



## Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos

### Personnel rotation in a food-processing company: Rotation rate and reasons

Rafael Ángel Hernández Hernández 

Universidad de Córdoba, Montería, Colombia.

Elvira Durán-Rojas 

Universidad de Córdoba, Montería, Colombia.

#### Resumen

**Objetivo:** Esta investigación tuvo como finalidad analizar los motivos que incidieron en la rotación del personal en una empresa de alimentos colombiana para la mejora en el reclutamiento y retención de los empleados. **Método:** Se desarrolló un estudio descriptivo, longitudinal, retrospectivo y transversal de enfoque mixto, donde para la recopilación de la información se aplicaron las técnicas de la entrevista semiestructurada y la encuesta. **Resultados:** se encontró que los motivos de mayor influencia en la rotación de personal según la empresa corresponden al tipo de vinculación laboral y al cargo; y según los desvinculados a la carga de trabajo, salario, horarios laborales, desmotivación, insatisfacción y oportunidad de ascenso. **Conclusiones:** Se constituye la satisfacción y el tipo de contratación como aquellas dimensiones a tener en cuenta para minimizar la rotación de personal y generar un mejor bienestar.

**Palabras clave:** Condiciones de trabajo; Índice de rotación de personal; Motivación laboral; Recursos humanos; Satisfacción laboral.

**Clasificación JEL:** M54, J63

#### Abstract

**Objective:** This study analyzes the reasons that influenced personnel rotation in a Colombian food company in order to improve the recruitment and retention of employees. **Method:** A descriptive, longitudinal, retrospective, and cross-sectional study with a mixed approach was carried out, in which semi-structured interview and survey techniques were applied for collecting information. **Results:** It was found that the reasons with the greatest influence on personnel rotation, according to the company, correspond to the type of labor relationship and position, whereas according to ex-employees, correspond to the workload, salary, work schedules, demotivation, dissatisfaction, and promotion opportunities. **Conclusions:** Satisfaction and the contract type are constituted as the dimensions to keep in mind in order to minimize personnel rotation and create a greater sense of well-being.

**Keywords:** Human resources; Job satisfaction; Motivation to work; Personnel rotation rate; Work conditions.

**JEL Classification:** M54, J63

#### Autor de Correspondencia

edrojas@correo.unicordoba.edu.co

**Recibido:** 12-11-2021  
**Aceptado:** 29-06-2022  
**Publicado:** 18-08-2022



Copyright © 2022  
Desarrollo Gerencial

#### Como citar este artículo (Apa):

Hernández Hernández, A.R., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>

## Introducción

El recurso humano es el máspreciado bien de una organización en el desarrollo del quehacer laboral para ofertar sus productos con calidad y satisfacer a sus clientes. No obstante, es común la ocurrencia de la rotación del personal en las organizaciones, como fue demostrado en un estudio realizado por la firma HAYS (2018) en el año 2017 a 415 empleadores y 1.084 empleados en compañías colombianas donde encontró que existe una rotación de profesionales del 26% y de empleados entre 11% y 30% y predominando el 74% en edades tempranas de 20 a 29 años, de los cuales el tipo de cargo más acentuado en la rotación es el de especialista/analista con un 69%.

Esta rotación es originada por múltiples factores que inciden de cierta forma en sus costos; según Hernández-Olivares et al. (2017) puede darse por una rotación forzosa: muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, etc.; o por una rotación voluntaria: renuncia del trabajador, despido, mala selección, razones personales o familiares, inestabilidad natural, etc. En tal sentido, para que una empresa funcione adecuadamente, es necesario que haya un equilibrio entre las entradas y salidas del personal; dado que este fenómeno posee la capacidad de influir en los procesos y resultados de la empresa (Chiavenato, 2011; Flores et al., 2008).

Atendiendo a esto, la rotación del personal en cualquier organización puede ocultarse detrás de la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, lo cual es influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos (Flores et al., 2008). Esta motivación está ligada estrechamente al ambiente laboral, a las condiciones, salarios y jornadas de trabajo. Por ello, uno de los mayores problemas a los que se ven enfrentadas las organizaciones es a mantener la motivación de sus colaboradores para lograr el éxito reflejado en su productividad (Robbins, 2014).

De igual manera, la rotación de personal puede darse en cualquier tipo de empresa, ya sea de forma voluntaria e involuntaria y por ende requiere de un buen manejo. Es así como este fenómeno se presenta en una empresa procesadora de alimentos cuyo personal operativo desempeña su labor de manera continua y el proceso de desvinculación es notorio; sin embargo, se desconoce los motivos de su ocurrencia, lo cual puede incidir de cierta manera en la productividad de la empresa; a su vez, si este fenómeno no se controla puede afectar la motivación del personal vinculado.

Dado el contexto anterior, surgió la necesidad de analizar cuáles han sido los motivos que han incidido en la rotación de personal desvinculado en la empresa de alimentos. Para la respuesta a esto, se propuso realizar un estudio descriptivo longitudinal retrospectivo y transversal de enfoque cuantitativo durante el período de un año, en ello, se contemplaron los siguientes aspectos: sociales, salario, motivo de desvinculación y satisfacción. Se tuvo como limitación del estudio no haber contemplado al personal que sí

está vinculado con el fin de conocer el grado de satisfacción en la labor que desempeñan y su percepción ante la rotación que afronta esta empresa.

La presentación del presente artículo está dada en primera instancia por la fundamentación teórica que sustenta este estudio y la metodología empleada. Seguidamente se presenta el desarrollo de este estudio con una caracterización del personal desvinculado, el cálculo del índice de rotación de personal, los principales motivos y cargos donde ocurrió rotación del personal, y la evaluación del grado de satisfacción en el trabajo del personal desvinculado durante su permanencia en la empresa de alimentos. Finalmente se exponen las discusiones y conclusiones.

## Fundamentación teórica

El trabajo es un derecho que tiene toda persona y debe ser ofrecido en condiciones dignas y justas, el cual goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado (Const., 1991, art. 25), por lo cual todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la Ley (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, art. 10). Además, todo empleador debe garantizar buenas condiciones y medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental, social de sus trabajadores en todas las ocupaciones mediante la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2015).

Algunos investigadores argumentan que talento es a menudo un concepto que se da por sentado y puede significar lo que sea para un líder empresarial o escritor que quiera que signifique (Gallardo-Gallardo et al., 2013); también puede verse como una parte de los empleados de una organización (Stahl et al., 2012) o como toda la fuerza de trabajo de una organización (Meyers y Van, 2014). En ese sentido, el capital humano como talento de la organización necesita conservarse y desarrollarse, dado que el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico, sino sobre todo de su capital intelectual donde el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa (Chiavenato, 2011; Sánchez et al., 2007).

