

Factores asociados a la rotación de empleados en las organizaciones: Un análisis desde la literatura.

Sandra Milena Lara-Quintero¹
Gloria Naranjo Africano²
Magda Andrea Gonzalez Pelaez³

Resumen

La presente investigación a partir de una búsqueda bibliométrica tiene como propósito identificar los factores asociados a la rotación de empleados dentro de las organizaciones, con el fin de reflexionar sobre las principales tendencias en la literatura y caracterizar áreas de investigación, autores que mas escriben del tema, universidades y países con mayor número de publicaciones, así mismo identificar los principales retos para la continuidad en los estudios en esta área de investigación. Para su desarrollo, se realizó un revision bibliografica con cuyos resultados se hizo un análisis de artículos científicos mediante base de datos web of science, Redalyc, Scielo y Scopus. A partir de los resultados, se concluye que los principales factores asociados a la rotación de personal son: la satisfacción laboral, las prácticas de RR.HH, el desempeño, el clima, la motivación y los factores psicológicos. Los resultados mostraron que la rotación de personal es un campo de estudio con poca exploración en países latinoamericanos incluyendo Colombia, frente a otros países del mundo. Por esto, se hace necesario el estudio de este fenómeno debido a que al analizar los índices, perfiles y predictores de rotación de personal se pueden proponer nuevas estrategias a las gerencias de las organizaciones, a través de un modelo de análisis propio expuesto en el presente artículo y que contribuirá a una mayor inserción de personal y a la retención del mismo dentro de las compañías.

Palabras Claves: Rotación de personal, perfiles, predictores, estrategias.

Abstract

The present research based on a bibliometric search has the purpose of identifying the factors associated with the rotation of employees within organizations, in order to reflect on the main trends in the literature and characterize research areas, authors who write more about the subject , universities and countries with the largest number of publications, also identify the main challenges for continuity in studies in this area of research. For its development, a bibliographic review was carried out with the results of which an analysis of scientific articles was made using

¹ Estudiante 3 Semestre Maestria Administracion de Empresas e Inovacion. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia.E-mail: sandry28@gmail.com

² Profesora tiempo completo del programa Ingenieria Industrial. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ingeniería Industrial. gwaranjo@unisimonbolivar.edu.co

³ Directora Maestria Administracion de Empresas e Inovacion. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia.E-mail: mmonsalve9@unisimonbolivar.edu.co

the web database of science, Redalyc, Scielo and Scopus. From the results, it is concluded that the main factors associated with staff turnover are: job satisfaction, HR practices, performance, climate, motivation and psychological factors. The results showed that staff turnover is a field of study with little exploration in Latin American countries including Colombia, compared to other countries in the world. For this reason, it is necessary to study this phenomenon because when analyzing the indexes, profiles and predictors of staff turnover, new strategies can be proposed to the management of the organizations, through a model of own analysis exposed in the present article and that will contribute to greater staff insertion and retention within the companies.

Keywords: Employee turnover, profiles, predictors, strategies.

Introducción.

La presente investigación se refiere al tema rotación de empleados en las organizaciones, que se puede definir como el ingreso y el egreso de personas en la organización, Arias (1990). El grado de movilidad de los trabajadores puede ser interna; evitable o inevitable; saludable o no saludable, Pigors y Meyers, (1985). Para analizar esta problemática es necesario mencionar y analizar su índice de medición, los perfiles de rotadores y los predictores que generan la renuncia de los trabajadores.

La investigación de esta problemática empresarial se hizo con el objetivo de efectuar una búsqueda bibliométrica que permita examinar los factores asociados a la rotación de empleados dentro de las organizaciones, con el fin de reflexionar sobre el impacto y los costos que generan. Así mismo, identificar la frecuencia de las publicaciones que genera el tema, las fuentes de investigación y las universidades y autores que abordan el tema.

El tema de la rotación de personal, ciertamente representa un foco de estudio muy importante para cualquier organización. De hecho, el dinero y el tiempo invertidos en contratar y capacitar a un individuo se pierde para siempre cuando la persona decide que abandonar la empresa. Dichos costos son importantes y representativos. A la luz de esta información, se puede diferir teniendo en cuenta la consulta del tema que la rotación de trabajo merece atención científica, especialmente en los países latinoamericanos donde se evidencia que ha sido poco estudiado.

En el marco de los diferentes factores que influyen en la rotación de los empleados, la investigación es exploratoria y basada en una consulta bibliométrica en diferentes bases de datos web of science, Redalyc, Scielo y Scopus. A fin de poder caracterizar los factores abordados en el estudio de estas variables y las tendencias en la producción científica en este campo.

Metodología.

Tipo de Investigación.

La rotación de empleados ha sido un tema de poco abordaje e insuficientemente estudiado en Latino América, la presente investigación es Cualitativa exploratoria pues busca con este estudio la comprensión del tema desde las flexibilidad y sustentación de una profunda revisión bibliográfica, a partir del método de revisión documental y fuentes secundarias.

Se realizó una revisión sistemática de temas relacionados a la rotación de empleados en promotores de búsqueda. La pregunta establecida que se planteó inicialmente fue la siguiente: ¿Cuáles son los factores abordados desde la literatura que están asociados con la rotación de los empleados en las organizaciones? Se realizó una delimitación temporal de 19 años en el periodo comprendido entre el año 2000 a 2019.

Diseño de Investigación.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en esta investigación, a continuación, se relacionan los principales aspectos metodológicos para mostrar los factores que se asocian a la rotación de empleados en las organizaciones.

Las fases metodologica se muestran en la Tabla 1; en el primer paso se crearon y ejecutaron diferentes ecuaciones de busquedas a partir de la relacion de palabras especificas que permitieron una caracterizacion del perfil de los artículos seleccionados. Con el alcance obtenido, se escogieron las palabras de búsqueda asignadas en la ecuación “*employee turnover*” y “*personal turnover*”,

estas ecuaciones fueron probadas en las bases de datos especializada a Sciencedirect, Web of Science y Scopus , arrojando como resultado 5867 artículos. La selección de estas bases de datos se hicieron por accesibilidad a la informacion, por accesibilidad de la informacion y por considerarse referentes validados, en el proceso de análisis bibliométrico.

En la segunda fase, se realizo una depuración de los artículos recolectados a partir de la información encontrada en las bases de datos de consulta , se escogieron los 100 artículos más citados en distintas publicaciones y se seleccionaron los 25 artículos que más se aproximaban a dar respuesta a la pregunta de la investigación. Estos articulos fueron analizados y en una hoja de excel se registro el titulo, la referencia, los autores, la metodología, el año de publicación, objetivos y hallazgos de cada investigación.

Para finalizar , en la ultima fase, se analizan la información de los artículos escogidos y se hace un análisis cruzado de contenidos y se concibe ademas cómo ha sido la evolución de la rotación de empleados analizando su índice de medición, perfiles de rotadores y los predictores que la causan.

Tabla 1.
Diseño de Investigación.

	Objetivo	Resultado
Fase 1	Crear la ecuación de búsqueda	Recopilación de artículos publicados
Fase 2	Revisión de artículos encontrados	Análisis de la producción científica encontrada
Fase 3	Selección de artículos científicos	Síntesis de factores de rotación de personal

Fuente elaboración propia.

