

Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie

Analysis of the causes of personnel rotation in the commercial area of a large surface

Carlos Hernán Cubillos Calderon^{1*}
María Alejandra Reyes Parga²
María Trinidad Londoño Betancourt³

Recibido 21 de febrero de 2017

Aceptado 05 de abril de 2017

¹Profesor de Planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas e Investigador del Grupo de Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE– de la Universidad del Tolima.

²Comunicadora Social y Periodista. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima.

³Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima.

Resumen

La rotación de personal es un asunto de gran importancia debido al impacto económico así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización. Por esta razón, el objetivo de esta investigación cualitativa realizada bajo el método de estudio de caso consistió en establecer las causas de la rotación de personal en el área comercial de la Tienda Falabella S.A. de Ibagué, Tolima. Inicialmente se realizó una revisión de literatura, luego se propuso un modelo para categorizar las causas de rotación de personal. Después se realizó una entrevista a un grupo de exempleados. Finalmente, se analizó la información. Como resultado, se concluyó que la rotación de personal en el grupo de individuos desvinculados del área comercial de la Tienda Falabella S.A. Ibagué que fueron objeto de estudio obedece a una combinación de causas relacionadas con la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación.

Palabras clave: Rotación de personal, cultura organizacional, política organizacional, motivación.

Abstract

Staff turnover is a matter of great importance due to the economic impact as well as the image that it generates not only in the human management area but also in the whole organization. For this reason, the objective of this qualitative research conducted under the case study method was to establish the causes of turnover in the commercial area of the Falabella Store in Ibagué, Tolima. Initially a literature review was conducted, then a model was proposed to categorize the causes of turnover. After an interview was conducted with a group of former employees. Finally, information was analyzed. As a result, it was concluded that staff turnover in the group of unrelated individuals from the commercial area of the store Falabella S.A. Ibagué that were studied was caused due to a combination of causes related to organizational culture, organizational policies and motivation.

Key words: Staff Turnover, organizational culture, organizational policy, motivation.

Introducción

En el mundo empresarial se presta mucha atención al término rotación, ligado estrechamente a los indicadores de actividad financiera, cuando se asocia con palabras como cartera, inventarios, proveedores o capital de trabajo en tanto se busca establecer la eficiencia de la gerencia para el manejo de los recursos y la recuperación de los mismos. Esto quiere decir que a mayor rotación el trabajo de la gerencia es más eficiente, sin embargo, la percepción se torna contraria cuando la alta rotación se asocia al personal, toda vez que esta condición constituye una señal de ineficiencia en la retención del talento humano, derivada de múltiples causas que este documento pretende poner en consideración del lector. Bajo esta perspectiva López (2011) plantea: “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal” (p. 43).

Un buen número de autores coinciden con Chiavenato (1999) citado en Cabrera, Ledezma y Rivera (2011, p. 85) en tanto la rotación de personal consiste en la “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, esto quiere decir la cantidad de personas que ingresan y salen de una organización. “La fluctuación laboral refleja, [por tanto], los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un periodo de tiempo” (Flores, Abreu & Badii, 2008 p. 67). A su vez, la rotación de personal es entendida por Robins (1998) citado por Cabrera, Ledezma & Rivera (2011, p. 85) como “el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización” que determina el número de empleados que ingresan y dejan de trabajar, siendo este un indicador importante para medir la estabilidad del personal como uno de los aspectos vinculados con el desempeño de las áreas de gestión humana. Así, el carácter voluntario de la rotación de personal se asocia con la iniciativa del empleado en tanto el carácter involuntario se vincula con la decisión de la organización originada en el proceso de

(Este artículo de investigación científica y tecnológica es producto del trabajo en la línea de profundización en Gerencia de Talento Humano. Se desarrolló con el aval del Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE– de la Universidad del Tolima y la participación de los estudiantes del programa de Administración de Empresas: Heidy Yohana Carvajal Capera, Faber Andrés Grattz Claros y Yadira Natalia Naicipe Rodríguez)

*Autor para Correspondencia: chcubi@ut.edu.co

Como citar: Cubillos-Calderon, C., et al. 2017. Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. Revista FACCEA 7(1): 58-66 pp.

planeación.

Los retiros voluntarios por tanto, se producen cuando los trabajadores “deciden por motivos personales o profesionales finalizar la relación contractual con la empresa. Pueden ser por causa justificada (modificaciones en las condiciones contractuales pactadas, incumplimiento de dichas condiciones o retrasos en el pago del salario) o no justificadas” (Delgado, Gómez, Romero, Vasquez, 2006 p. 78). De manera similar Gómez, Balkin y Cardy opinan que los retiros voluntarios se producen cuando “un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión, o más tiempo para su familia o su propio ocio” (2008, p. 232). Los retiros voluntarios pueden ser evitables o inevitables, estos últimos suceden cuando un trabajador toma una decisión vital que supera el control por parte del empresario, por ejemplo, cuando el trabajador se ve obligado a cambiar de ciudad de residencia debido a la enfermedad grave de algún pariente o por el traslado laboral de su pareja. A este tipo de retiro igualmente se suma la jubilación.

Los retiros involuntarios, a su vez, se producen “cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un ajuste entre el empleado y la organización”. (Gomez, Balkin, Cardy 2008. p. 233). Así, “las rupturas por voluntad de la empresa más habituales pueden ser de dos tipos: despidos disciplinarios y despidos por causas objetivas” (Delgado, Gómez, Romero, Vasquez 2006. p. 79). Los despidos disciplinarios ocurren cuando la empresa asume que el trabajador ha incurrido en un incumplimiento grave como la ineficiencia en el rendimiento laboral o cuando este último no corrige un comportamiento asumido por la organización como inaceptable. Los despidos por causas objetivas, a su vez, se entienden como la supresión de cargos ocasionada por factores económicos, técnicos, organizacionales o de producción. Podemos plantear, sin temor a equivocarnos que los retiros involuntarios son producto de decisiones difíciles para la organización y causan profundos impactos y tensiones en los empleados que pierden su trabajo.

A su vez, García (1985) citado por Buentello, Valenzuela y Benavides (2014) plantea que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente, b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador incurre en actos ilegales, c.) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador, d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas y e.) bajas por decisión de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar los despidos por ineficiencia del trabajador,

indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración. Por otra parte, Andrade (2010) plantea que la rotación de personal deben entenderse como “un efecto de fenómenos producidos tanto en el interior como en el exterior de la organización y no como una causa” (p. 23). En este entendido y toda vez que las causas que originan la rotación de personal pueden ser de índole diverso, es importante mencionar las propuestas por Flores, Abreu & Badii (2008): “1.) insatisfacción laboral, 2.) baja remuneración y 3.) selección incorrecta” (p. 69). Por su parte, Aguilar (2015) menciona el ambiente organizacional, el salario, la falta de oportunidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, la falta de capacitación así como el equipo y las herramientas de trabajo como los factores que provocan la rotación de personal, por lo que uno de los aspectos de importancia superior en la gestión del talento humano será “contribuir al logro de los objetivos personales, [ya que] la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal” (Werther y Davis, 2008 p. 228). En consecuencia,

“uno de los focos de interés para las empresas es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto los administradores de recursos humanos deben ser conscientes que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal” (Flores, Abreu & Badii, 2008, p. 71).

Así, la “rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos cuando se acelera; así mismo, a mediano y a largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad” (López, 2011, p. 5). En este sentido, se puede mencionar lo propuesto por Werther y Davis en tanto:

“el costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta de nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales y -en algunos casos- el suministro de equipos especiales” (2008, p. 228).

Lo anteriormente expuesto justifica en gran medida la importancia de determinar y analizar los factores que ocasionan la rotación de personal, ya que sus consecuencias trascienden los aspectos económicos asociados con la vinculación y entrenamiento del nuevo personal e impactan en la productividad, la imagen corporativa y el clima organizacional. No obstante,

algunos autores como Gómez, Balkin y Cardy opinan que “aunque mucha gente ve la ruptura laboral como algo negativo, la ruptura también aporta algunos beneficios. Cuando las tasas de rotación son demasiado bajas, se contratarán pocos empleados nuevos, y las oportunidades de promoción se verán muy reducidas” (2008p. 231). Según lo planteado anteriormente, “el dilema central estratégico para los gerentes es cómo equilibrar las necesidades y derechos de los empleados respecto a la seguridad en el empleo, con las necesidades de la empresa para usar el flujo de salida de personal como un medio de reducción de costos y renovación” (Rodríguez, 2005 p. 412), toda vez que tal como propone Cuesta “la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en la era digital o sociedad del conocimiento radicará en la renovación continuada de las competencias de sus personas, insertadas en una organización, modificándose mediante un aprendizaje constante” (2010 p. 334). Bajo esta perspectiva, uno de los retos fundamentales de las áreas de gestión humana es superar la visión tradicional de la administración de personal enfocada en la operatividad de las fases de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación y entrenamiento, y convertirse en asesora de las otras áreas funcionales de la organización en temas de gestión de personal entre los que se incluye la rotación, o tal como plantean Beer (1998), Barney y Wright (1998) y Fitz-Enz (1990) citados por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006):

“la gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación”.

Por otra parte, investigadores como Malaver *et al.* (2004), Calderón (2007), Calderón, Naranjo y Alvarez (2010), Calderón y Alvarez (2012) coinciden en afirmar que la investigación en gestión humana en Colombia es incipiente lo que ha generado un gran vacío de conocimiento acerca de las prácticas que desarrollan las empresas en nuestro país, tal es el caso de la retención del talento humano. Bajo esta perspectiva, la importancia para adelantar investigaciones relacionadas con la rotación de personal en organizaciones con presencia en Colombia se sustenta en buena medida en estudios como el realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina, en el que se afirma: “en 2014, Colombia además presenta la mayor rotación laboral. Este país cuenta con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca del 30%) y a su vez se observa la menor proporción de trabajadores con 5 años de

antigüedad o más (37%)” (Gualavisi & Oliveri, 2016 p. 11). De otro lado, tal como manifiesta John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, citado en el diario Portafolio (2016): “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor de su salario”. Este cálculo se sustenta en “los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante” que obedecen a la vinculación del nuevo empleado, periodo de aprendizaje y tiempo para alcanzar óptimo desempeño.

Teniendo en cuenta lo preocupante del tema, en los últimos años en nuestro país se han efectuado algunas investigaciones, en su gran mayoría bajo la metodología de estudios de caso, como la desarrollada por Quintero (2009) titulada: Antecedente de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso Liberty Seguros, la cual no arrojó resultados significativos en lo que se refiere a la predicción de la rotación en relación con diferentes variables de desempeño. Por su parte, Santacruz (2011) realizó el estudio denominado Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento huano dentro de la organización, mediante la cual se logró determinar que los factores que propician la desmotivación y la insatisfacción en las empresas objeto de estudio se asocian con la relativa estabilidad laboral, la falta de proyección de los trabajadores y la remuneración.

Así mismo, Rodríguez, López, Forero & Gómez (2012) efectuaron un ejercicio de investigación formativa denominado Rotación de personal en call center Calldinero mediante el cual determinaron que el salario así como factores asociados al entorno son las principales causas de la rotación de personal en la empresa estudiada. Igualmente, Niño (2012) adelantó un análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal de preventistas en Quala S. A. de Bucaramanga a través del cual se estableció como principal causa de la rotación para este grupo de trabajadoras el conflicto generado entre el horario laboral y los intereses personales, dejando en segundo plano motivaciones de orden económico. Posteriormente, Medellín (2013) estudió la incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional de la ciudad de Manizalez, Caldas y logró determinar que, en la empresa objeto de estudio, existe una relación directa entre la motivación de los colaboradores y el índice de rotación.

Por su parte, Benavides (2015) desarrolló el estudio denominado Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas, en cuyo informe final se relaciona la eficiencia del trabajador nuevo con la necesidad de capacitación, el tiempo y la adaptación a las tareas asignadas. A su vez Chaparro, Guzmán, Naizaque y Ortíz (2015) mediante la investigación titulada Factores que originan la rotación del personal auxiliar de

odontología, identificaron como principales causas del fenómeno investigado; “la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, la dificultad de concatenar el entorno familiar y las exigencias de horario laboral y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo” (p. 24).

Dominguez (2015), a su vez, adelantó la investigación titulada Análisis de las causas de la rotación de personal de la empresa Holcrest S. A. S. en la que se estableció el salario, las oportunidades de carrera, el balance vida-trabajo, el reconocimiento y la cooperación entre áreas así como la innovación, como los factores que mayor impacto tienen en la rotación de personal en la compañía objeto de estudio. Por su parte, Salamanca (2016) realizó el estudio denominado Diagnóstico de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada a partir de estrategias de desarrollo humano a través de la cual se determinó que las causas más significativas que ocasionan la deserción del personal tienen que ver con la remuneración básica y los incentivos económicos.

De otra parte, en lo que corresponde a estudios desarrollados en las grandes superficies de Ibagué, solo se tiene referencia del análisis de la percepción de la calidad del servicio recibido y propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente, orientado a las grandes superficies de la ciudad de Ibagué, realizado por los profesores de la Universidad del Tolima, Uribe y Rubio (2012), sin embargo dicho trabajo no trató el tema de la rotación laboral.

Contexto y metodología de la investigación

Este trabajo investigativo se desarrolló en el área comercial de Falabella S.A., una de las tiendas por departamentos con alto reconocimiento en Ibagué, Tolima, ciudad a la que llegó el 14 de octubre de 2014, ocho años después de haber incursionado en el mercado colombiano. Falabella fue creada hace más de 100 años por Salvatore Falabella en Chile y para la década de los años 90 del siglo XX inició su proceso de internacionalización al extender sus operaciones en Argentina y posteriormente en Perú. Años más tarde se convirtió en una de las compañías de mayor reconocimiento en América Latina, debido al desarrollo de su actividad comercial a través de varias áreas de negocio (productos de vestuario y hogar, artículos tecnológicos y deportivos, viajes y seguros, entre otros)

Planteamiento del problema

La alta rotación de personal tiene un fuerte impacto económico en las empresas, ya que en cada nuevo empleado se invierten recursos monetarios, desde su contratación, capacitación y adiestramiento, hasta los

desembolsos de desvinculación. Estos costos tienen el carácter de irrecuperables, que según Blanck: “son los costos fijos que la empresa no puede recuperar una vez que se han comprometido” (2002, p. 594). La tienda Falabella S.A. de la ciudad de Ibagué no escapa a la perspectiva anteriormente planteada, sobretodo si la rotación de personal en el área comercial se percibe como alta y continua, problemática que se agudiza en la medida en que no se conocen puntualmente sus causas. La percepción que se tiene, entre los empleados, es que este fenómeno impacta negativamente el desarrollo de su trabajo, toda vez que no siempre la vacante es ocupada por otra persona de manera inmediata, sino que el cargo queda vacante y los empleados existentes deben suplir los vacíos de personal. Así mismo, la organización se ve afectada negativamente debido a la irrecuperabilidad de los costos asociados a las fases de reclutamiento, selección y capacitación inmersas en la administración del personal. De otra parte, y particularmente para Falabella S. A., los empleados del área comercial son quienes tienen el contacto directo con el cliente y contribuyen con la fidelización, por tanto, al presentarse alta rotación de personal puede afectarse considerablemente este propósito.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que es de suma importancia el conocimiento de los factores que originan la rotación de personal en la tienda Falabella S. A. de la ciudad de Ibagué, para que posteriormente la organización pueda actuar sobre los mismos, se planteó la siguiente pregunta que orientó la investigación: ¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal comercial de la tienda Falabella S.A. de la ciudad de Ibagué?

Propósito general de la investigación

Determinar y analizar las causas que originan la rotación de personal en el área comercial de la tienda Falabella S. A. de la ciudad de Ibagué.

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo, que según Hernández Sampieri busca “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (2014, p. 11), para este caso, se propuso indagar las causas de la desvinculación laboral de los funcionarios del área comercial de la tienda Falabella S.A. de Ibagué y, a través de sus experiencias, construir conocimiento desde la metodología del análisis de caso. Este autor plantea, igualmente, que el tamaño mínimo de muestra requerido para un estudio de caso es de seis a diez individuos (p. 385), toda vez que “no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente (...) Se analizan casos

individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus cualidades (...), y la naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etc.” (p.12).

Bajo esta orientación, se seleccionaron ocho personas (cuatro hombres y cuatro mujeres), solteros entre los 22 y los 32 años, que trabajaron en el área comercial de la Tienda Falabella S.A. de Ibagué y se desvincularon en el periodo comprendido entre octubre de 2014 y abril de 2016, con las que se desarrolló una entrevista cualitativa, que según Janesick (1998), King y Horrocks (2010) y Savin-Baden y Majo (2013) citados por Hernández-Sampieri (2014, p. 403): La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Propuesta teórica adoptada

Para el desarrollo de la investigación que originó este documento y como producto de la revisión de literatura, se propuso un modelo teórico (figura 1) de causas que originan la rotación de personal agrupadas en tres categorías:

- 1.Causas asociadas a las políticas organizacionales, entre las que se incluyen las directrices empresariales que guían el proceso de toma de decisiones,
- 2.Causas asociadas a los factores motivacionales, corresponden a las variables enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores por parte de la empresa, y la categoría denominada
- 3.Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional, en la que se agrupan los hábitos y los valores compartidos por la organización así como los aspectos relacionados con el liderazgo y las relaciones de poder.

El modelo teórico (figura 1) fue sometido a una prueba de validez interna (triangulación de investigadores) con el propósito de establecer relaciones causales, y el diseño de la encuesta así como el procedimiento de recolección de la información fueron revisados por profesores del área de gestión humana (pruebas de validez de constructo) con el propósito de evitar juicios subjetivos por parte de los investigadores.

Principales hallazgos

Causas asociadas a las políticas organizacionales

Uno de los aspectos asociados a las políticas organizacionales que originó mayor coincidencia en los



Figura 1. Causas que originan la rotación de personal. Fuente: Los autores a partir de la revisión de literatura

comentarios de los participantes en la investigación fue el proceso de administración de personal, pues en la fase de selección Falabella desarrolló un ejercicio masivo (50 participantes por cargo) con duración de cuatro horas, en las cuales se realizaron entrevistas y pruebas grupales. El grupo estudiado coincide en que fue una experiencia agotadora debido al alto número de personas que se presentaron como candidatos para ingresar a la organización, se ve reflejado en expresiones como: “había una fila muy larga... Yo llegué a las seis de la mañana, pero había gente haciendo fila desde la noche anterior”. De igual forma, manifiestan que el tiempo es muy limitado para hacer un proceso conciente que resulte en la elección del personal mejor calificado para ocupar las vacantes. Sin embargo, resaltan que fue una experiencia novedosa toda vez que no habían participado en un proceso de selección masiva.

Los entendidos como Surowiecki (2004) citado por Olivas-Lujan y Bondarouk (2013) plantean que la selección masiva es un proceso que desarrollado adecuadamente genera importantes resultados, postura que se sustenta en la denominada “sabiduría de las multitudes” que sugiere que las mejores decisiones en la fase de selección de personal se toman observando la forma en que se desenvuelven las personas en un ambiente en el que hay un amplio número de participantes. Así, la observación del comportamiento en grupo es una tendencia que toma fuerza, toda vez que el uso de metodologías como el Assessment Center permite que las personas se muestren tal como son frente a los demás con quienes están compitiendo, lo que genera a su vez transparencia en el proceso. Sin embargo, para el grupo objeto de

investigación la manera en que se realizó la selección no fue la más pertinente para la elección del personal con las mayores habilidades.

De otra parte, los sujetos estudiados coinciden en que la vinculación directa es la mejor forma de ingresar a una organización y se mostraron satisfechos con tener una relación laboral directa con Falabella y no a través de un tercero. En cuanto al tipo de contrato a término indefinido que implementa la empresa, el grupo indicó que ésta era a su vez la mejor forma de contratación, pero no por la seguridad que ofrece como puede pensarse sino por la posibilidad de renunciar en cualquier momento. Esta es una muestra del desapego y de la falta de sentido de pertenencia y planeación de un futuro a largo plazo en la empresa, como se evidenció también al preguntar a las personas si se imaginaban en el mediano y largo plazo en Falabella, pues ante este cuestionamiento, la mayoría de los sujetos estudiados respondió que en un principio tenían la expectativa de hacer carrera en la empresa pero, posteriormente, al darse cuenta de lo difícil que resultaba ascender descartaron esta posibilidad. En cuanto a la fase de entrenamiento, el grupo observado coincide en que fue muy corto, y que era demasiada información para ser procesada en sólo un fin de semana. Por otra parte, el hecho de que se haya realizado en un centro recreativo contribuyó al desarrollo de un clima organizacional favorable. Las capacitaciones de orden técnico, a su vez, se constituyeron en un aprendizaje importante que resaltan las personas.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, en el gráfico 1 se muestra la percepción favorable unánime que tienen los entrevistados sobre la fase de vinculación. En cuanto al entrenamiento las opiniones están divididas aunque mayoritariamente la percepción es favorable, sin embargo, caso contrario ocurre con la selección donde la opinión de los sujetos consultados, en lo relacionado con esta etapa, es desfavorable.

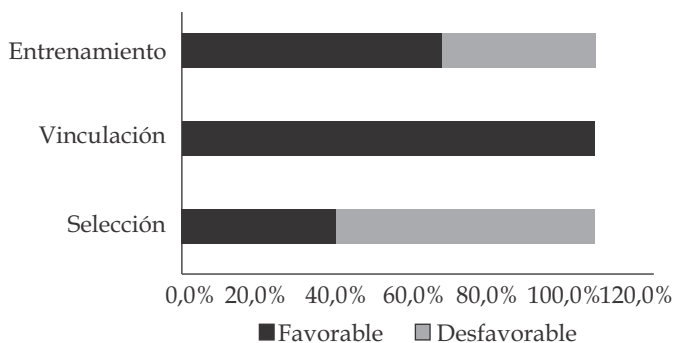


Figura 2. Percepción sobre administración del personal
Fuente. Entrevistas a extrabajadores

Causas asociadas a los factores motivacionales

Tomando como referencia la pirámide de necesidades de

Maslow y según los testimonios de los entrevistados se presentó bajo grado de satisfacción en cuanto al nivel de *seguridad*, toda vez que cinco de los ocho individuos consideran que el salario básico que percibían era muy bajo frente a los altos ingresos de la organización, por lo que puede pagar mejores salarios, no obstante, el salario variable por cumplimiento de metas no presenta objeciones. El tipo de contrato a término indefinido debería aportar seguridad a los empleados, debido a la estabilidad que proporciona. Sin embargo, siete de los ocho entrevistados no asocian el tipo de contrato con seguridad sino, por el contrario, con la posibilidad de dejar la organización en cualquier momento. En el nivel *afiliación*, la totalidad del grupo de estudio manifiesta la importancia de las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo, sin embargo resaltan, a su vez, las relaciones conflictivas con los jefes atribuidas a la realización de acciones contrarias a la ética por parte de estos últimos.

En cuanto al nivel de *reconocimiento*, los empleados resaltan estrategias y acciones de motivación de la jefe de talento humano como refrigerios, anchetas de navidad, menciones de honor al denominado grupo fundador, bonificaciones, y becas para estudiantes con un nivel satisfactorio en la evaluación de desempeño. De igual forma resaltan la actitud de la jefe de talento humano con los empleados al saludarlos con un abrazo, e incentivar la actitud de servicio a través de estrategias creativas como el uso de paletas con caritas felices para recordar que siempre debían tener una sonrisa en el rostro. Sin embargo, según lo evidenciado a lo largo de la entrevista, estas acciones se ven opacadas por la falta de respeto, reconocimiento y confianza, experimentada en las relaciones con los jefes inmediatos. Por tanto, para el grupo de estudio pesan más las percepciones de doble moral de los superiores que se presentan en el día a día y las experiencias desagradables vividas en este ambiente, que las estrategias de motivación que se implementan en la empresa. Asimismo, manifiestan que la actitud de la jefe de talento humano cambió después del primer año de funcionamiento de la tienda, pues se suspendieron varias de las acciones anteriormente mencionadas.

En cuanto al nivel de *autorrealización*, consecuentemente con lo evidenciado por el grupo de estudio en los niveles anteriores, los sujetos objeto de estudio no se acercaron al sentimiento de autorrealización en Falabella. De acuerdo con sus testimonios no pudieron expresar su creatividad, manifestar sus opiniones y sugerencias con libertad, y sentir que alcanzaron el éxito profesional en la organización. Coinciden en falta de coherencia entre las políticas organizacionales y la operatividad de las mismas, pues a pesar de que la empresa tiene dentro de sus directrices el desarrollo del plan de carrera, los sujetos

resaltan la imposibilidad de ascender en la compañía por sus méritos.

La figura 3 muestra la percepción favorable de los entrevistados en relación con los beneficios extralegales con que cuenta la organización, al igual que frente a las estrategias para propiciar el trabajo en equipo y el horario laboral. No obstante, la percepción es desfavorable cuando se trata de factores relacionados con ascenso por méritos, relación con jefes inmediatos y salario. Este último factor (salario) coincide en buena medida con los resultados de las investigaciones referenciadas con anterioridad, en las cuales se considera que la remuneración es un aspecto determinante en la satisfacción laboral así como la relación con los superiores.

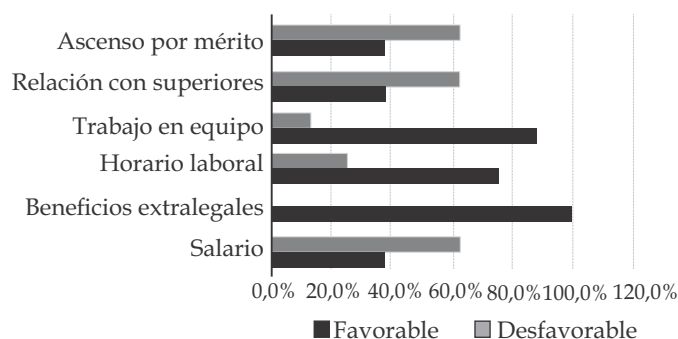


Figura 3. Percepción sobre factores motivacionales. Fuente. Entrevistas a extrabajadores

Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional

La identificación del empleado con la cultura organizacional de su empresa es fundamental para alcanzar su fidelización y tal como plantea Chiavenato (2009) para reducir el índice de rotación de personal. En el caso de Falabella, se evidencia la poca fidelidad de los sujetos estudiados a la empresa así como el desconocimiento de su plataforma estratégica. De los ocho entrevistados, seis afirmaron que desconocen o no recuerdan los valores organizacionales y una persona respondió que los conoce pero que no se aplicaban en el día a día de la organización, sustentando su opinión en la imposibilidad de expresar opiniones y sugerencias con libertad, la ausencia de equipos estratégicos de trabajo e incluso la prohibición, en algunas ocasiones, de hablar con compañeros de labores.

De acuerdo con lo manifestado por el grupo estudiado según su experiencia laboral en la Tienda Falabella de Ibagué, ésta es una organización fragmentada, en la que no se identifican claramente elementos unificados de cultura organizacional. Cada departamento se comporta de forma aislada y tiene su propia forma de funcionar que depende, en gran medida, del criterio de su respectivo jefe. De manera particular, en el área comercial, los jefes inmediatos han apropiado un estilo de liderazgo

autocrático que genera en los colaboradores la imposibilidad de expresar sugerencias, la coartación de su libertad, el descontento con el tiempo dedicado a la empresa debido a la imposición del trabajo en horas extra, así como el estrés y nerviosismo en el trabajo debido al cumplimiento de metas establecidas de manera unidireccional y autoritaria.

En la figura 4 se presenta la percepción de los entrevistados en relación con la importancia que Falabella le da al colaborador, sin embargo, otros aspectos relacionados con el conocimiento de los valores corporativos y la apropiación de los mismos tienen una opinión desfavorable, similar a lo que sucede con el liderazgo ejercido por los jefes inmediatos.

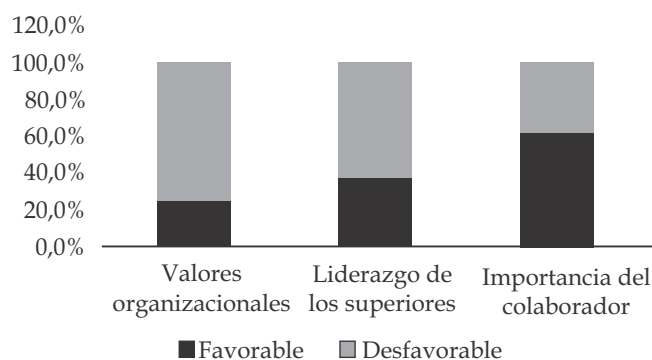


Figura 4. Percepción sobre cultura y clima organizacional. Fuente. Entrevistas a extrabajadores

La empresa, por su parte, aduce que las desvinculaciones son producto de faltas disciplinarias establecidas en las políticas de la empresa como causales de despido. Sin embargo, los empleados manifiestan que sus mismos jefes los alentaban y en algunos casos obligaban a cometer esas faltas. Es por esto que las personas entrevistadas mencionan en varias ocasiones el acoso y la persecución laboral como parte de lo que fue su experiencia laboral.

Conclusiones

Entre las causas asociadas a las políticas organizacionales que influyen la rotación de personal, se indagó sobre aquellas que se relacionan con el proceso de administración de personal, pues aunque las técnicas masivas de selección tales como los assessment center (pruebas situacionales) o las entrevistas tipo panel (entrevista simultánea a varios aspirantes) cada día son más frecuentes cuando de seleccionar personal de ventas se trata, los aspirantes que no están familiarizados con este tipo de pruebas pueden tener prevenciones frente a las mismas e incluso cuestionar su confiabilidad o descalificarlas tal como se hizo evidente durante las entrevistas al grupo de estudio. De manera similar, se

manifestaron algunos reparos frente a la capacitación y entrenamiento toda vez que el tiempo destinado para el desarrollo se esta fase fue considerado muy corto, no obstante se reconoció la importancia del aprendizaje técnico logrado.

En cuanto a las condiciones del empleo, se resaltó positivamente la forma de vinculación a Falabella toda vez que la contratación se hace de manera directa y no mediante terceros (outsourcing). De otra parte, la contratación a término indefinido que es uno de los soportes del contrato psicológico tradicional en el sentido de garantizar la permanencia en la organización es vista por el grupo entrevistado, desde una óptica contraria, como la posibilidad de abandonar la organización en cualquier momento sin estar supeditado al cumplimiento de un contrato a término fijo. Por otro lado, los entrevistados hacen referencia sistemática al favorecimiento que se otorga a algunos trabajadores, por parte de directivos, para ascender en la organización o lograr algunos beneficios producto de la movilidad interna.

Entre las causas asociadas a los factores motivacionales se destacan la estabilidad en el empleo, producto de la contratación a término indefinido, que el grupo entrevistado no asocia con la condición de seguridad, tal como se explicó en el párrafo anterior. Este hecho coincide con la afirmación de Bager (2009) al respecto del cambio en los factores motivacionales, pues los empleados de hoy consideran muy importante "la conciliación del trabajo con la vida familiar, los programas de formación y carrera profesional, la actitud y dedicación de los líderes hacia sus subordinados, el trabajar en organizaciones que tengan buen clima laboral, el reconocimiento de su trabajo, la comunicación, la salud laboral y la ausencia del estrés".

Aunque se reconoce, en materia salarial, la posibilidad de lograr mayor remuneración por cumplimiento de metas se hacen fuertes cuestionamientos a la base salarial: "Falabella gana muchos millones para estar pagando lo que paga". Otras causas tienen que ver con las expectativas con que ingresaron los trabajadores, respecto de hacer carrera en la organización y la imposibilidad, según los entrevistados, de ascender en la estructura organizacional. Por otra parte, algunos extrabajadores que hicieron parte de esta investigación coinciden en que un motivo importante para dejar la organización es el horario laboral que no les permitía disfrutar suficiente tiempo para la vida familiar o para atender asuntos académicos o iniciar su vida profesional. Los aspectos salariales así como la conciliación entre la ocupación laboral y la vida familiar, que de acuerdo con los hallazgos del presente estudio son determinantes en la rotación de trabajadores de la empresa objeto de estudio, se corresponden en buena medida con los resultados de varias de las investigaciones que le

preceden.

Con respecto a las causas asociadas a la cultura y al clima organizacional se estableció desconocimiento o la no recordación, por parte de la mayoría de los entrevistados, de los valores corporativos. Así mismo, el grupo entrevistado percibe que los mandos medios ejercen un estilo de liderazgo autocrático en el que el poder y el gobierno reside exclusivamente en los jefes, no permiten la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones, limitan la iniciativa y realizan acciones que los entrevistados consideran antiéticas. Coinciden igualmente, en el temor a la autoridad que generan los directivos de la compañía entre los colaboradores, así como el estrés y el nerviosismo de los empleados frente al cumplimiento de las metas, el acoso laboral, y la ausencia de meritocracia. Lo planteado contrasta con la afirmación de Newstrom "es un hecho: muchos individuos son bastante más felices en el trabajo que en casa. ¿por qué? Porque un trabajo que plantea retos y en el que hay compañeros cooperativos y un supervisor que presta su apoyo contribuyen en gran medida a la satisfacción de las propias necesidades"

Según los resultados del estudio, la rotación de personal en la tienda Falabella de Ibagué, desde la óptica de los entrevistados, tiene su origen en causas que se enmarcan en las tres categorías propuestas por los autores (causas asociadas a las políticas organizacionales, a los factores motivacionales, a la cultura y al clima organizacional). Sin embargo, es necesario precisar que la cultura y el clima organizacional agrupan las causas más relevantes que propician la rotación de personal, dado que la organización se entiende como "una entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres" (Guillén & Aduna, 2008. p. 5). Así, la percepción del trabajador sobre el estilo de liderazgo, las prácticas de gestión y las relaciones de poder asociadas a factores como la incertidumbre, las expectativas, las características personales y a variables de carácter estructural, físico, cultural y social ejercen fuerte influencia en el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones lo que condiciona la identificación con la organización, la adaptación, la satisfacción, y consecuentemente la rotación.

Bajo esta perspectiva, la importancia de conocer las causas que propician la rotación de personal se sustenta, en buena medida, en los impactos negativos que ésta genera en la organización, entre los que se pueden mencionar los de orden financiero debido a que se deben disponer recursos para realizar pagos de carácter legal que generalmente no están presupuestados, así como el costo que implica realizar ágilmente procesos de selección, vinculación y entrenamiento para reemplazar a los trabajadores, al igual

que las fallas que debe asumir la compañía durante el periodo de aprendizaje hasta que el nuevo trabajador se desempeñe optimamente, lo que afecta significativamente la productividad. Asimismo, se pueden mencionar los impactos sobre la imagen comercial pues los clientes habituales perciben constantes cambios de personal que se asocian con la calidad del servicio. De otra parte, las consecuencias que genera la rotación sobre el clima organizacional, el sentido de pertenencia y la percepción de estabilidad y confianza en la compañía por parte de los colaboradores.

Literatura citada

- Aguilar, V. (2015). Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S. A. de C. V. Trabajo para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
- Andrade, M. (2010). Análisis de la Rotación de Personal y Elaboración de una Propuesta Para su Optimización en la Pazamanería S.A de la Ciudad de Cuenca en el 2009. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Baguer A (2009). Dirección de personas Un timón en la tormenta. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Segunda edición.
- Blanck, P. (2002). Tratado de defensa de la libre competencia: estudio exegético del D.L. 701 : legislación, doctrina y jurisprudencia regulatoria de la libre competencia. Lima: PUCP
- Delgado M. I., Gómez L., Romero, A. M. & Vasquez E. (2006). Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica. Pearson. Madrid. Prentice Hall
- Cabrera, P., Ramona, A., Ledezma, E., Rivera, M., & Nora, L. (2011). El Impacto de Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nuevo León. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol, V, núm. 5, 83-91 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En Cuadernos de Administración, 19 (32): 225-254 <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Chaparro, D. T., Guzmán, A. L., Naizaque, L. J. & Ortiz, S. P. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol. 2015 Ene-Jun; 34(72). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Diario Portafolio (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. 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)
- Gómez L., Balkin, D. & Cardy R. (2008). Gestión de recursos humanos. Madrid. Pearson. Prentice Hall. Quinta edición
- Guillén I. J., Aduna A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. En Estudios Gerenciales. Vol. 24. No. 106. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudio_s_gerenciales/rt/printerFriendly/253/html1/
- Gualavisi M. & Oliveri M. L. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Hernández-Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F. McGraw Hill
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Obtenido de Universidad de Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>
- Newstrom J. (2007). Dirección Gestión para lograr resultados. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. Novena edición
- Olivas-Lujan, M., & Bondarouk, T. (2013). Social Media in Human Resources Management. *Book Series: Advanced Series in Management Volumen 12.*, 243 – 255
- Rodríguez J. (2005). Administración moderna de personal. Séptima edición. Cengage Learning
- Valenzuela N., Buentello C. & Benavidez I. (2014). Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritasl. Sucursal de Piedras Negras. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 22.
- Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición