_programa_bosc)

Bolaños Burbano, K. V., & Franco Figueroa, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*. Pontificia Universidad Javeriana.

Bonilla Caro (2018), la felicidad organizacional (S. f.). Edu.co. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6881/1/6122871-2018-II-GTH.pdf>

Capillo, V., Quinteros, J. A., & Lima -Perú, C. (s. f.). facultad de ciencias empresariales. Edu.pe. Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/502f3e06-ca71-4b63-87b5-c0bdf51a56fb/content>

Castañeda Peña, (2019) Factores que Influyen en la Rotación de Personal en el área comercial de las tiendas de ropa Tennis (S. f.). Edu.co. Recuperado, de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1042>

Castro Henao, N., & Reinemer Carrascal, Y. (2017). *Clima laboral y rotación de personal en una empresa de aseo en Colombia, 2016: análisis factorial*.

Ccollana, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Revista de Ciencias Empresariales, Universidad de San Martín de Porres.

Cejas -Galo Vasquez, M., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., Anzola, A., Cejas, M., Vasquez, G., Olivares, M., Blanco, M. B., Tapia, J.,

Pazmiño, C. R., Aguirre, D. A., & Cabrera, D. (s. f.). *Administración de recursos humanos* Edu.ec. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Chiavenato Idalberto. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. México McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5° Ed.) Editorial McGraw Hill.

Comportamiento organizacional. (2015, agosto 6). Issuu. [https://issuu.com/wilsonauditoria/docs/portafolio\\_lisa\\_aleman\\_co](https://issuu.com/wilsonauditoria/docs/portafolio_lisa_aleman_co)

Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *La Cultura Organizacional y el Entorno*.

Cruz Montero, avila vasquez, Bringas Salvador, Tejada Estrada (2021), *Programación Neuro Lingüística y Resiliencia Organizacional* (S. f.). Redalyc.org. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223025/html/>

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*; 5° edición. Editorial McGraw-Hill. México

Este, R., Enith, G., Lugo, R., Lucia, M., Gómez, T., & Candidata, P. (s. f.). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. Edu.co. Recuperado de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/>

[bitstreams/ff7955c5-0cbd-4103-9609-7e49d8c1280b/content](http://bitstreams/ff7955c5-0cbd-4103-9609-7e49d8c1280b/content)

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (s. f.). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Spentamexico.org. Recuperado 15 de mayo de 2022, de [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de administración, 42, 43–61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Goncalves, A. (2010). Dimensiones del Clima organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Grimaldos, A. P., Sanchez Castellanos, H. D. y Ramírez Quiroga, E. (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa RESTCAFE S.A.S* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.ucc.edu.co/handle/ucc/6239>

Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. Inter-American Development Bank.

Guevara Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice*

[Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.

Isabel, M., & González, V. (s. f.). Artículo de reflexión *1 motivación laboral: una reflexión acerca de la motivación en colaboradores millennials o generación* y Work motivation: a reflection about motivation for millennial collaborators or generation Y. Edu.co. Recuperado de <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2218/MOTIVACION%20LABORAL%20UNA%20REFLEXION%20ACERCA%20MOTIVACION%20COLABORADORES%20MILLENNIALS%20O%20GENERACION%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez Isabel Jover. (2009, noviembre 12). *Teoría de la motivación y la comunicación en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-motivacion-y-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

López Molina, E. L., Salazar Palomino, M. J., & Torres Guevara, D. Y. (2018). *Análisis de la rotación de personal del área comercial y elaboración de una propuesta de mejora en la empresa Comestibles ricos S.A.* Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Macario de paz , f.i *Rotación de personal y clima organizacional*. (s. f.). Edu.gt. Recuperado, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

Martinez lozano,AM (2019) *incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del registro nacional de evaluadores r.n.a.* (S. f.). Edu.co. Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2229/DNA-spa-2019-Incidencia%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20en%20la%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20del%20Registro%20Nacional%20de%20Avaladores;jsessionid=A042256A6A6F31708991BF4B381B8A88?sequence=1>

Mobley, W. (1977). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison – Wesley Publishing Company.

Moreno Perez, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A.S. de la ciudad de Bogotá D.C.* Universidad Santo Tomas.

Navarro Zamudio, M. D. (2022). *Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas - Huancayo 2021*. Universidad Continental.

Nieves Quintero, Jorge, & Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo, & Manosalvas Vaca, Carlos Anibal (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. AD-minister, (26),5-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>

Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción*. REVISTA CIENTÍFICA

ECOCIENCIA, 6(1), 1–24.  
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>

Orgambidez, A., Pérez, P. y Borrego, Y. (2015). *Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo*. Journal of Work and Organizational Psychology.

Parra Pinzón, C. A., & Salgado Cortes, M. (2019). *Factores que causan la rotación del personal administrativo en alquilar construcciones S.A en la ciudad de Santiago de Cali*.  
<https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1501>

Pastor Guillén, AP (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Recuperado de:  
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/916a49c1-fd7b-4143-afd4-92b465b571d5>

Pedraza Melo, N. A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista lasallista de investigación, 15(1), 90–101.  
<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Peña Baena, D. M. (2019). *Factores de rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans Palmira en el período enero - diciembre del 2018*. Universidad del Valle.

Pereira Barón, J. L. (2019) *Clima organizacional para el desempeño*. Recuperado de  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7510/1/278356-2019-II-GTH.pdf>

Polo Requena, N. S. (2021). *Relación del clima laboral y rotación de personal en la empresa Stracon S.A. Proyecto Shahuindo año 2019: una revisión de la literatura científica*. Universidad Privada del Norte.

Portales, C., Araiza, Z. & Velarde, E. (2015). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades.

Portillo Prieto, M., Morales Espejo, A., & Ibarvo Urista, V. (2016). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de chihuahua*. en el desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad. asociación mexicana de ciencias para el desarrollo regional, a. C.

Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. Estudios gerenciales, 3–18.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>

Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., & Tamayo-Fajardo, M. Á. (2017). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras*. Ciencias Holguín, 23(4), 71-83. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181553376006/html/>

Restrepo Alegria (2019) *Estudio de la medición del clima laboral en la subsecretaría administrativa y financiera de la secretaria de educación del municipio de*

*Santiago de Cali* 2019 (S. f.-b). Edu.co. Recuperado de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3457/ESTUDIO%20DE%20LA%20MEDICI%20c3%93N.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa

Rodríguez Garcés, LF (2021). *El clima laboral y su relación en la productividad de las organizaciones*. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2199>

Rodríguez, C., & Completo, N. (s. f.). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Rodríguez, K. C. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado (Granada), 6(1), 13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5297145>

*Servicios de C.V.* México: Unam.

Smith, C., & Joel, E. (s. f.). Edu.ec. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México

Suasti, R., Rocío, J. D., Abad, A. U., & Roberto, A. (s. f.): *"la rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación"*. Edu.ec. Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20RUBIO-VILLAGRAN.pdf>

Tapias Olarte, X. L. (2019). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre*. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17687>

Trelles Tadeo, E. L. (2019). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones de un call center del distrito de El Agustino, 2018*. Universidad de San Martín de Porres.

Turizo indaburo, ruiz cruz (2020) *análisis del clima organizacional en la prestación de servicios de salud y cómo influye en la calidad de la atención*. Recuperado <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3404/AN%20c3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wilches Rubio, N. J. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.

Winterton, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. *Human Resource Development International*, 3, 371-390. Recuperado <http://ezproxy.uao.edu.co:2063/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=ffc93ca6-e4a5-4645-87be-a22d8667120e%40sessionmgr4007>