Por consiguiente, el recurso humano está conformado por individuos profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, cuyo talento es caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias (Moreno y Godoy, 2012), las cuales hacen referencia a "características de personalidad y comportamientos para generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, concebidas de manera diferente en empresas y/o mercados distintos" (Alles, 2006, p.23) que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos. Este conocimiento es adquirido por el talento humano a través del

tiempo transformado para la organización en valor evidenciado en la calidad de sus bienes y servicios (Moreno y Godoy, 2012).

Por eso, es importante que los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos en su entorno laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Van, 2000; Arévalo-Tomé, et al., 2009). De esta forma, la motivación, es producto de las necesidades conscientes e inconscientes de las personas cuya intensidad varía con el tiempo y los individuos (Koontz y Weilhrich, 2007) y la productividad de una persona "está determinada por los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad, la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad" (Chiavenato, 2011, p.47).

En lo referente a la satisfacción, está dada por un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, si la actitud del colaborador es positiva se encontrará muy satisfecho con su trabajo, por el contrario, si es negativa está insatisfecho en su lugar de trabajo (Robbins, 2014). En este aspecto, Taylor argumentó que la satisfacción en el trabajo es relacionada de forma directa con las ganancias del trabajo, la promoción, el pago de los incentivos, la apreciación y la oportunidad de progreso. Por ello, la calidad de vida en el trabajo simboliza el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa a través la actividad en ésta y la preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus actividades (Corrêa et al., 2013; Chiavenato, 2011). Además, de crear una participación entre los empleados que, en última instancia, ayudará a la organización a lograr un mayor nivel de productividad (Tabassum et al., 2011).

Asimismo, existen algunas causas que se dan al interior de la organización o en su ambiente externo que determinan la actitud del personal y lo inducen a retirarse de la compañía (Obando, 2009, p.28). Esta salida de trabajadores es conocida como Rotación de Personal (RP) (Robbins, 2014; Allen et al., 2010; Chiavenato, 2011) debido a diferentes motivos, sea por renuncias o despidos que hacen necesario encontrar y preparar su reemplazo (Robbins, 2014); es decir de manera voluntario e involuntaria (Allen et al., 2010; Chiavenato, 2011). Es por eso, que como medida de prevención y control administrativo se debe reducir el tiempo de exposición de la RP (Ministerio del Trabajo, art. 2.2.4.6.24).

Entre las causas externas de la RP se encuentran: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos y otros, entre las causas internas están los tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras; las cuales se pueden dar en un periodo de tiempo determinado (Chiavenato, 2011). Cuando ocurre gran número tanto de entradas y salidas de personal en la organización, elementos como la productividad, clima organizacional y relacionamiento interpersonal esenciales en una organización pueden ser logrados con interferencia en el trabajo de los colaboradores. Estas desvinculaciones de personal hacen que se genere nuevas

contrataciones para atender la demanda de productividad por lo cual eleva los costos para la empresa (Vieira y Martins, 2018).

De igual forma, si la rotación de personal es permanente en la organización aumentan los costos en el reclutamiento, selección, capacitación y de trastornos laborales como la desmotivación en el trabajo y alteración en las actividades laborales y sociales, lo que afecta la imagen de la compañía; a pesar de no poderse eliminar la rotación de personal, se debe minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar (Robbins, 2004). Por lo cual, los enfoques de gestión del talento deben ser más equilibrados entre las necesidades de la organización y que deberían estar más estrechamente relacionado con las metas y expectativas individuales para retener el talento de alto potencial (Farndale et al., 2014).

De acuerdo con el mercado laboral actual en Colombia, la firma HAYS (2018) realizó un estudio donde encontraron que las inversiones que realizan las empresas para atraer y retener talento respecto a beneficios, no necesariamente están alineadas con lo que es más valorado por los candidatos; sino que están empezando a implementar estrategias para adaptarse a los cambios en generaciones y a la llegada de los "Millennials" en el mundo laboral, reconociendo la importancia que tiene la flexibilidad laboral para los profesionales en Colombia, de igual forma muestran otros beneficios dentro del paquete salarial.

La medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros, se denomina *Índice de Rotación de Personal (IRP)*; el cual es calculado con el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje (Chiavenato, 2011; Flores et al., 2008; Castillo, 2007).

Entonces, el índice de desvinculados mide la proporción de desvinculados en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo, y este índice puede ser mensual o anual (Vieira & Martins, 2018) y se expresa en términos porcentuales de la siguiente manera:

$$IRP = \frac{((A + D)/2) * 100}{PE}$$

Dónde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período
- PE: Promedio efectivo del período considerado (suma de trabajadores al comienzo y al final del período analizado dividido entre dos)

Un alto IRP fue calculado en una empresa de transportes debido a la falta del establecimiento de los principios generales de la administración y la existencia poco definida de autoridad, disciplina, unidad de mando, jerarquía, equidad, organización y procesos, dado que carecían del establecimiento de los objetivos organizacionales y políticas claras para el manejo del recurso humano como también no contaban con jefe del personal para realizar los procesos básicos que incentivaran el buen clima laboral; es decir esta empresa presentó bajas condiciones de trabajo (Fonseca et al., 2012).

Para reducir estos niveles de rotación, la empresa debe priorizar temas de selección, capacitación motivación, socialización (Collana-Salazar, 2015; Lima et al., 2020), y tener en cuenta al evaluar la rotación de personal variables como el salario, la cultura organizacional, promoción/ascenso, carga de trabajo y satisfacción del trabajo (Anvari et al., 2014). Es así, como se han realizado estudios para evaluar las causas de esta rotación de personal, como el realizado en el sector restaurador donde encontraron que los factores que incidieron a dejar el puesto de trabajo fueron la insatisfacción laboral y las expectativas de encontrar otro trabajo; esta insatisfacción dependió en gran medida por las condiciones internas de la empresa como la política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, entre otros (García-Lombardía y Pin, 2010). De igual forma, en el sector agrícola, el salario fue la causa principal para que los trabajadores dejaran sus empleos (Encina, 2003).

En cuanto al tipo de rotación de personal, en el sector de la construcción se encontró que el 64,71% de la rotación del personal fue voluntaria, lo que demuestra el bajo control sobre este fenómeno y el problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal, este nuevo recurso humano debe adaptarse a la dinámica del grupo y genera pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo (Cabrera et al., 2011).

