

## **EL IMPACTO DE LA MEDIDA DE ROTACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS ORGANIZACIONES**

**Edinson Castillo Pizo**

**Programa de psicología**

**Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium**

### **Resumen**

El impacto de la rotación de personal en una organización conlleva a pensar nuevas formas de permanencia entre los empleados de la misma; para esto se indaga sobre factores endógenos, exógenos y de orden personal, que identifiquen que tan fuerte es la calidad humana en la organización, para de este modo incentivar al empleado en su permanencia. Con lo anterior, en el presente artículo se busca identificar aquellos factores que impacten el índice de rotación en una organización, con el fin de plantear posibles estrategias que actúen de manera satisfactoria entre la organización y sus empleados mejorando los procesos de rotación y la satisfacción en ambas partes.

**Palabras claves:** medida de rotación, retención de personal, calidad de vida laboral, satisfacción laboral

### **Abstract**

The impact of staff turnover in an organization entails thinking of new forms of permanence among its employees; For this, endogenous, exogenous and personal factors are investigated, which identify how strong the human quality is in the organization, in order to encourage the employee in his permanence. With the foregoing, this article seeks to identify those factors that impact the turnover rate in an organization, in order to propose possible strategies that act satisfactorily between the organization and its employees, improving turnover processes and satisfaction in both parties.

**Key words:** measure of turnover, staff retention, quality of work life, job satisfaction

## **Introducción**

El desarrollo en los procesos económicos, a lo largo de la historia ha logrado una transformación en los diferentes escenarios laborales visibilizando procesos que en sus inicios no se tenían en cuenta como parte de la actividad productiva. Se van gestando nuevas funciones, nuevos métodos para la eficiencia y propuestas para la aceptación del trabajador como parte fundamental en el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo, entre otras.

Dentro de las estrategias planteadas por académicos e investigadores de diferentes áreas se sugieren conceptos entre los que se encuentra la noción de organización, colaborador, calidad de vida laboral, cultura organizacional, entre otros.

Para los nuevos líderes económicos, el crecimiento de una organización produce el incremento de operaciones, procesos y tecnologías, al igual que el aumento del número de personas y también la necesidad

de que estas apliquen más conocimiento, destrezas y habilidades para mantener la organización dentro de algún tipo de actividad económica (Chiavenato, 2009, p.4). Con lo anterior, en el presente escrito y resaltando las necesidades que se presentan con las diferentes formas de economía que exige el mundo, se pretende indagar sobre los factores que pueden existir en una organización y que puedan afectar la medida de índice de rotación de la misma.

De acuerdo con esto se plantea como objetivo de la reflexión, identificar aquellos factores que impacten el índice de rotación en una organización, con el fin de plantear posibles estrategias que actúen de manera satisfactoria entre la organización y sus empleados mejorando los procesos de rotación y la satisfacción de ambas partes.

Metodológicamente, la presente reflexión es de orden cualitativo, específicamente desde lo documental, exponiendo percepciones y conceptos de

varios autores que debatan sobre la propuesta a analizar, esta vez desde la argumentación para la comprensión de diferentes aspectos que se relacionan con la temática y la disciplina estudiada.

Las fuentes utilizadas que fueron a partir del año 2010 en adelante, se clasificaron de acuerdo con su contenido y enfoque, además de que se indagaron a través del buscador Google académico, revistas y plataformas indexadas como Redalyc, Scielo, base de datos Scopus y demás.

Sobre los referentes conceptuales, a lo largo del escrito, se traerá a colación nociones, teorías y conceptos de diferentes autores como Chiavenato y su análisis histórico sobre la evolución de la importancia de los *empleados* en las entidades, y su perspectiva de la *rotación de personal*. Se añade la posición de Oichu como fuente primaria y su definición de *organización*. El referente conceptual de

*colaborador* que se define desde la perspectiva de Robinson; y por último la noción de *calidad de vida laboral* de Louis Davis.