Resultados : Análisis Bibliométrico Sobre el concepto de la “Rotación Laboral”

La rotación laboral es considerado como un problema que afrontan los diferentes departamentos de Gestión Humana y ha sido abordado por diferentes autores dentro de ellos se destaca Larreamendy, Pérez y Bautista (2004) quienes afirman que los gerentes deberían “buscar que las prácticas de gestión humana estén vinculadas a la estrategia del negocio, atracción y

retención de talentos claves, desarrollo del talento vinculado a la estrategia, desarrollo de consultoría del desempeño, creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento y los sistemas de recompensa” (pág.110), y que permitan un mayor compromiso y mejoren el desempeño, de manera que trasciende positivamente en la fidelización de los trabajadores.

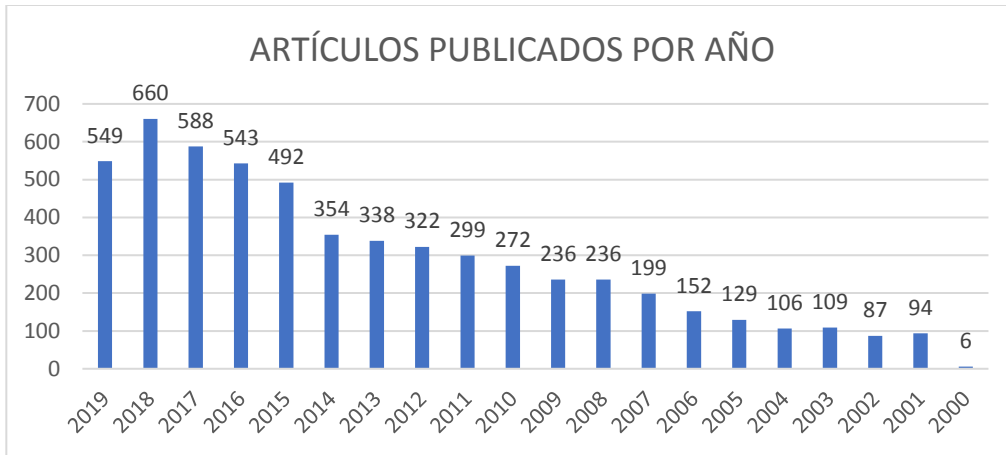
Es fundamental el compromiso de alcanzar los objetivos estratégicos en cada organización haciendo que esta sea más competitiva y generando un posicionamiento en el mercado, en el proceso de alcanzar esta meta cada empresa se enfrenta de diferentes maneras a la constante de rotación de personal, por lo cual se ha considerado la retención y fidelización del personal como un factor clave para obtener estabilidad laboral dentro de las organizaciones. Es por esta razón que los resultados encontrados en el presente estudio servirán de herramienta a los gerentes y áreas de gestión humana que les permitirán desarrollar estrategias para implementar en la organización y que contribuyan a la inserción y retención de los empleados y así disminuir efectivamente el índice de rotación de las empresas.

Evolución del número de artículos publicados por año.

La tabla 2, evidencia el número de artículo que se ha producido desde el año 2000 hasta el año 2019, se puede apreciar como desde el año 2000 la producción científica referente al tema de rotación de empleados en la organización ha ido ascendiendo sustancialmente. Los diferentes documentos publicados incluyen 5293 artículos, 3 libros, documentos en procedimiento 421, capítulos de libro 142 entre otros.

Tabla 2.

Total de artículos publicados por año.



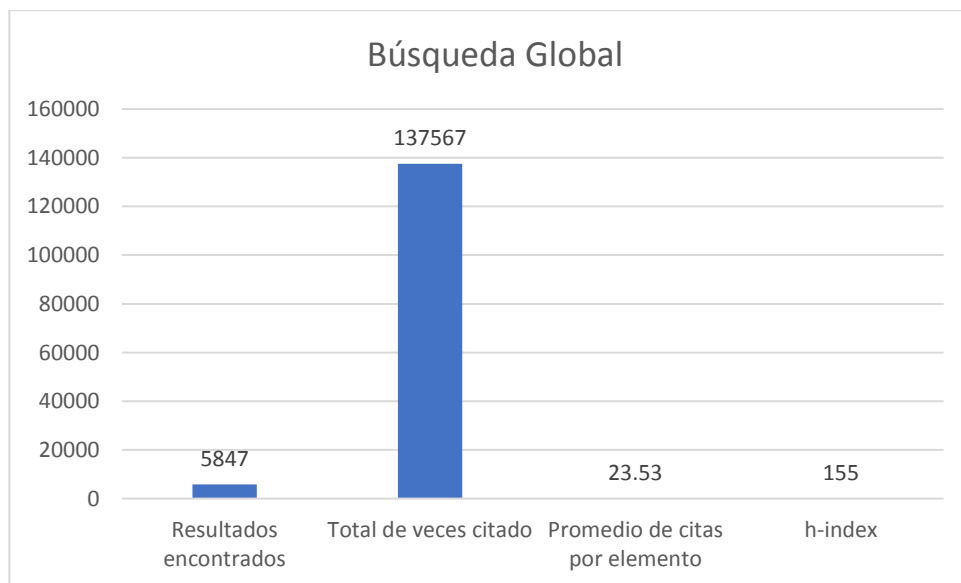
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Scienedirect, Web of science y Scopus.

Número de veces de citación de los artículos referenciados del tema rotación de personal.

A nivel de citación la búsqueda global en la tabla 3, arroja los siguientes resultados que indican que la rotación de empleados es un tema atractivo de estudio. La tabla 3, representa el resultado de la búsqueda en base de datos. En total fueron encontrados 5847 artículos de los cuales están indexados 155, se han realizado en total 137.567 citas de los mismos con un promedio de citación de cada documento de 23,53.

Tabla 3.

Numero de Citación del término Rotación de Personal a nivel global.

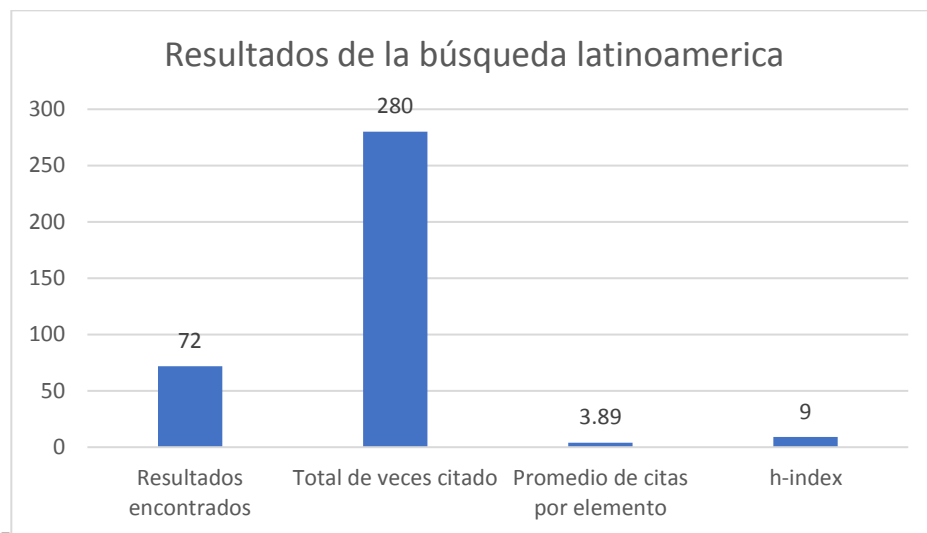


Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Scienedirect, Web of science y Scopus

Resultado de búsqueda de artículos relacionados a la rotación de personal en Latinoamérica.

En la tabla 4, se estableció una consulta a nivel de Latinoamérica y se encontró que el resultado de los artículos producidos en Latinoamérica es de tan solo 72 documentos en total, de los cuales tan solo 9 están indexados y se han citado 280 veces con un promedio de citación por artículo de 3.89.

Tabla 4.
Numero de Citación del término Rotación de Personal a nivel global.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Sciencedirect, Web of science y Scopus.

Categorías de estudio asociados a las publicaciones del tema rotación de personal en las organizaciones.

La tabla 5, muestra las categorías de estudio de la rotación de empleados en las organizaciones, quienes más abordan el tema son las ciencias de la administración, psicología aplicada, negocios, relaciones de trabajo industriales, ciencias económicas entre otras.

Tabla 5.
Categorías de estudio.

Categorías	Numero de Artículos
Administración	2.530

Psicología Aplicada	1.171
Negocio	874
Trabajo de relaciones industriales	496
Ciencias económicas	309
Hospitalidad ocio turismo deportivo	266
Administración pública	261
Salud ocupacional ambiental pública	235
Psicología multidisciplinaria	189
Enfermería	186

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Sciencedirect, Web of science y Scopus

Universidades con mayor producción a nivel global.

Como se puede observar en la tabla 6, las universidades que más publican sobre el tema son las de estados Unidos seguidas de las inglesas, dentro de las 10 universidades que mayor producción científica tienen, no aparece ningún país latinoamericano, evidenciando que son pocas las investigaciones que se realizan del tema, dentro de las universidades que mas se interesan en el tema se encuentran las brasileras seguidas por las chilenas y peruanas.

Tabla 6.
Universidades con mayor producción a nivel global y Latinoamericano

Clasificación de Producción científica por Universidades	Numero de Artículos	Universidades Latinas	Número de Artículos
System Of Florida	170	Universidad Adolfo Ibáñez	5
University System Og Georgia	128	Universidad de Sao Paulo	5
University Of North Carolina	115	Pontificia Universidad de Chile	4
University Of Texas System	112	Pontificia Universidad de Perú	3
Pennsylvania Common wealth System Of Higher Education	102	Universidad Fed Rio Grande Do Sul	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Sciencedirect, Web of science y Scopus

Autores con mayor producción científica sobre la rotación de empleados.

Los autores a nivel global destacados pueden identificarse en la tabla 7, y los que cuentan con mayor publicaciones son: Osman Karatepe americano de procedencia, es quien ha escrito el mayor número de artículos con referencia al tema con un total de 43 publicaciones actualmente este autor se desempeña como profesor de marketing de la facultad de turismo de la Universidad Eastern Mediterranean. Con 33 artículos continua en el listado el Profesor David Hallen americano, quien labora actualmente en la Universidad de Memphis en el Departamento de Administración. Así mismo, destacamos al Profesor Vandenberghe canadiense quien suma un total de 31 artículos de su autoría con relación al tema de la rotación de empleados en las empresas actualmente labora en la Universidad de Hc Montreal en la facultad de administración. Son los profesores de los departamentos administrados lo que al parecer se interesan por escribir e investigas del tema.

Tabla 7.

Autores con mayor número de artículos citados.

Autores	Número de Artículos
Karatepe Om	43
Allen Dg	33
Vandenberghe C	31
Lee Tw	25
Hom Pw	22

Tabla 8.

Autores con mayores publicaciones en Latino América

Autores	Número de Artículos
De Oliveira Lb	3
Do Monte Pa	2
Anchar Ja	1
Alejandro Tb	1
Antonello Cs	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Sciencedirect, Web of science y Scopus

La tabla 9, consigna los autores que mas escriben en Latinoamérica sobre rotación de personal en las organizaciones.

Los autores que más escriben en Latinoamérica son los de Brasil puntúan con 35 artículos en total y los autores que más escriben con 3 artículos De Oliveira Lb Doctorado y Máster en Administración de Empresas, Coppead-UFRJ, licenciada en Economía, PUC-Rio. Experiencia ex profesora de posgrado y pregrado en Ibmecc-RJ, donde también ocupó los cargos de coordinadora académica del programa de pregrado en Administración de Empresas y coordinadora asistente del Programa de Maestría en Administración de Empresas. Antes de su carrera académica, tenía una amplia experiencia profesional en organizaciones privadas de diferentes sectores económicos. Y Do Monte Pa Postdoctoral , Universidad de Cambridge, CAM, Inglaterra. , Miembro de: Coordinación de Mejoramiento del Personal de Educación Superior, CAPES, Brasil. Área principal: Ciencias sociales aplicadas, Área principal: Ciencias sociales aplicadas, área: Economía / sub-área: Economía de los recursos humanos / Especialidad: Capital Humano. , Área principal: Ciencias sociales aplicadas / área: Administración / sub-área: Administración de empresas / Especialidad: Administración de recursos humanos.

Producción Científica de rotación de personas clasificada por países.

A nivel global se puede observar en la tabla 10, el país que más produce publicaciones con relación a la rotación de personal en las organizaciones es Estados Unidos seguido de China, Australia, Inglaterra y Canadá.

Tabla 10.
Producción científica por países.

País	Número de Artículos
Usa	2.327
China	569
Australia	391
England	366
Canadá	363
Korea del Sur	245
Alemania	232

Tabla 11.
Producción de artículos en Latino América.

País	Número de Artículos
Brasil	35
Chile	13
México	8
Colombia	7
Ecuador	5
Argentina	4
Bolivia	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Scienccdirect, Web of science y Scopus.

En la tabla 11, podemos observar la producción de países latinoamericanos es Brasil quien ha producido el mayor número de documentos en las últimas dos décadas con referencia al tema de rotación de personal en las organizaciones, seguido de Chile, México, Colombia y Ecuador.

Estudios seleccionados en factores asociados a la Rotación de Empleados en las organizaciones.

En la tabla 12, se relacionan los artículos seleccionados que contribuyen a dar una respuesta más certera a nuestra pregunta de investigación.

Tabla 12.
Artículos asociados a la rotación de empleados en las organizaciones.

Titulo	Autor	Objetivo	Sitio de Publicación	Tipo de Investigación	Metodología	Hallazgo
Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees 'Online reviews	Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019).	Presentar el valor de la información de reseñas en línea de empleados y los beneficios complementarios que ofrecen para investigación académica y práctica gerencial	Reviews: Tourism Management	Cuantitativa estudio exploratorio	Aplicación y análisis de encuestas	Se encuentra que el liderazgo y los valores culturales son mejores predictores de la alta satisfacción de los empleados,
Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover	Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001).	Presentar un nuevo constructo llamado VACIO LABORAL. E identificar que Es un factor clave para entender por qué las personas se quedan en sus trabajos.	Academy of management journal	Empírica	Aplicación y análisis de encuestas	La inserción laboral predice los resultados clave de ambos intentos de licencias y "rotación voluntaria" y explica una variación incremental significativa sobre y por encima de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, alternativas laborales e intención de buscar trabajo.
Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover (F4)	Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009).	Identificar si el estrés es un factor que influye en la rotación de los empleados	Human resource management	Exploratorio: transversal	Aplicación y análisis de encuestas	Estrategias prácticas dirigidas para aprovechar y desarrollar el capital psicológico de los empleados para ayudar a afrontar mejor el estrés laboral
The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process	Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003).	Comprobar si el compromiso y la satisfacción laboral son factores que influyen en la rotación de los empleados	Journal of management	Correlacional	Aplicación y análisis de encuestas	Las percepciones de los recursos humanos de apoyo y prácticas (participación en la toma de decisiones, equidad de recompensas y oportunidades de crecimiento) contribuyen al desarrollo del compromiso y la satisfacción laboral y medias sus relaciones con organizaciones. Además, el compromiso está relacionado negativamente con el retiro.
Reflections on the determinant of voluntary turnover	Price, J. L. (2001).	Identificar los factores que contribuyen a la rotación voluntaria	International Journal of manpower,	Transversal	Revisión bibliométrica	Se describen modelos alternativos de rotación voluntaria , se presenta un apéndice de medición se mejora la explicación de la rotación voluntaria
Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover	Trevor, C. O. (2001).	Proponer un modelo de rotación voluntaria combinado con aspectos de señalización y perspectivas del capital humano con enfoques de satisfacción laboral y disponibilidad laboral general.	Academy of management journal	Empírica	Aplicación y análisis de encuestas	La medición la rotación voluntaria fue moderada por la educación, la capacidad cognitiva y entrenamiento específico de la ocupación

The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers	Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001).	Abordar pasadas limitaciones al examinar el proceso causal de rotación de empleados mediante el uso de una combinación de un modelo de medición estructural	Social Science Journal	Transversal	Aplicación y análisis de encuestas	La satisfacción es una variable mediadora clave entre el ambiente de trabajo y la intención de rotación.
Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?	Bright, L. (2008).	Explorar la relación que existen entre la motivación del servicio público y la satisfacción y rotación de personal	The American Review of Public Administration	Exploratoria	Aplicación y análisis de encuestas	Este estudio encontró que la motivación de la administración pública no tenía una relación significativa con la satisfacción laboral y la intención de rotación de los empleados públicos cuando se consideró el ajuste de Persona Organización
A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors	Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005).	Abordar las variables relacionales relevantes que tienen enlaces reticulares con rotación y prueba su predictivo potencial.	Academy of Management Journal	Exploratorio	Aplicación y análisis de encuestas	Este estudio proporciona apoyo directo a la idea que las relaciones son importantes y corroboran antecedentes (por ejemplo, Bolino et al., 2002; Uhl-Bien et al., 2000) que su desarrollo influye importante resultados organizacionales.
The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions	Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005).	Investigar la relación multimodal entre las prácticas de RR.HH y las intenciones de rotación de personal	Academy of Management Journal	Exploratoria	Aplicación y análisis de encuestas	Resultados revelan que el reconocimiento no monetario y el desarrollo de competencias, en menor medida, las recompensas justas y las prácticas de intercambio de información son negativos y directamente relacionados con las intenciones de rotación. Los autores también observaron que justicia procesal, compromiso afectivo y de continuidad, y ciudadanía los comportamientos median parcialmente los efectos de las prácticas de recursos humanos de alta participación en las intenciones de rotación de profesionales altamente calificados.
Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta-analytic path model	Zimmerman, R. D. (2008). ODEL, , 61(2), 309-348.	Estimar las correlaciones de puntaje verdadero entre personalidad e intención de dejar de fumar y rotación. El segundo propósito es probar un modelo de rotación que ayudará a comprender los procesos mediante el cual las disposiciones afectan directa e indirectamente la rotación de empleados.	Personnel psychology	2	Revisión bibliométrica	La contribución de este estudio es proporcionar información sobre cómo los atributos del individuo y el trabajo afectan las actitudes laborales, el desempeño laboral y conductas de abstinencia
Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover	Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007).	Examinar las relaciones psicológicas entre bienestar, satisfacción laboral y desempeño laboral de los empleados con la rotación de empleado	Journal of management	Estudio de campo	Aplicación y análisis de encuestas	Se encontró que la satisfacción laboral predice la rotación de manera no aditiva. Como se esperaba, bienestar modera la relación entre la satisfacción laboral y la separación laboral, de modo que el trabajo y la satisfacción estuvo más fuertemente (y negativamente) relacionada con la rotación cuando el bienestar fue bajo
Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?	Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Industrial, Occupational and Organizational r, 27(5), 585-605.	Aclarar las distinciones funcionales entre organización fuerza de identidad, identificación organizacional y compromiso organizacional.	Psychology and Behavior	Empírica-correlacional	Aplicación y análisis de encuestas	Los hallazgos actuales sugieren percepciones de una fuerte identidad organizacional, identificación organizacional y organización. El compromiso nacional puede influir en la intención de rotación de los empleados de maneras únicas, dependiendo de su nivel jerárquico dentro de la organización
Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory	Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004).	Promover la integración de contenido de proceso proponiendo y probando las hipótesis que relacionan los motivos de rotación con los cambios sobre los procesos de decisión.	Academy of Management Journal	Empírica	Aplicación y análisis de encuestas	Un hallazgo clave fue que aquellos que renunciaron sin trabajo la alternativa tuvieron más afecto negativo que los usuarios de otros tipos de decisiones, lo que sugiere abandono impulsivo impulsado por el afecto. Los resultados sugieren que la integración de contenido de proceso es una dirección fructífera para la investigación de rotación

A motivational model of work turnover	Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002).	Proponer y probar un modelo motivacional de rotación de trabajo. El modelo postula sentimientos de parentesco hacia los compañeros de trabajo y sentimientos de complicidad	Journal of Applied Social Psychology	Empírico correlacional	Aplicación de cuestionario	El presente estudio brinda apoyo para la propuesta motivacional modelo de rotación en el trabajo. Además, este estudio ha demostrado cómo la motivación puede influir en ciertas consecuencias laborales (por ejemplo, satisfacción y agotamiento emocional), que a su vez podría influir en las intenciones de rotación.
Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services	Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). d staff turnover in mental health services. , 33(3), 289.	Evaluar si el clima organizacional media o no efectos de la cultura organizacional en las actitudes laborales en organizaciones de salud mental	Administration and policy in mental health and mental health services research	Empírica	Aplicación de cuestionario	Primero, promover la cultura positiva tiene el potencial para mejorar el clima de mental programas de salud y actitudes del personal. Planificación concertada y continua, participación del personal en el proceso de cambio, y gestión del cambio en todos los niveles de la organización probablemente será necesario para promover el cambio en la organización cultura nacional (Barriere, Anson, Ordning y Rog-ers, 2002).
The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention	Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007).	Examina la influencia de las redes sociales y la congruencia de valores en la rotación intención entre empleados públicos y sin fines de lucro	Journal of public administration research and theory	Empírica	Aplicación de cuestionario	Nuestros hallazgos ofrecen un fuerte apoyo para el papel de redes intra- organizacionales, pero un apoyo relativamente débil para el efecto de las redes externas. También proponemos que la persona-organización (PO) se ajuste a la intención de rotación de forma. Nuestros resultados sugieren que los empleados que experimentan un fuerte ajuste de PO en términos de congruencia de valores son. Es más probable que ofrezca un compromiso a largo plazo.
The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of a attachment	Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001).	Comprender desde un enfoque integral la rotación de empleados en las organizaciones	Research in organizational behavior	Exploratoria	Revisión bibliométrica	El modelo de despliegue y empleo contribuye arraigo a nuestra comprensión de la retención y el apego.
Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion	Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012).	Promover y comprender la predicción de la rotación de personal en las organizaciones	Psychological bulletin,	Empírica	Revisión bibliométrica	Los investigadores de la rotación están probando modelos complejos con un aumento de técnicas analíticas y diseños de investigación muy sofisticados (Bentein et al., 2005) contra un criterio definido y recopilado por organizaciones para fines no científicos (Hanisch et al., 1998). Para promover la comprensión y la predicción de rotación, ampliamos el dominio conceptual de este criterio y sus antecedentes inmediatos. Siguiendo investigadores de rendimiento (Aus-tin y Villanova, 1992), alentamos una mayor atención académica al criterio de rotación para obtener dividendos similares en mejoras predicciones de criterio.
The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon–hangover effect	Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005).	Examinar si hay cambios predecibles en satisfacción laboral en función de los patrones individuales de cambio de trabajo	Journal of applied psychology	Empírica diseño predictivo	Aplicación de cuestionario	Este estudio examinó si hay cambios predecibles en satisfacción laboral en función de los patrones individuales de cambio de trabajo. Nuestro análisis también descubrió un caso especial interesante de este patrón para situaciones que implican múltiples cambios de trabajo, por lo que la satisfacción los niveles aumentan con cada cambio de trabajo posterior, pero nuevamente disminuyen en los años posteriores al movimiento laboral.
The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions	Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011).	Ofrecer una nueva perspectiva teórica sobre la naturaleza y función únicas del trabajo cambio de satisfacción o mejora sistemática o disminución de la satisfacción laboral con el tiempo.	Academy of Management Journal,	Empírica	Análisis de dos estudios	Nuestros hallazgos sugieren que las organizaciones pueden identificar potenciales razones de abandono con mayor precisión de los empleados en múltiples puntos en el tiempo para identificar los cambios sistemáticos en la satisfacción laboral y cogniciones de atracción con el tiempo. Además, la influencia de las expectativas laborales en la rotación de intenciones el cambio de opciones sugiere que mejorar los empleados la expectativa de "un

						mañana más brillante" en el trabajo puede mejorar la probabilidad de retención.
Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance	Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013).	Realizar el primer meta-análisis que aborda la relación entre tasas de rotación y desempeño organizacional.	Journal of Management,	Empírica	Revisión bibliométrica	Los hallazgos del presente estudio tienen implicaciones importantes para comprender la relación entre la rotación de empleados y el desempeño organizacional. Primero, observamos evidencia para una relación negativa significativa entre rotación y desempeño organizacional. En segundo lugar, observamos evidencia que respalda una relación curvilínea generosa pero débil.
Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm	Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002).	Avanzar en la investigación sobre la gestión de macro recursos humanos por examinar el compromiso colectivo como mediador de motivación, empoderamiento y prácticas de mejora de habilidades y rotación voluntaria agregada	Journal of Marketing,	Empírica	Aplicación de cuestionario	Dentro de los hallazgos del estudio encontramos conciliar las corrientes conflictivas de pensamiento sobre el papel del compromiso en la mediación de La relación entre las prácticas de recursos humanos y la rotación voluntaria agregada. También se encontró que el compromiso actúa como mediador

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Scienedirect, Web of science y Scopus

Las principales consideraciones de los estudios empíricos citados en la Tabla 11, están relacionadas con el título, autores, objetivo, la metodología y hallazgos sobre *la Rotación de los empleados en las Organizaciones*. Curiosamente, en el período del 2000 al 2019 ha ido en ascenso el crecimiento de la producción científica del tema, está en un promedio de 570 artículos en los últimos tres años. Predominan el estudio del tema en los Estados Unidos, China, Australia, Inglaterra y Canadá y la producción en países latino americanos es realmente baja.

La evidencia revela una tendencia a utilizar aplicación de encuestas y entrevistas y tienen a realizar correlaciones de varias una o más variables.

Análisis sobre la tendencia en la literatura.

En la presente investigación se han analizado un conjunto de documentos científicos (N=100) sobre "Rotación de empleados" utilizando las bases de datos Web of science, Redaylc, Scielo y Scopus . La temporalidad del estudio comprendió del año 2000 hasta lo que va corrido del año 2019. Los resultados muestran que la rotación de empleados es las organizaciones es un tema que ha sido ampliamente estudiado en Estados Unidos, China, Australia, Inglaterra y Canadá y su crecimiento desde el 2000 hasta la actualidad ha sido ascendente. Se confirma que los documentos encontrados sobre Rotación de empleados es significativo, lo que prueba que él su estudio ha sido amplio a nivel global. Se evidencia también que en Latino América se investiga

poco del tema y por ende la producción de publicaciones es bastante baja comparada con los países anteriormente mencionados.

Otro dato interesante que se detecto en la revisión bibliográfica es que hay productores de la rotación de empleados que prevalecen más que el salario monetarios, ellos son la satisfacción, motivación, clima, desempeño laboral, practicas de RR.HH, y bienestar psicológico. En los artículos estudiados aquí, no encontramos un enfoque centrado más en el salario emocional que en los salarios monetarios y se le atribuye mayor importancia a los predictores mencionados anteriormente.

Principales Factores Asociados al estudio de la “Rotación de Personal”. Un Modelo Teórico de Análisis Propuesto.

La rotación de personal según Pigors y Meyers (1985), es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para Arias, (1990) se entiende por rotación de empleados el ingreso y el egreso de personas en la organización de tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Modelo de Análisis Rotación de Personal.

Basado en la literatura revisada y a la luz del tema la figura 1, muestra el modelo propuesto para analizar las causas y efectos que producen la rotación de los empleados dentro de las organizaciones. Además, se considera la medición de la misma a través del índice propuesto por Serra (2016) así como los perfiles de los empleados rotadores realizados por Maertz y Campion (2004) y los predictores.

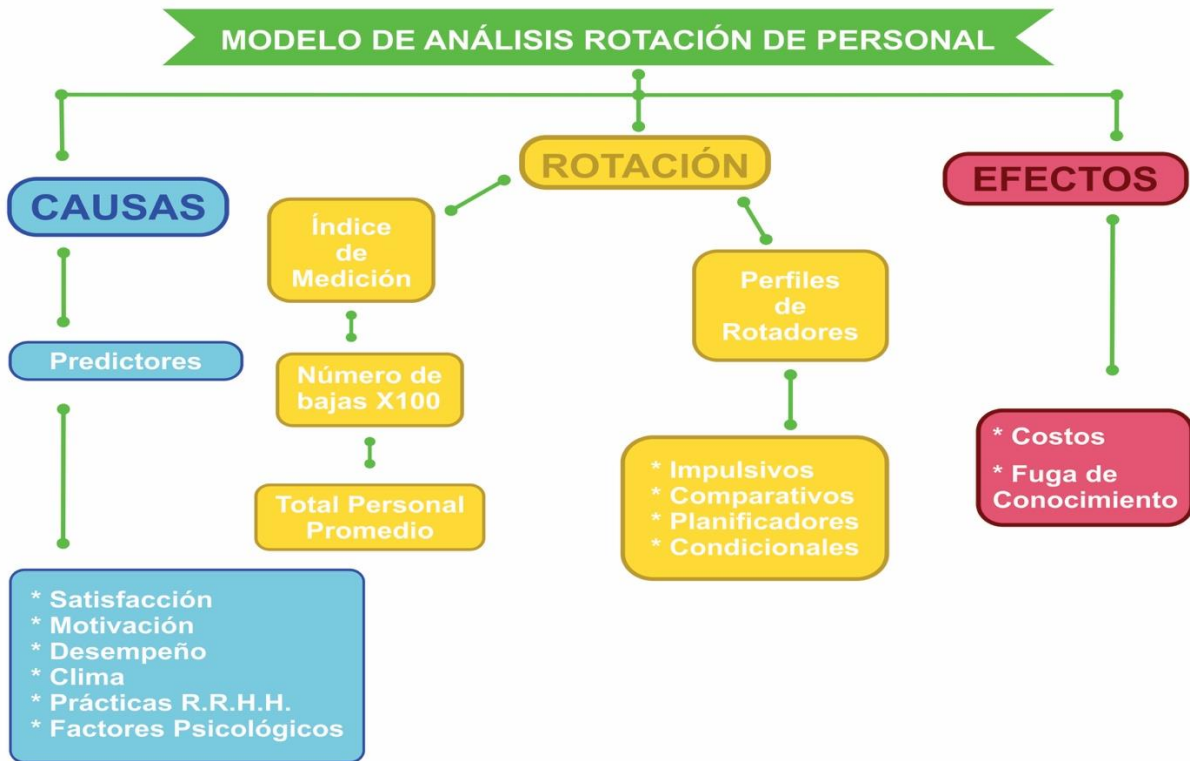


Figura 1: Elaboración propia a partir de la literatura consultada Scencedirect, Web of science y Scopus.

Índice de Rotación de las personas.

El autor Serra, (2016) define al índice de rotación de personal como: Una medida de gestión a través de la cual es posible identificar, entre otros problemas la insatisfacción laboral entre los colaboradores o deficiencias en los procesos de selección y contratación.

$$\text{IRP} : \frac{\text{Número de bajas} \times 100}{\text{Total personal promedio}}$$

Figura 2. Índice de rotación Serra, (2010).

Este indicador va de la mano del proceso de selección y permite evidenciar las falencias existentes dentro del proceso porque permite responder a la pregunta ¿Estamos contratando a las

personas correctas? ¿Por qué las personas no se quedan en la organización? ¿Cuán eficiente son nuestros sistemas de selección y contratación de personal?

Los perfiles de empleados rotadores en las organizaciones.

En el estudio de perfiles de rotación realizado por Maertz & Campion (2004), fueron 4 los perfiles de empleados rotadores que se identificaron.

Rotadores Impulsivos.

Los empleados que abandonan sus puestos de trabajo por impulso y sin ninguna planificación son los que experimentan un acto negativo muy fuerte dentro de la organización, como por ejemplo ser acosados. También encajan en este perfil jóvenes con poca orientación profesional, ya que cuenta con la facilidad de vivir gratis con sus padres.

Rotadores de Comparación.

Son los colaboradores que se sienten atraídos principalmente en organizaciones por trabajos alternativos que les permitirán fortalecerse profesionalmente y donde gozan de un buen clima y mejores condiciones laborales. Cabe resaltar que estos rotadores siempre estarán dispuestos a escuchar la contraoferta que le pueda hacer la empresa en la que labora antes de partir.

Rotadores Planificados.

Son los trabajadores con menos probabilidad de insatisfacción con la organización para la que labora. Estos individuos son coherentes a la hora de renunciar dan aviso anticipado lo cual resulta ser ventajoso para los gerentes por que pueden encontrar un reemplazo antes de la salida del empleado lo que permite en algunas ocasiones que este haga una entrega de puesto de trabajo y en ocasiones hasta un entrenamiento del cargo. Este perfil rotador es el menos traumático en las organizaciones.

Rotadores Condicionales.

Son los colaboradores que consideran que no tienen futuro en la organización y a raíz de esto producen choques por ejemplo podría expresarse así “podría quedarme en la empresa si mi jefe fuera menos exigente conmigo” o “me quedaría si la empresa me ofreciera mejores condiciones laborales” y también los que piensan “cuando consiga una mejor oportunidad laboral renunciare a esta empresa”.

Detectando los perfiles rotadores que asumen los empleados dentro de la organización, las gerencias de las mismas podrían desarrollar estrategias que les permitan retener a los empleados y generar con este logro una disminución en los costos elevados que generan las renunciaciones de los empleados dentro de las compañías.

Predictores de la Rotación de Empleados.

Habiendo estudiado los diferentes artículos encontrados en la revisión bibliográfica del tema se clasifican los predictores de rotación en 6 factores fundamentales.

Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral y las intenciones de rotación son reflejos de la perspectiva que tienen los empleados sobre su empleo Bright, L. (2008). Esta perspectiva está influenciada por el grado en que los empleados destacan si las necesidades son satisfechas por su trabajo. Los empleados muestran niveles más altos de satisfacción laboral, y posteriormente menores intenciones de rotación, cuando las características de su entorno satisfacen sus necesidades.

Por otro lado, Wright, & Bonett (2007), realizaron una investigación en donde obtuvieron una interacción significativa entre bienestar de la persona y satisfacción laboral como predictivo del empleado y la rotación, los empleados tienen más probabilidades de rotación cuando tanto su bienestar y su satisfacción laboral es baja.

Motivación Organizacional.

El modelo motivacional propuesto por Richer, Blanchard, y Vallerand, (2002) postula que la motivación laboral tiene una influencia directa sobre en el agotamiento emocional y la satisfacción laboral. A su vez, se espera que estas dos variables influyan en las intenciones de rotación. Finalmente, las intenciones son hipotéticas al traducirse en un comportamiento de rotación real. Se muestra también en este modelo que los límites de la satisfacción laboral y el agotamiento emocional se originan en la motivación laboral y pueden desencadenar en intenciones de rotación.

Es importante la medición de las intenciones de rotación porque incorporan intenciones de comportamiento, por lo tanto, el vínculo entre el trabajo auto determina la motivación y la satisfacción laboral han sido bien documentadas: cuanto más determinado la motivación laboral, más satisfecho está el individuo (Harigopal y Kumar, 1982; Ilardi, 1993; Keaveney y Nelson, 1993).

Prácticas de Recursos Humanos.

La relación entre las prácticas de recursos humanos y la rotación voluntaria ha sido un tema de interés para varios investigadores. Aunque es superficial la evaluación de la literatura de este tema, sugiere que existe consenso sobre la naturaleza de esta relación, un análisis más detallado revela un significativo desacuerdo.

Cuatro corrientes de investigación destacadas dibujan cuatro diferentes conclusiones acerca de la asociación entre las prácticas de RRHH y la rotación voluntaria. Un componente afirma que la relación es directa y sin mediación (Becker y Huselid, 1998; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995).

Una segunda corriente de trabajo sugiere que el compromiso colectivo indica la relación entre los sistemas de recursos humanos y la rotación agregada pero teóricamente no desarrolla ni prueba la afirmación (Wilson y Peel, 1991).

La tercera corriente incluye documentos que promueven la idea de que "Basado en el compromiso" (Arthur, 1994, p. 672) o "inductor de compromiso"(Batt, 2002, p. 589) las prácticas de recursos humanos aumentan el compromiso de los empleados y por lo tanto, reduce la rotación agregada pero formalmente formula hipótesis y prueba solamente la asociación inmediata entre las prácticas de recursos humanos y la rotación agregada.

Finalmente, un cuarto grupo de artículos, basado en la teoría de la eficiencia salarial (Schlicht, 1978), sugieren que los empleados se quedan cuando aumentan las prácticas de recursos humanos utilidad y parten cuando la utilidad disminuye (Batt, Colvin y Keefe, 2002; Leonard, 1987; Shaw, Delery, Jenkins y Gupta, 1998) pero no prueban los mecanismos mediadores.

Clima Laboral.

El clima organizacional representa una percepción global de las empresas y del personal que la compone e impacta en el ambiente de trabajo, e influyen los comportamientos laborales del individuo y las actitudes relacionados con el trabajo (Pritchard y Karasick, 1973). El clima nacional incluye las percepciones de los empleados y respuesta afectiva al lugar de trabajo y tareas laborales. Los climas organizacionales más positivos se caracterizan por bajos niveles de agotamiento emocional y despersonalización. El agotamiento emocional es la respuesta de un empleado cuando se siente fatigado o frustrado debido a las demandas de su trabajo. La despersonalización es el grado en el que un empleado se siente indiferente, distante o alejado de aquellos a quienes sirven. Lawler, Hall y Oldman, (1974).

El clima es una características crucial de las organización que influye en las actitudes de los empleados (Aarons & Sawitzky, 2006; Carmazzi y Aarons, 2003; Glisson y Hemmelgarn, 1998) y las actitudes laborales, en particular, predicen en el personal la rotación (Van Breukelen, Van Der Vlist y Stee-nsma, 2004).

Bienestar Psicológico.

Los misterios que rodean la búsqueda del bienestar o la felicidad han fascinado durante mucho tiempo tanto académico como laico de igual manera. La búsqueda del bienestar de los empleados es valiosa para las organizaciones y merece la pena su atención porque el bienestar psicológico va muy relacionado de la satisfacción laboral y si el empleado tiene ambos factores en un grado alto se puede deducir que la rotación de las personas dentro de una compañía será baja. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007).

En términos generales, las definiciones de bienestar psicológico en las organizaciones tienen al menos tres características. Primero, es una experiencia subjetiva (Cropanzano y Wright, 2001; Diener, 1994). Las personas que tienen un alto grado de bienestar psicológico creen en sí mismas y por eso se sienten muy seguras de sí. En segundo lugar, el bienestar psicológico incluye tanto la presencia de emociones positivas como la ausencia de emociones negativas (Argyle, 1987; Diener y Larsen, 1993). Específicamente, el bienestar psicológico es típicamente operacional por lo tanto, tener un alto nivel de bienestar psicológico deduce que las emociones negativas son bajas y altas son las emociones positivas. Tercero, el bienestar psicológico es un juicio global esto se refiere a la vida como un todo (Cropanzano y Wright, 2001; Diener, Sandvik, Seidlitz, y Diener, 1994).

Relacionando el bienestar psicológico como predictor de la rotación podemos decir que su definición se operacionaliza como una construcción más amplia que la satisfacción laboral, una que se refiere a aspectos de la vida tanto dentro como fuera el trabajo, Diener, (1984).

Desempeño Laboral.

La relación entre la rotación colectiva de empleados y el desempeño organizacional ha sido visto desde múltiples perspectivas teóricas incorporando costos, interrupciones y capital humano y social, Hancock, Bosco, McDaniel y Pierce. (2013). Existen implicaciones importantes para comprender la relación entre desempeño laboral y la rotación de empleados en una organización.

Conceptualmente, los investigadores se han basado principalmente en tres perspectivas teóricas para explicar el probable impacto de las tasas de rotación en la organización desempeño: (a) perspectiva basada en el costo (por ejemplo, Dalton y Todor, 1979), (b) la perspectiva del capital humano (p. ej., Becker, 1993), y (c) perspectiva del capital social (p. ej., Leana y Van Buren, 1999).

La perspectiva basada en el costo sugiere que la rotación afecta el desempeño organizacional debido a los costos directos e indirectos asociados con la gestión de las salidas de los empleados. La perspectiva del capital humano sugiere que la rotación afecta a las organizaciones, la renuncia de los empleados conduce a la pérdida de valiosos conocimientos y habilidades de los empleados se han desarrollado a través de la experiencia y la capacitación, así como la pérdida de memoria organizacional (p. ej., Becker, 1980, 1993; Dess y Shaw, 2001). Del mismo modo, la perspectiva del capital social sugiere gestos de que la rotación afecta el desempeño organizacional porque los empleados acumulan capital y recursos integrados en las relaciones sociales que no se pueden reemplazar fácilmente cuando esos los empleados parten (por ejemplo, Shaw, Duffy, Johnson y Lockhart, 2005).

Discusión.

Las prácticas que se viven en el área de Gestión Humana en los países desarrollados en muchas ocasiones son adoptadas por los países latinoamericanos, sin tener en cuenta nuestro contexto local laboral. Los tipos de contrato, los procesos de selección y contratación, los horarios y los beneficios laborales son diferentes en Latinoamérica. Por esta razón es necesario centrarse en el estudio local de las causas reales de la rotación de empleados en las organizaciones si se tiene como un objetivo estratégicos empresariales mantener un índice de rotación bajo e incentivar una mayor inserción y retención laboral de los empleados, esto significa que hay una gran oportunidad pues al obtener una baja en las deserciones de personas se estaría obteniendo un ahorro en los costos de contratación, entrenamiento y formación de empleados nuevos.

Para que las Brechas del modelo teórico abordado en la literatura se superen, debe surgir la iniciativa de otros investigadores en iniciar estudios en los que propongan estrategias para

disminuir el índice de rotación en las organizaciones sectorizadamente, algo que llamo la atención con la revisión es que en países desarrollados por ejemplo el sector salud es uno de los sectores con mayor índice de rotación, sería interesante comparar si en nuestro contexto local se presenta la misma realidad. Así mismo, el número de publicaciones debe ascender considerablemente teniendo en cuenta que de los 5867 artículos encontrados en la búsqueda de esta investigación, 72 se realizaron en Latinoamérica de los cuales solo 7 fueron escritos en Colombia. Es una gran oportunidad para las áreas de investigación en administración, ciencias económicas y psicología aplicada el estudio del tema.

Dentro de la propuesta de temas claves para el contexto de las organizaciones en Latinoamérica hoy las empresas deben innovar y actualizar sus procesos de reclutamiento, selección y contratación con la globalización y la incorporación de las nuevas generaciones los modelos de competencias organizacionales, deben ser revisados constantemente y ajustados a las necesidades actuales que tienen los empleados. La satisfacción, el clima y el desempeño deben ser evaluados sin excepción por lo menos una vez al año, esto con el fin de tener un diagnostico que le permita aplicar mejoras a estos procesos.

Las prácticas de Recursos Humanos deben apuntar hoy al bienestar psicológico de los empleados y a su calidad de vida dentro y fuera de las compañías de manera integral. En la actualidad cobran mayor importancia los beneficios que brindan un salario emocional, y no el salario monetario como muchos asumirían. Poder compartir fechas especiales con la familia como el cumpleaños, graduaciones y hasta poder disfrutar de las vacaciones en su totalidad y no parciales como se acostumbra en nuestro país por ejemplo, son beneficios que llenan de satisfacción a un empleado. Ofrecer capacitaciones constantes que contribuyen al desarrollo profesional del empleado, prepararlo para que aplique a promociones internas y sucesión de cargos hacen que el empleado se encuentre interesado en hacer carrera dentro de la empresa y no fuera de esta obteniendo su permanecía automática por un largo tiempo.

Conclusiones

Los resultados presentados permiten confirmar que se trata de un campo ampliamente estudiado en países desarrollados como Estados Unidos, China, Austria, Londres y Canadá y comenzó a tener visibilidad en las bases científicas analizadas a partir del año 2001. Su crecimiento de producción de publicaciones no ha parado sigue y sigue avanzando sin embargo, en los países Latinoamericanos la realidad es otra y es que teniendo en cuenta las consultas hechas en este estudio se evidencia que realmente el estudio del tema en más bien bajo. De los 5864 artículos encontrados solo 74 pertenecen a países latinoamericanos y tan solo 7 fueron escritos en Colombia. Los hallazgos encontrados en cada uno de los artículos consultados permitirán poder desarrollar estrategias dentro de los departamentos de gestión humana que generarán aserción y retención de los empleados, lo que significa ser una gran oportunidad pues al hacerlo se generarían ahorro en los costos de contratación, entrenamiento y formación de empleados nuevos.

Es importante que la visión que tienen los gerentes de las áreas de recursos humanos cambie, deben dejar de mirarla como el departamento que se encarga de la gestión operativa de los procesos que implican la administración de personal, además de ello se debe empezar a considerar como una área estratégica que aporta y contribuye a mantener a las personas dentro de la organización.

Los hallazgos encontrados en la consulta de los diferentes artículos estudiados aquí, pueden servir de apoyo a que se abran nuevas investigaciones centradas en actualizar la operación de los diferentes procesos de recursos humanos y abarcar temas igualmente poco estudiados haciendo énfasis en la retención de personal y la generación de estrategias poderosas que permitan garantizar una estabilidad de las personas dentro de la organización.

En relación a la metodología del estudio, el resultado obtenido con esta bibliometría evidencia que esta es una herramienta facilitadora que da muchas opciones de búsqueda, recolección, depuración y permite analizar los diferentes artículos científicos cuyo aporte al nacimiento de nuevo conocimiento se hace evidente, a pesar de encontrarse limitantes que su método pueda presentar. Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados aquí, en mayor aporte al área del conocimiento se centra en la identificación de los factores claves de la rotación de personal en

las organizaciones, principalmente, del intercambio de conocimiento o información, relacionada con la medición del fenómeno, los perfiles de empleados y los predictores de la rotación de personal que impactan y aportan a que la aserción y permanencia de las personas en las compañías.

La premisa que no cambia a pesar del paso del tiempo, es que el ser humano sigue siendo el activo más importante de las empresas, la clave es la gente y el reto hoy es trabajar más con las competencias blandas de las personas o competencias del ser debido a que esta es una necesidad que apunta notoriamente en las nuevas generaciones.

Referencias

1. Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 3(1),61-72.
2. Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
3. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. 2010. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence- based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24: 48-64.
4. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
5. Argyle, M. 1987. *The experience of happiness*. London: Methuen.
6. Arias Galicia, Fernando. (1990) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas; p.410.
7. Arthur JB. (1994) Efectos de los sistemas de recursos humanos en el rendimiento de fabricación y Rotacion. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
8. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
9. Batt R. (2002). Gestión de servicios al cliente: prácticas de recursos humanos, tasas de abandono y crecimiento de las ventas. *Academy of Management Journal* , 45 , 587-597.
10. Bradford, S. C. (1934). Sources of information on specific subjects. *Engineering*, 137, 85-86.
11. Becker, G. S. 1993. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: Chicago University Press.
12. Becker BE, Huselid MA. (1998) High performance and firm performance work systems: A synthesis of research and management implications. In Ferris GR (Ed.), *Research in personnel management and human resources*, vol. 16 (pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.
13. Becker, G. S. 1980. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.

14. Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
15. Bender, J. F. 1944. Emotional adjustment of workers. *Personnel Journal*, 22: 301-307.
16. Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
17. Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of applied psychology*, 90(5), 882.
18. Carsten, JM and Spector, PE 1987. Unemployment, job satisfaction and employee turnover: a meta-analytical test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72: 374-381.
19. Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
20. Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
21. Cropanzano, R., & Wright, T. A. 2001. When a “happy” worker is a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 182-199.
22. Dalton, D. R., & Todor, W. D. 1979. Manifest needs of stewards: Propensity to file grievance. *Journal of Applied Psychology*, 8: 654-659.
23. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
24. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, N Y Plenum.
25. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to **self**: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives or motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
26. Dess, G. C., & Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26: 446-456.
27. Diener, E. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95: 542-575.
28. 1. Dyer L, Reeves T. (1995). Human resources and company performance strategies: what do we need to know and where do we have to go? *International Journal of Human Resources Management*, 6, 656–670.
29. Fang, C., & Sheng, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
30. Griffeth, RW, Hom, PW and Gaertner, S. 2000. A background meta-analysis and employee employee correlation: update, moderator tests and research implications for the millennium. *Management Journal*, 26: 463-488.
31. Harigopal, K. and Kumar, RR (1982). Company satisfaction among managers: A prediction *Management psychology*, 3, 69-75.

32. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
33. Huselid MA. (1995) The impact of human resources management practices on rotation, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
34. Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
35. Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.
36. Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1025-1035.
37. Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
38. Larreamendy, A., Perez, A. M., & Bautista, O. C. (2004). *Practicas de Gestion Humana*. Documento ejecutivo de resultados. ACRIP, Cali.
39. Larsen, R. J., & Diener, E. 1992. Promises and problems with the Circumplex model of emotion. *Review of Personality and Social Psychology*, 13: 25-59.
40. Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldman, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
41. Leana, C. R., & Van Buren, H. J., III. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
42. Leonard JS. (1987) Carrots and sticks: payment, supervision and rotation. *Journal of Labor Economics*, 5, S136 - S152
43. 2. Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 566-582.
44. 3. MacKinnon DP, Fairchild AJ, Fritz MS. (2007) Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614
45. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
46. Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189-246.
47. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
48. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 205-227.

49. Nuñez, B. (2013). Proposal to reduce the turnover rate in a Japanese company. Degree work. Mexico: UPIICSA.
50. Olarte, D., & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10. *Revista de la educación superior*, 44(175), 19-40.
51. Pigors, P. y Myers, C.A. (1985). *Personnel administration*. New York: McGraw Hill.
52. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.
53. Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 9(1), 126–146.
54. Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
55. Sailema, G., & Luis, J. (2017). The personnel selection processes and the turnover rate of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo of the City of Ambato (Bachelor's thesis, Technical University of Ambato. Faculty of Administrative Sciences. Career Organization of Companies).
56. 2. Shaw JD, Delery JE, Jenkins GD, Gupta N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary rotation. *Academy of Management Journal*, 41, 511-525.
57. 3. Shaw, J. D., Duffy, M., Johnson, J., & Lockhart, D. 2005. Turnover, social capital losses and performance. *Academy of Management Journal*, 48: 594-606.
58. 4. Schlicht E. (1978). Labor rotation, salary structure and natural unemployment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 134, 337–364.
59. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco, CA: Freeman.
60. 1. Serra, J. C. (2016). *Pharmacy management*. Madrid: Profit
61. 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.
62. Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(4), 621-638.
63. Van Breukelen, W., VanDer Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893– 914.
64. Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1161-1176.
65. Wilson N, Peel MJ. (1991) The impact on absenteeism and resignations to benefit-sharing and Other forms of employee participation. *Journal of Labor and Labor Relations*, 44, 454-468
66. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
67. Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impac of personalitu traits on individualis` turnover decisions: A meta- Anality path model. *Personnel psychology*, 61(2), 309-348.