Por otra parte, entre las condiciones laborales de personal en salud pública de cinco ciudades colombianas, se presentó que más de la mitad (53%) estaba vinculado mediante tipos de contratación que conllevan inestabilidad laboral y alta rotación de personal; y el personal vinculado a término fijo o de carrera administrativa disminuyó en el período 2012 a 2014; vale indicar que la mayor parte del personal vinculado contaba con formación en medicina, enfermería y odontología, y otras áreas de pregrado como de posgrado no específicas en salud pública (Molina-Marín et al., 2016).

Es de resaltar que debido a que entre el 3% y 5% de los empleados abandonaron su trabajo por diversos motivos en una fábrica de prendas del sector textil, la empresa creó un centro de formación para mejorar las competencias en sus trabajadores y con ello logró menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017).

## Método

Se realizó un estudio descriptivo longitudinal retrospectivo y transversal de enfoque cuantitativo complementado con una técnica cualitativa. El método utilizado para el cálculo del Índice de Rotación de Personal (IRP) fue la ecuación planteada por Chiavenato (2011); Flores et al. (2008) y Castillo (2007). La información recogida de las encuestas se organizó, tabuló y analizó mediante estadística descriptiva en tablas de frecuencias y tablas cruzadas donde parte se presentó en figuras, y con la información registrada de las hojas de vida se logró calcular el IRP. A la entrevista se le hizo análisis narrativo, teniendo en cuenta el contenido de la grabación para lo cual se citaron fragmentos de ésta.

La población de estudio fueron los trabajadores desvinculados de la empresa procesadora de alimentos de la ciudad de Medellín y la jefe de Recursos Humanos ubicada en el departamento de Antioquia, Colombia. Dado que durante el período de estudio 2018 a 2019 el número de desvinculados correspondió a 90 personas, se consideró trabajar con la totalidad de estos.

Las técnicas utilizadas fueron la observación, la entrevista semiestructurada realizada a la jefe de Recursos Humanos (RH) basada en una guía de seis preguntas relacionadas con la rotación de personal en la empresa, y una encuesta estructurada realizada al personal desvinculado de la empresa mediante un cuestionario que fue adaptado de Mateus (2017); Baroni (2015) y Medellín (2013). Estos cuestionarios fueron revisados por personas expertas del área de recursos humanos, quienes brindaron aportes para su mejora; seguidamente, se hizo una prueba piloto a una muestra por conveniencia de 30 personas desvinculadas, cuya prueba permitió excluir una pregunta no muy afín a las variables de estudio.

La entrevista se hizo en las instalaciones de la empresa en la oficina de RH y la encuesta fue realizada por teléfono durante dos semanas compuesta de 11 preguntas que abarcaron aspectos sociales, salario, motivo de desvinculación y el grado de satisfacción el cual fue evaluado mediante escala Likert de cinco categorías (muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho).

Para registrar los datos de los expedientes de la hoja de vida de los encuestados que reposaban en los archivos de la oficina de RH, se diseñó un formato con nueve campos: nombre del desvinculado, tipo de vinculación, teléfono, unidad/sección, cargo, fecha de ingreso, fecha de egreso, tiempo de vinculación y motivo de desvinculación.

Al realizar las llamadas telefónicas -las cuales fueron reiterativas hasta obtener las respuestas-, se verificó la identidad del trabajador desvinculado y se les informó el propósito del estudio, su consentimiento para responder la encuesta con la posibilidad de retirarse en cualquier momento si así lo deseaban. Se les

garantizó el anonimato, la confidencialidad y custodia de la información; el mismo tratamiento se hizo con la jefe de RH con respecto a la grabación de la entrevista, entrevista realizada en la oficina de la empresa.

La información fue organizada en el software Microsoft Excel, se procedió hacer el cálculo del Índice de Rotación de Personal (IRP) con los datos recopilados correspondientes; se tabuló la información de las encuestas y se analizó con estadística descriptiva en tablas de frecuencias y tablas cruzadas representada alguna información en figuras; se hizo análisis narrativo con la información obtenida de la entrevista.

## Resultados y Discusión

En esta sección se presentan los resultados más relevantes del estudio: como principal hallazgo que se encontró fue que el tipo de contratación y la remuneración salarial son los motivos principales que incidieron en la rotación del personal de esta empresa. Además, de la problemática en la rotación de personal que enfrentaba la empresa que en cierta forma podía afectar el logro y cumplimiento del proceso estratégico del negocio, según lo expresando por la jefe de Recursos Humanos (RH) así:

*"La rotación del personal se puede mirar como una ganancia de aprendizaje para la compañía, por medio de la cual podemos analizar que se está haciendo bien y que se está haciendo mal para corregirlo y así garantizar para nuestro negocio: armonía y productividad".*

Entre las principales causas de rotación voluntaria en la empresa se encontraron aquellas relacionadas con mejores salarios, nuevas oportunidades de empleo, falta de valor por lo que la empresa hace por el colaborador, traslado de vivienda y brechas entre tipos de vinculaciones. En este aspecto la jefe de RH resalta que:

*"En el negocio tenemos implantada una política llamada calidad de vida, calidad laboral que busca atacar este tipo de circunstancias al tiempo que trata de prevenirlas, la cual tomó un trasfondo más complejo que abarca mayor alcance desde junio de este año".*

Asimismo, explica que la empresa tiene un proceso para cuando se presenta desvinculación del personal descrito de la siguiente manera:

*Si la desvinculación es voluntaria, primero se aborda al colaborador en pro de analizar y establecer el motivo por el cual desea desvincularse laboralmente de la organización, mediante una entrevista de sensibilización acompañada por la oficina de RH con personal de psicología, se buscan soluciones y se plantean escenarios, si se puede negociar con el colaborador se hace. Pero, si la desvinculación es involuntaria (por decisión de la empresa), dependiendo las circunstancias que llevan a poner fin a la relación laboral se lleva a cabo un proceso de desvinculación, entrega de las dotaciones, carnet y lockers.*

En este sentido, las encuestas o entrevistas son métodos tradicionales usados en las empresas, sea para la entrada como para la salida de los trabajadores. Estas permiten identificar los valores de los empleados, la satisfacción laboral y los vínculos con los resultados importantes de la empresa (Sainju et al., 2021). Por ende, la entrevista de sensibilización que la empresa de alimentos realiza a las personas desvinculadas de manera voluntaria es un método que da la posibilidad de ampliar algunos puntos que otros métodos no poseen y así la empresa pueda hacer las mejoras que se requieran (Luz y Auler, 2015).

Además, la empresa de alimentos en busca de implementar nuevas estrategias para reducir la rotación del personal mes a mes, creaba escenarios de ambiente laboral sano para garantizar beneficios al colaborador, además de consolidar una política de contratación que propendan cambiar las contrataciones de temporales a vinculados; para lo cual manifestó que:

*"siempre lo he dicho y en los tres años que llevo en la compañía he logrado identificar una falencia de brechas, se observa una distinción notable entre vinculados y temporales, lo que a su vez desde negocio ha generado problemáticas, ya que muchos de los retiros ocurren por la falta de garantías a temporales".*

Por ello, la empresa tenía como finalidad cerrar la brecha entre los tipos de contratación, para que de este modo se consiguiera mayor productividad y desarrollo para todos; tal como indica Ccollana-Salazar (2015) donde la empresa debe priorizar aspectos como la selección, en este caso, el tipo de contratación, para reducir los niveles de rotación.

De acuerdo con las encuestas realizadas al personal desvinculado, se encontró que la mayor parte era del sexo masculino (84%), esto debido a la naturaleza de la actividad que se desarrolla en la planta (actividad de porcionado y deshuese cárnico); además el 64% tenía una edad entre los 18 y 25 años y 30% entre 26 y 35 años; es decir la mayoría de desvinculado era joven, por eso, el 54% tenía como estado civil soltero. El rango de edad se acerca a la del estudio realizado por HAYS (2018) donde el nivel de rotación en las compañías colombianas llega al 74% en edades tempranas de 20 a 29 años. Su nivel de escolaridad fue de 41% técnico y 27% bachiller (en conjunto 68%), dado que más de la mitad estaba en los cargos de operarios y practicantes (61%); solo 24% poseía formación universitaria y se encontraban en cargos como jefe de sección, coordinador, analista o gestor.

En lo referente al tipo de contratación que tenía este personal desvinculado, más de la mitad (54%) era temporal, 10% practicante y 36% era vinculado a tiempo indefinido; por ello, el 72% tenía un nivel salarial entre 1 y 1.5 salario mínimo legal vigente (SMLV), dado que la mayor parte de estos ocupaban el puesto de operarios y practicantes; además el 59% se movilizaba en transporte público (metro y bus) para la empresa y 29% en motocicleta. En Colombia, pese a que el 60% de los trabajadores informales ganan

menos de un salario mínimo, muchos prefieren quedarse en este sector de la economía; razón para desvincularse y buscar mejores oportunidades de trabajo o nuevas formas de generar ingresos; dado que aquel que recibe dicha remuneración salarial, enfrenta de manera constante una precariedad laboral (Cuso International, 2019). Asimismo, la vinculación temporal, es uno de los tipos de contratación que no brinda estabilidad laboral y contribuye a RP (Molina-Marím et al., 2016).

Vale indicar lo expresado por la jefe de RH "la empresa contempló como política generar nuevas contrataciones de temporales a vinculados", lo cual contribuirá en mejorar la motivación del personal y con ello la productividad (Alles, 2006). Esta motivación McClellan (1973) la denomina por "afiliación" dado que a los individuos les gusta sentirse parte de un grupo y según Herzberg (1968) los factores basados en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional, que tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción.

Por otra parte, se hizo el cálculo del Índice de Rotación de Personal (IRP) (Chiavenato, 2011; Flores et al., 2008; Castillo, 2007) en el periodo analizado septiembre de 2018 a septiembre de 2019 como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Índice de rotación de personal EA septiembre 2018-septiembre 2019

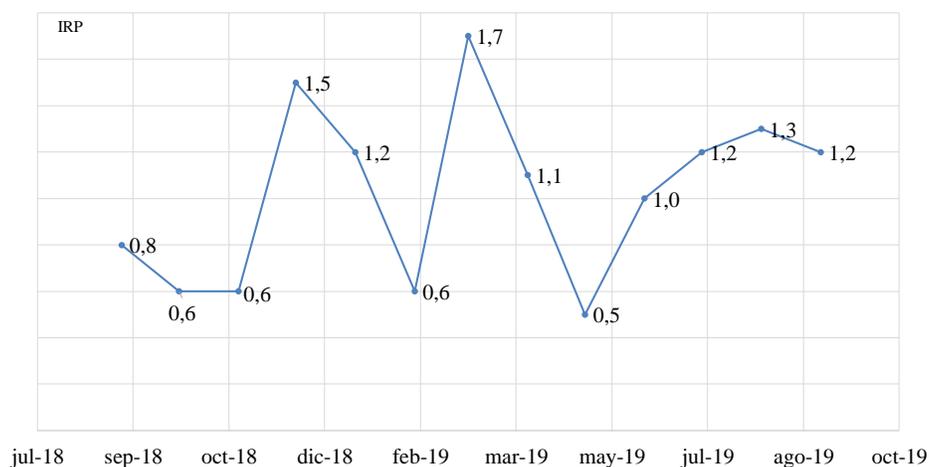
Año	Mes	A	D	F1	F2	PE	IRP
2018	sept-18	4	6	638	636	637	0,8
	oct-18	3	5	636	634	635	0,6
	nov-18	4	3	634	635	634,5	0,6
	dic-18	8	11	635	632	633,5	1,5
2019	ene-19	5	10	632	627	629,5	1.2
	feb-19	2	6	627	623	625	0.6
	mar-19	8	13	623	618	620.5	1.7
	abr-19	5	9	618	614	616	1.1
	may-19	3	3	614	614	614	0.5
	jun-19	6	6	614	614	614	1.0
	jul-19	8	7	614	615	614.5	1.2
	ago-19	10	6	615	619	617	1.3
	sept-19	10	5	619	624	621.5	1.2
TOTALES		76	90			631	13.2

Nota. \*A: Número de personas contratadas durante el período considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado. F2: Número de trabajadores al final del período.

Durante el período analizado, se puede observar en la tabla 1 que ingresaron a la compañía 76 colaboradores y se presentaron en este periodo 90 desvinculaciones, en la información no se tuvo en cuenta el personal pensionado ni el de defunciones; donde el total anual calculado del IRP fue de 13,2; cifra que se puede relacionar con las encontradas por la firma HAYS (2018) en empresas colombianas con un 11% y 30% donde predomina personal joven, al igual que la empresa de alimentos de estudio. Es de anotar, que, en otros estudios, estas cifras han tenido diverso comportamiento (Trick et al., 2021; Rasheed et al.,

2020; Stamolampros et al., 2019; Garner et al., 2012; Fonseca et al., 2012), dado que este índice depende de la situación específica de cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado, donde la estabilidad del sistema es lo más importante y ésta es conseguida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones que se presentan (Chiavenato, 2011). En la figura 1 se presenta la variación mensual del IRP.

Figura 1. *Índice de rotación de personal período analizado*



Se aprecia en la figura 1 que, en los meses donde el IRP presentó un valor más alto fueron diciembre 2018 (1,5) y marzo de 2019 (1,7); donde el promedio mensual del IRP fue de 1,1 valor que se comporta aproximadamente en seis meses del año. Según lo manifestado por la jefe de RH, estas épocas donde se denota el IRP alto fue porque se requería contratar personal temporal para la producción navideña por 15 días y el del mes de marzo a desvinculación por voluntad propia debido a que el salario pagado no era acorde a la carga laboral que desempeñaban, donde algunos de los desvinculados ingresaron a otra empresa filial que ofrecía mejores condiciones salariales (Delgado et al., 2017).

Es bueno resaltar que, según Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) hay una relación positiva entre los factores monetarios y la satisfacción; por ello, se puede inferir que los trabajadores que dejaron la empresa estaban desmotivados e insatisfechos por la remuneración recibida (Caldera et al., 2019; Walter et al., 2018; Cubillos et al., 2017; Robbins, 2014, Chiavenato, 2011, Allen et al., 2010; Van, 2000; Arévalo-Tomé et al., 2009, Obando, 2009).

La sección donde ocurrió mayor rotación de personal fue la sección de procesos (73%) en la cual se realiza el deshuese, porcionado y procesamiento del material cárnico, debido a que la mayor parte no se adapta al proceso, la técnica y/o a las condiciones de bajas temperaturas de la planta; además del salario

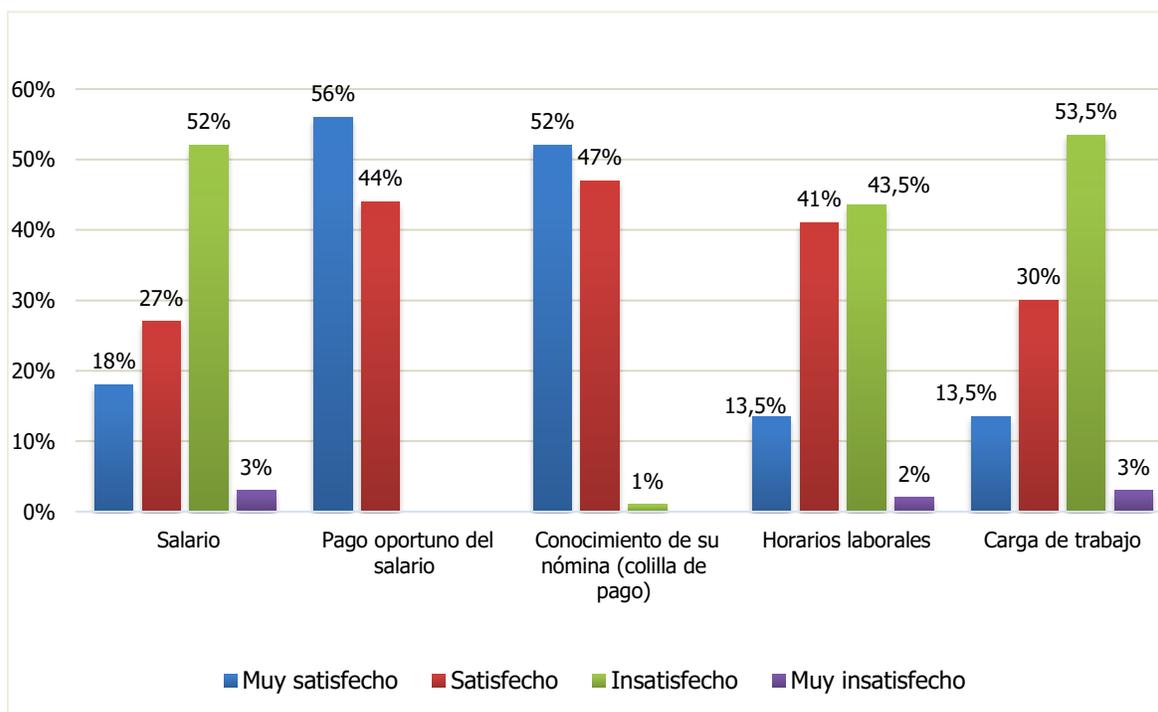
recibido *vs* carga laboral, o por falta de garantías según el tipo de contrato; donde más de la mitad (52%) de los desvinculados eran operarios y 59% su desvinculación fue por cuenta propia.

Entre los aspectos que motivó su desvinculación de la empresa, el personal encuestado indicó que fue por una nueva oportunidad laboral (García-Lombardía y Pin, 2010) y una mejor remuneración en otra empresa (38%) (Anvari et al., 2014; Encina, 2003), lo cual concuerda con lo dicho por la jefe de RH en la entrevista; otros desvinculados indicaron que fue por motivo personal, problemas de salud, distancia del trabajo, cambio de residencia, presión laboral, insatisfacción laboral, incompatibilidad con los estudios realizados, y por razones internas de la empresa.

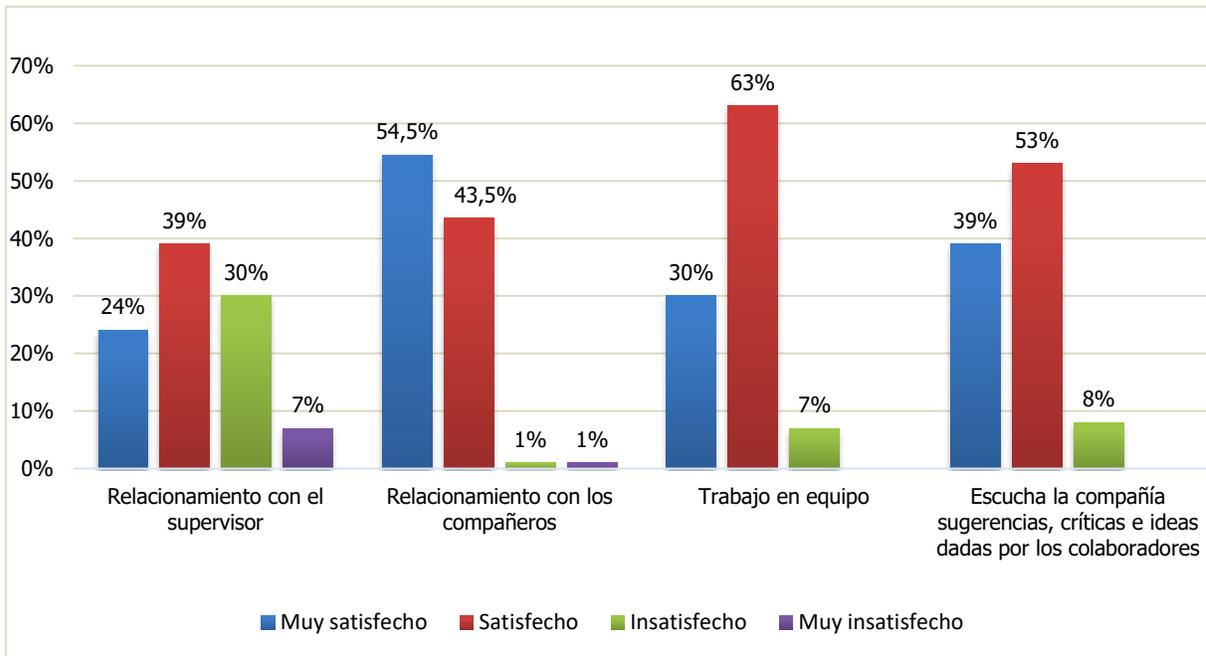
Con respecto a la satisfacción en el trabajo durante su permanencia en la empresa, valoraron aspectos laborales, de relacionamiento, aportes y beneficios, infraestructura, políticas/normas y condiciones de seguridad y salud en el trabajo [SST] como se muestra en la figura 2 (a, b, c y d).

Figura 2. *Valoración satisfacción en el trabajo del personal desvinculado durante su permanencia en la empresa*

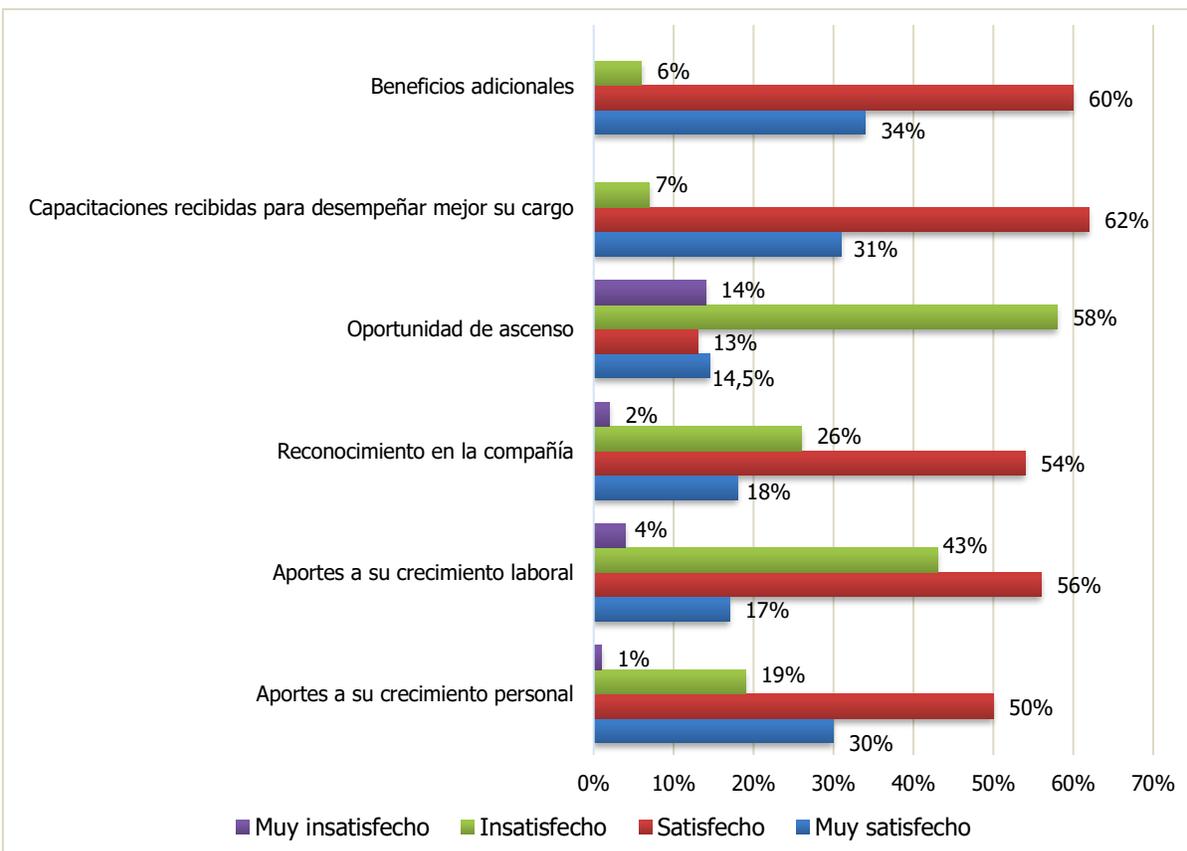
A. Aspectos laborales



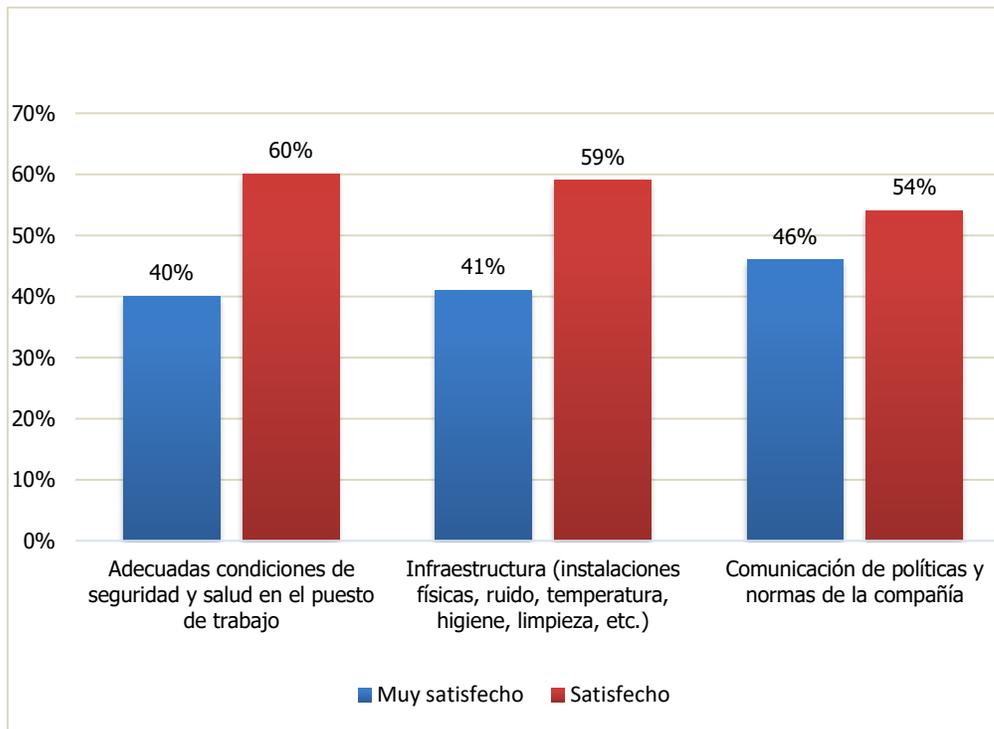
### B. Relacionamiento laboral



### C. Aportes y beneficios de la compañía



#### D. Infraestructura, políticas/normas y condiciones SST



De acuerdo con lo presentado en la figura 2, literal (a), más de la mitad (52%) del personal desvinculado respondió sentirse insatisfecho con el salario pagado durante su permanencia en la empresa, sin embargo, indicaron estar satisfechos con el pago oportuno y la información sobre los valores contemplados en dicho pago. En cuanto al horario laboral, más de la mitad (53,5%) estuvo satisfecho; sin embargo, el 58,5% se encontró insatisfecho por la carga de trabajo. Por lo anterior, se puede decir que más de la mitad de los operarios estuvieron insatisfechos con lo que recibían de salario, su carga laboral y horarios de trabajo; lo cual tiene relación con lo planteado por [García-Lombardía y Pin \(2010\)](#) en que la satisfacción laboral dependerá en medida, de las condiciones internas de la empresa (política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.), donde el salario según [Caldera et al. \(2019\)](#); [Encina \(2003\)](#) y [Ghiselli et al. \(2001\)](#) es una de las principales causas para que los trabajadores dejen sus empleos.

En lo referente al aspecto de relacionamiento laboral (figura 2b), los encuestados manifestaron que durante su permanencia en la empresa el relacionamiento con sus compañeros fue muy bueno, el 98% estuvo satisfecho, el 65% de ellos indicó tener un buen relacionamiento con su supervisor; así mismo, la mayoría (93%) indicó que se pudo trabajar en equipo y que la empresa (92%) tenía en cuenta sus opiniones para el mejoramiento de las acciones de la compañía. Es así, que esto demuestra, el buen relacionamiento entre las partes.

Entre los aspectos de aportes y beneficios que ofrece la compañía (figura 2c) que mayor satisfacción originó al personal desvinculado fueron los beneficios adicionales (94%), capacitaciones (93%), crecimiento personal (80%), crecimiento laboral (73%), reconocimiento (72%); donde los beneficios adicionales que les llamó más la atención fue el servicio de alimentaciones (desayuno, almuerzo, cena) dependiendo del turno de trabajo; sin embargo, el 72% estuvo inconforme en lo relacionado a la oportunidad que la empresa ofrece para ascender de cargo (Anvari et al., 2014). Las oportunidades de promoción aumentan el compromiso de que los trabajadores se queden en la empresa, dado que les permite su crecimiento personal (Horwitz et al., 2003) y desarrollo profesional (Stamolampros et al., 2019; Rolfe, 2005; Horwitz et al., 2003).

Por otra parte, más de la mitad del personal desvinculado encuestado manifestó estar satisfecho porque la empresa les brindó adecuadas condiciones de seguridad y salud en su puesto de trabajo, posee una infraestructura adecuada para desempeñar su cargo y realiza una buena comunicación de las políticas y normas que tiene establecida la compañía para su buen funcionamiento. Dado que los cargos ocupados por el personal desvinculado corresponden a una planta de producción; se requiere el cumplimiento de todas las medidas de prevención tanto para el riesgo físico (Ministerio de Trabajo, 2015) como para el conductual para así garantizar un buen clima organizacional.

## Conclusiones

La rotación de personal es uno de los focos principales de atención de toda empresa, de manera de mantener un equilibrio en las entradas y salidas de su personal. Este estudio aporta a la literatura existente y es de interés para los gerentes y profesionales de Recursos Humanos (RH) de manera de concebir iniciativas que contribuyan a un buen clima organizacional y al equilibrio de la Índice de Rotación de Personal (IRP).

De acuerdo el análisis realizado sobre los motivos que incidieron en la rotación del personal en la empresa de alimentos de estudio, parte del personal desvinculado se concluye que fue por: tipo de cargo, tipo de vínculo laboral, nivel salarial, carga laboral y oportunidad de ascenso, los que repercutieron de cierta forma en el estado motivacional para que el personal desvinculado se sintiera satisfecho desempeñando su rol en la empresa; estos motivos guardan semejanza a los encontrados en otros estudios.

Es de anotar, que la empresa procesadora de alimentos a pesar de que contempla realizar una entrevista con la persona que se desvincula dónde puedo detectar que el personal desvinculado de manera voluntaria lo hizo por insatisfacción laboral, en el momento del estudio se evidenciaba una brecha en el tipo de vinculación, debido a que el trabajador temporal, no contaba con las garantías y beneficios que tenía el personal vinculado.

Es así como el tipo de contratación y la remuneración salarial son considerados los motivos de mayor influencia en la RP en la empresa de alimentos, dado que más de la mitad del personal desvinculado se encontraba en el puesto de operario y con vínculo de contratación temporal para producción especial como se evidenció en el cálculo del IRP donde el mes de diciembre fue uno de los más altos. De igual forma, más de la mitad del personal recibía solo un salario mínimo legal vigente (SMLV) y esto sería una de las causas de su retiro voluntario, de manera de buscar nuevas oportunidades para la mejora de su nivel salarial y por ende su calidad de vida.

A pesar de que durante el período analizado el IRP anual fue 13% con variaciones en ciertos meses del año donde hubo contratación temporal y retiro voluntario, debido a la época de mayor y menor producción, se evidencia que la empresa se esfuerza en mantener un equilibrio en su planta de personal. Por lo que es necesario que la empresa procesadora de alimentos realice un estudio de clima organizacional para saber más a profundidad otros aspectos fundamentales que reduzca el IRP; así mismo, ofrecer programas formativos a sus trabajadores en la mejora de sus competencias laborales y evaluar de manera periódica el IRP.

Todo lo anterior, contribuirá a una buena planeación estratégica de RH para fortalecer la gestión del talento humano, la satisfacción del personal en su trabajo y con ello, garantizar un equilibrio en la rotación de personal que permita el bienestar laboral, su imagen corporativa y contribuir, por ende, a la productividad y competitividad de la empresa.

## Financiamiento

Este artículo es resultado del proyecto de investigación *titulado "Rotación del personal desvinculado en una empresa de alimentos de Medellín 2018 a 2019"* financiado con recursos propios y de la Universidad de Córdoba.

## Agradecimientos

Los autores de este trabajo agradecen la colaboración de la jefe de Recursos Humanos de la empresa procesadora de alimentos, al personal desvinculado y a los expertos que validaron los instrumentos.

## Referencias

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

- Alles, M.A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. (2ª ed.). Ediciones Granica.
- Anvari, R., JianFu, Z. & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arévalo-Tomé, R, Caballero-Fernández, G. y Quintás-Corredoira, M. (2009). La importancia de la motivación en la gestión de los recursos humanos. *Alta Dirección*, 44(263-264), 9-24.
- Baroni, F. (2015). Rotatividade na Distribuição Urbana de Bebidas: Estudo das possíveis causas [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica, Belo Horizonte]. Repositorio institucional. [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_BoroniFS\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BoroniFS_1.pdf)
- Cabrera P., Ledezma E., y Rivera H. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo 28 León. *Contexto Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. <https://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7>
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de Personal en la Industria Hotelera en el Estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. [doi.org/10.5585/riae.v18i4.16232](https://doi.org/10.5585/riae.v18i4.16232)
- Castillo, J. A. (2007). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (2ª ed.), ECOE Ediciones.
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(1), 53-62. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1734>
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 9ª (ed.). Mc Graw Hill .
- Código Sustantivo del Trabajo, [Código]. (1950). Artículo 53 [Capítulo IV]. Decreto Ley 2663 de 1950. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Art. 25. [Título II]. DO: 52052. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

- Corrêa, D. A., Oswaldo, Y. C., y Giuliani, A. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Cubillos, C., Reyes, M. & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58-66. <https://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654>
- Cuso International. (marzo 14 de 2019). *Cuso International reports insufficient minimum wage does not encourage Colombian workers to opt for formal employment*. <https://apply.cusointernational.org/news/cuso-international-reports-insufficient-minimum-wage-does-not-encourage-colombian-workers-to-opt-for-formal-employment/>
- Delgado, S. LL., López, V. G. T., & Moreno, L. R. M. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 49-61. <https://ssrn.com/abstract=2916924>
- Encina, G. (2003). Rotación de personal. En Administración laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal. Edición internacional Universidad de California. <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/16s.pdf>
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Fonseca, S., López, L., Rivera, I., y Sicua, J. (2012). La rotación de personal en AVI Transportes. *Desarrollo & Gestión*, (8), 21-25. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/DYG/article/view/420>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- García-Lombardía, P. y Pin J. R.(2010). *La rotación en el sector de la restauración en España: causas, consecuencias y líneas de actuación*. IESE Business School, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-120.pdf>

- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C., & Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of substance abuse treatment, 42*(2), 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2011.10.015>
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42*(2), 28-37. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)80036-7](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)80036-7)
- HAYS Working for your tomorrow. (2018). *Guía Salarial Colombia 2018: Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral*. <https://bit.ly/37peFhs>
- Hernández-Olivares, S., Cruz-Netro, Z., Meza, M. y Cruz-Netro, L. (2017) Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociológica Contemporánea, 4*(11) 43-50. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf)
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar los salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review* (January-February), 13-22. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Horwitz, F.M., Heng, C.T. y Quazi, H.A. (2003) Finders, Keepers? Atraer, motivar y retener a los trabajadores del conocimiento. *Revista de Gestión de Recursos Humanos, 13*, 23-44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Koontz, H. y Weillrich, H. (2007). *Elemento de administración: enfoque internacional. Factores humanos y motivación*. (7ª ed.). McGraw- Hill Interamericana.
- Lima, D. R., Shugulí, C. N. Z., y Matilla, K. N. A. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista UNIANDES Episteme, 7*(1), 30-44. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1437/880>
- Luz, M., & Auler, D. P. (2015). Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. *Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, São Paulo, 6*(1), 1058-1083. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v6n1p1058-1083>

- Madero-Gómez, S. M., y Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Mateus, J. (2017) Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga. [Trabajo de grado, Universidad de Santander]. Repositorio digital. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/1508>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medellín, M. (2013). Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional sede Manizales – Caldas [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio institucional. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1508>
- Meyers, M. C. & Van, M. W. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Ministerio del Trabajo. (26 de mayo de 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo [Decreto 1072 de 2015]. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-documental/subsistemas/subsistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/decretos/decreto-1072-de-2015.aspx>
- Molina-Marím G, Oquendo-Lozano T, Rodríguez-Garzón S, Montoya-Gómez N, Vesga-Gómez C, Lagos-Campos N, ... y Arboleda-Posada G. (2016). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*, 15(30), 108-125. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyeps15-30.gtsp>
- Moreno B. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Obando, M. (2009). Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Estado Nueva Esparta [Trabajo de grado, Universidad de Oriente] Repositorio Institucional.. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/226180>

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (octubre 2 de 2017). Mejorar las competencias en Bangladesh. Redacción: sus historias. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_578734/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm)
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. PrenticeHall Hispanoamericana S.A.
- Rolfe, H. (2005). Building a Stable Workforce: Recruitment and Retention in the Child Care and Early Years Sector. *Children and Society*, 19, 54-65. <http://dx.doi.org/10.1002/chi.829>
- Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed. com. *Decision Support Systems*, 148, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>
- Sánchez, A. J. M., Melián A. G y García J. M. F. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13 (2), 97-111 <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280005.pdf>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42. <https://epub.wu.ac.at/3616/>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Tabassum, A., Rahma, T., & Jahan, K. (2011). Quality of Work Life among Male and Female Employees of Private Commercial Banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5, 266-282. <http://www.ijem.upm.edu.my/vol5no2/bab05.pdf>
- Trick, S., Peoples, J., & Ross, A. (2021). Driver turnover in the trucking industry: What's the cost of reducing driver quit rates?. *Research in Transportation Economics*, 89, 101129. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101129>

- Van, D. K. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Vieira, C. A. M., & Martins, O. S. (2018). Influência da estrutura do conselho de administração e do controle corporativo no turnover do CEO das empresas abertas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 181-201. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/762/76261661010/76261661010.pdf>
- Walter, B., Nardes, L., y Gallon, S. (2018). Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro na cidade de Passo Fundo–RS. In XII Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária e XI Mostra de Pesquisa de Pós-Graduação IMED 2018. <https://soac.imed.edu.br/index.php/mic/xiimic/paper/view/865>