Dentro de las nociones que se desarrollaran, además de las mencionadas anteriormente; la noción de *índice de rotación* cumplirá un papel determinante en el desarrollo del objetivo general, ya que dentro de la definición de esta medida se pueden identificar y prevenir situaciones que además de minimizar algún tipo de costo en la organización, expone dificultades entre los trabajadores y puede llevar a una mejora en su lugar de trabajo y por lo tanto de la actividad económica de la misma organización como se observará en los renglones siguientes.

### **El Papel de los empleados en las organizaciones**

Con las teorías del desarrollo humano y las diferentes perspectivas sobre la conducta social, el mundo globalizado no

desaprovechó su oportunidad para hacer partícipe de las dinámicas macro al individuo que es ahora un ser social. Chiavenato discute sobre tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX: la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento (2009, p.41). Cada era aportó en gran medida a establecer la forma en que se relaciona la organización con las personas que la conforman y de ese modo se establecieron tres etapas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión de talento humano, cabe aclarar que cada etapa se somete a las prácticas de la época. Sin abordar en cada una, fue hasta la última etapa que se comenzó a observar la forma de “lidiar” con la conducta del trabajador para el beneficio de la organización.

Ouchi manifiesta que para que una organización se constituya debe tener unas características sociales y culturales específicas: desde la confianza, trabajo en

equipo y liderazgo por participación directa, concluyendo que las condiciones del “trabajo humanizado” aumentan la productividad y utilidad de la compañía, incluyendo la autoestimación de los empleados (Ouchi, 1982, p. 215).

Para Robinson cuando se generan nuevas formas de dirigir, confianza y credibilidad, se crea una especie de sensibilidad entre los trabajadores mejorando el bienestar laboral entre los mismos (Robinson, 1994). Esto muestra que la relación entre el colaborador y la organización es constante, además que se optimizan procesos en la misma; estas estrategias convierten al trabajador en una pieza fundamental de este rompecabezas.

De acuerdo con el análisis de Calderón, Naranjo y Álvarez, a través de una investigación realizada a empresas colombianas, cuando se comienza hablar de gestión humana se evidencia la importancia del factor humano como clave para las

ventajas competitivas y el aumento de productividad. Se trasciende la visión netamente operativa y cuando se realizan los procesos de selección, se busca además de una persona adecuada para el cargo, que tenga más que competencias técnicas (Porrás Velásquez y Parra D' alemán, 2018, p. 20). Por lo anterior, las organizaciones en su búsqueda de personal calificado, tiene en cuenta características además de operacionales, que puedan complementar la práctica desde el ámbito de la subjetividad para que el quehacer vaya más allá de lo operacional.

En la búsqueda de colaboradores, las organizaciones además de buscar personal calificado más allá de lo operacional, tienen en cuenta intereses que beneficien los recursos propios de la entidad; por lo anterior la entrada de personal, su estancia en la organización y su salida debe estar casi que estática para evitar sobre costos de la misma. A esto se le denomina índice de

Rotación. En este caso, los índices de rotación son las medidas cuantificadas de estos procesos que evalúan la permanencia de los colaboradores en las organizaciones y dicha permanencia se cualifica en factores exógenos y endógenos que miden la práctica del colaborador en la organización.

En el debate teórico, los índices de rotación se definen como el grado de movilidad interna de los empleados; estos índices de rotación son evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización (Chávez Vizcarra y Escarza Barrios, 2016). Con dicha definición se busca de ese modo fortalecer, desarrollar y motivar a los empleados que hacen parte de la organización para integrar la actividad de esta.

Para Chiavenato la rotación del personal, vista más que una causa, es un efecto de ciertos fenómenos internos y/o externos de la organización, frente a la actitud o comportamiento del empleado.

Dentro de los fenómenos externos se puede encontrar la oferta y demanda de los recursos humanos en el mercado laboral; y dentro de los factores internos, situaciones organizacionales como políticas salariales, políticas de beneficio social, condiciones físicas del ambiente de trabajo, etc. (Chávez Vizcarra y Escarza Barrios, 2016, p.20).

Existe, además, unas causas que llevan a una rotación forzosa o involuntaria de personal en una organización. Estas causas pueden ser desde muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, hasta voluntarias como la renuncia del trabajador por mejores salarios en otras organizaciones, malos tratos por parte de sus superiores, condiciones de trabajo inadecuado, entre otras. (Chávez Vizcarra y Escarza Barrios, 2016, p.21).

Aunque estos fenómenos se ven ajenos a las situaciones del empleado, son estos factores los que permean procesos organizacionales y por ende conllevan a la

rotación del personal, afectando en cierta medida las funciones operacionales y personales del empleado, siendo esta pieza fundamental y constante en procesos organizacionales y mejoras económicas de la misma entidad.

### **La rotación de los empleados y su impacto dentro de una organización**

Ahora bien, es evidente la afectación de los procesos en una organización y su impacto notable en el empleado. En párrafos anteriores, se explicaba la importancia del talento humano en el desarrollo de las actividades laborales y es evidente el impacto que se pueda tener en lo operacional, económico y desarrollo de las funciones laborales de orden macro, cuando hay movimiento micros como el de los empleados o su equipo de trabajo.

Una organización requiere de un personal que se encuentre conforme con su estancia ya que un empleado motivado se

convierte en pieza clave para el crecimiento de la entidad, lo anterior es denominado como retención del personal (Chimbay Bravo Y Simbania Vargas, 2017). Dicha estancia, en parte se debe a los procesos organizacionales, es decir que los factores endógenos son determinantes en la rotación del personal, esto se apoya en estudios de índices de rotación en un par de compañías donde se determinó que la renuncia voluntaria es debido a normas y procedimientos “asfixiantes” de la empresa para el mismo trabajador (Albuquerque Y Cisternas Olivares, 2013, p.35).

El impacto organizacional se ve además en los sistemas de calidad de la misma organización y por lo tanto en el mercado competitivo al que hace parte dicha organización. Cabe aclarar que algunas organizaciones plantean la rotación de sus empleados como estrategia voluntaria que impacta de forma positiva a la entidad mismas. En algunas situaciones se realiza

rotación de puestos como estrategia para eliminar el aburrimiento, la monotonía, reducción del ausentismo y flexibilidad, logrando una motivación entre sus trabajadores para realizar cualquier tipo de función dentro de la organización (Campos, Gutiérrez Crespos Y Matzumura, 2019). En este sentido, la rotación aumenta la flexibilidad en la ocupación de los empleados.

En organizaciones de salud, por ejemplo. La rotación de personal impacta notablemente en el desempeño laboral del empleado y se relaciona que su desempeño es la piedra angular de la productividad de la organización misma. (Campos, Gutiérrez Crespos Y Matzumura, 2019).

Hay que dejar claro que, dependiendo la causa de la rotación, de ese modo se impacta en la organización. En términos generales, la rotación al ser definida como una ruptura de las relaciones laborales entre colaboradores y

organizaciones (Littlewood Zimmerman, 2016), conlleva a modificar dinámicas que determinen el futuro de los procesos laborales. Esta ruptura, incurre en costos de reclutamiento, selección y capacitación, y en términos motivacionales en una baja moral de los empleados que permanecen y se presume que dichos costos son más elevados cuando pierden colaboradores valiosos en procesos vitales de la organización. Sin embargo, en algunos casos es necesario cuando se trata de empleados que presentan bajo rendimiento o metas muy bajas de acuerdo con su función (Littlewood Zimmerman, 2016).

En términos de rotación voluntaria, lo que se busca es que el trabajador permanezca en su organización empresarial y para ello Littlewood propone buscar el control de la rotación indeseable o excesiva (Littlewood, p. 8) y la forma de reducir el impacto negativo es a través de procesos “humanos” (entiéndase como calidad

humana) donde el empleado mientras se encuentre en el ejercicio laboral, posee una calidad de vida laboral que lo motive de forma individual, y por tanto se generen resultados positivos de tipo organizacional.

### **Estrategias de Mejora para la calidad de vida laboral en las organizaciones**

Dentro de los nuevos conceptos que se manejan en la coyuntura de las organizaciones económicas se encuentra el de “calidad de vida laboral” siendo conscientes que las condiciones laborales son asunto de primera mano en las dinámicas económicas globales.

El término “calidad de vida laboral” fue acuñado por Louis Davis en 1970, y por medio de él pretendían describir la preocupación que debía suscitar en toda organización el bienestar y la salud de todos sus empleados para que estos

desempeñasen óptimamente sus tareas (Vélez, 2010, p. 236)

El concepto incluye diferentes aspectos, que van desde lo ambiental, lo físico y lo psicológico entre el espacio laboral y el trabajador para su misma motivación. Aplicando la noción de calidad de vida laboral, se asimilan dos posiciones antagónicas: la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y por el otro lado, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida (Vélez, 2010). Con lo anterior, no queda duda que el trabajador visto como un recurso humano en la organización, lleva al cumplimiento de los objetivos, a su vez, la mejora de los demás recursos produce un mejor rendimiento de los trabajadores de la organización, es entonces algo recíproco que lleva a la satisfacción de ambas partes.

Al comenzar a identificar la importancia del trabajador para el buen

desarrollo de sus prácticas laborales, dentro de la gestión del talento humano se plantean estrategias cualitativas, cuantitativas o mixtas que respondan a las necesidades de una “cultura organizacional” definida como un conjunto de prácticas y significados que van de la mano con una colectividad. Siendo en su conjunto un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de una empresa u organización, ya que se reconocen las capacidades intelectuales y el intercambio de ideas entre los que conforman dicha organización (Cujar Verte, Ramos Pernina Y López Pereira, 2013).

Walton propone un modelo teórico (QWL) como un concepto variado que comprende condiciones de trabajo adecuadas y justas, oportunidades de crecimiento continuo, seguridad e integración social en el trabajo para dar una mejor de vida laboral; y este modelo es el que aún se replica en diferentes organizaciones y es el más utilizado en Brasil, mostrando resultados

positivos y disminución en los índices de rotación de las entidades (De Campos, María Isabel Y Marín Rueda, 2017).

Otra de las estrategias va encaminada al compromiso que tenga el empleado hacia su organización. Este compromiso organizacional, reposa en actitudes y conductas que tenga el sujeto como aceptación de metas, valores y cultura organizacional comprobando que de esa forma se disminuye el ausentismo y la rotación de los empleados ( Carrasco Ramos, 2017). Dicho compromiso, se define como un estado mental entre el empleado y la organización, que tiene consecuencias en la continuidad laboral, y esto se forma a partir de prácticas sociolaborales que conlleven a un reconocimiento individual en su rol de trabajador. Dentro de los reconocimientos se pueden generar, incentivos monetarios, reconocimientos verbales, propuestas en sus funciones laborales y oportunidades de

promociones y ascensos ( Carrasco Ramos, 2017).

Con lo anterior, se deja claro que el incentivo no es tan solo monetariamente, y la felicidad en este caso del trabajador no solo depende de la satisfacción financiera como lo explican Chimbay y Simbania (2017). Si la empresa logra tener los siguientes factores, entonces se logrará con el objetivo de tener en este caso un capital humano feliz y comprometido con la organización; los factores se definen como posibilidad de crecer profesionalmente, aprender, conseguir más experiencia y que la opinión del colaborador sea escuchada y valorada (Chimbay Bravo Y Simbania Vargas, 2017, p.22).

Siguiendo los cuatro factores mencionados anteriormente, desde la teoría del intercambio social puede existir una acción donde el individuo que en este caso es el empleado, se vea “obligado” a responder positiva y favorablemente para la

organización; este tipo de acciones desde la teoría permite un intercambio de dinámicas que favorecen notablemente a la organización (Littlewood Zimmerman, 2016, p.10)

En términos de satisfacción laboral, esta se relaciona con la percepción que tiene el empleado con los procesos organizacionales, por ello, al tener en cuenta los factores donde se visibiliza la importancia de las funciones y las prácticas de empleado, dicha satisfacción logra un mejor ambiente laboral y por lo tanto un desarrollo positivo en las funciones organizacionales.

Como lo menciona Villamil y Sánchez en su estudio, el clima organizacional, está estrechamente ligado con la satisfacción que manifieste el empleado en su desempeño laboral, y entre más identificado se sienta el empleado con el clima en que desarrolla su trabajo, así será su grado de satisfacción (Villamil Pineda Y

Sánchez Fonseca, 2012, p. 95). Cabe aclarar que hay colaboradores que están satisfechos con su empleo desde su ejercicio individual, sin embargo no tienen un concepto positivo sobre la organización, por ello es importante aclarar si el compromiso del empleado se relaciona directamente con el clima laboral que maneja la organización (Ramírez Campos Y Domínguez Aguirre, 2012, p.24) o simplemente el compromiso es un asunto personal frente a sus demás roles sociales fuera de la organización.

En este sentido, la calidad de vida laboral en las organizaciones, depende en gran parte de la visibilidad e intervención que tenga el empleado más allá de sus funciones laborales, y es esto lo que determina además un buen clima laboral; por lo tanto, disminución en las rotaciones y prosperidad en la competencia económica de las organizaciones.

Ramírez y Domínguez proponen de este modo, un estudio del clima laboral,

donde se proceda a evaluar el nivel de compromiso individual que tiene el empleado o colaborador con el fin de encontrar relaciones e incentivar comportamientos que generen mejores resultados a nivel organizacional (Ramírez Campos Y Domínguez Aguirre, 2012, p.25), y de ese modo responder a ambas partes (colaborador/organización), a partir de una relación simbiótica de éxito económico y visibilidad en el mercado competitivo.

### **Conclusiones**

Para identificar el índice de rotación en las organizaciones de carácter económico, se dio un proceso en el que la visibilidad del trabajador fue relevante, tanto así que su definición hoy día abarca más que lo operacional. Chiavenato clasifica dicho proceso en tres momentos: la industrialización clásica, neoclásica y de conocimiento; esta última es donde se tiene en cuenta el talento humano entendiéndose como *trabajo humanizado* que en su

reconocimiento y de acuerdo a estudios en diferentes compañías, hay un aumento de productividad de las mismas.

A partir de lo anterior, se indaga sobre la necesidad de medir la relación entre el empleado y el impacto de su permanencia en la organización, a esto se le denomina *índice de rotación*, esta medida se encarga de evaluar costos y procesos dentro de una entidad o en este caso dentro de una organización, teniendo en cuenta factores exógenos, endógenos e individuales del empleado. Para disminuir el nivel de rotación entre los empleados se habla de incentivar su permanencia en la organización, a esto se le denomina *retención de personal* donde se incentiva de diferentes formas la permanencia del sujeto en su rol de empleado para evitar la ruptura entre este su organización.

En este punto se habla de la *calidad de vida laboral* donde se estudia de forma detallada los procesos operativos, y los

procesos “humanos” teniendo en cuenta lo ambiental, lo físico y lo psicológico para lograr una reciprocidad positiva entre el empleado y la organización. Esto se logra con reconocimientos en el capital humano que van desde incentivos económicos, reconocimientos verbales, asensos laborales y teniendo en cuenta las opiniones entre sus superiores; lo anterior permite un capital humano feliz y comprometido con la organización y por supuesto mejora el clima laboral, evitando rotación del personal y gastos económicos sobre estos procesos.

## REFERENCIAS

- Albuquerque, A., & Cisternas Olivares, E. (2013). Implementación de Sistemas de Calidad y su disociación con los Sistemas de Recursos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 6, núm. 17., 31-46.
- Carrasco Ramos, R. J. (2017). *Reconocimiento Laboral y Compromiso Organizacional en el Banco de la*. Perú: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Cesar Vallejo .
- Calderon, G., Naranjo, J., & Álvarez, G. (2010). Gestión humana en Colombia: Sus características, retos y aportes. *Cuadernos de administración*, 13-36.
- Campos, P. I., Gutierrez Crespos, H., & Matzumura, J. P. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 1-14.
- Campos, P. I., Gutierrez Crespos, H., & Matzumura, J. P. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 1-14.
- Chavez Vizcarra, c. d., & Escarza Barrios, T. A. (2016). *Factores del indice de rotación de los trabajadores operativos de la empresa santo*

*domingo Contratistas generales S.A. en el proyecto de Planta de procesos tambomayo desarrollado por la compañía de minas Buenaventura S.A.A entre los meses de abril agosto.*  
Perú : Universidad Nacional de San Agustín de arequipa. Facultad de Psicología. Relaciones industriales y ciencias de la comunicación.

Chavez Vizcarra , c. d., & Escarza Barrios , T. A. (2016 ). *Factores del indice de rotación de los trabajadores operativos de la empresa santo domingo Contratistas generales S.A. en el proyecto de Planta de procesos tambomayo desarrollado por la compañía de minas Buenaventura S.A.A entre los meses de abril agosto.*  
Perú : Universidad Nacional de San Agustín de arequipa. Facultad de Psicología. Relaciones industriales y ciencias de la comunicación.

Chavez Vizcarra , c. d., & Escarza Barrios , T. A. (2016 ). *Factores del indice de rotación de los trabajadores operativos de la empresa santo domingo Contratistas generales S.A. en el proyecto de Planta de procesos tambomayo desarrollado por la compañía de minas Buenaventura*

*S.A.A entre los meses de abril agosto.*  
Perú : Universidad Nacional de San Agustín de arequipa. Facultad de Psicología. Relaciones industriales y ciencias de la comunicación.

Chiavenato , I. (2009). *Gestión del talento humano.* Mexico D.F: Mc Graw Hill Educación. Tercera edición.

Chiavenato , I. (2009). *Gestión del talento humano.* Mexico D.F: Mc Graw Hill Educación. Tercera edición.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México : McGraw-Hill Interamericana, S.A., Octava, Edición.

Chimbay Bravo, S. G., & Simbania Vargas, M. E. (2017). *Plan de Gestión de Talento Humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservice S.A. .* Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil.

Chimbay Bravo, S. G., & Simbania Vargas, M. E. (2017). *Plan de Gestión de Talento Humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservice S.A. .* Guayaquil: Facultad de Ciencias

Administrativas. Universidad de Guayaquil.

Chimbay Bravo, S. G., & Simbania Vargas, M. E. (2017). *Plan de Gestión de Talento Humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservice S.A.*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil.

Chimbay Bravo, S. G., & Simbania Vargas, M. E. (2017). *Plan de Gestión de Talento Humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservice S.A.*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil.

Chimbay Bravo, S. G., & Simbania Vargas, M. E. (2017). *Plan de Gestión de Talento Humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservice S.A.*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil.

Cujar Vertel, A. D., Ramos Paternina, C. D., Hernandez, H. E., & López Pereira, M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en*

la medición. *El Sevier Doyma. Estudios gerenciales*, 350-355.

de Campos, Maria Isabel, M. I., & Marin Rueda, F. (2017). Effects of Organizational Values on Quality of Work Life. *PAIDELA*, 65-75.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2016). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Revista Investigación Administrativa*, 7-25.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2016). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Revista Investigación Administrativa*, 7-25.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2016). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Revista Investigación Administrativa*, 7-25.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2016). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Revista Investigación Administrativa*, 7-25.

Ouchi, W. (1982). *Teoría 2: como pueden las empresas hacer frente al desafío japones*. Bogotá: Editorial Norma.

Porras Velasquez, N. R., & Parra D'aleman, L. C. (2018). Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción

de las subjetividades laborales. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines.*, 15-27.

Ramirez Campos, A. F., & Dominguez Aguirre , L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta . *Investigación Administrativa*, México.

Robinson, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* . México : Prentice Hall Editorial.

Vélez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas. Medellín -Colombia*, 225-236.

Vélez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas. Medellín -Colombia*, 225-236.

EMPLEADOS DE LA CHOLOMA . *Revista Innovare* , 99-112.

Walton , R. E. (1973). Quality of working life: What is this? *Sloan Management Review*, 11-21.

Villamil Pineda, O. N., & Sanchez Fonseca, W. J. (2012). INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS