

Estrategias de retención y causales de rotación en una Institución de Educación Superior

Retention strategies and causes of turnover in a higher education institution

Autor(es)

Zully Ponce Palacio

zponce@poligran.edu.co

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Líder Semillero Gestión del Talento Humano en la actualidad Organizacional.

Docente Tecnología Gestión de Recursos Humanos.

ORCID: [0000-0003-2917-0508](https://orcid.org/0000-0003-2917-0508)

Rosa Caldera Brun

rancalderab@poligran.edu.co

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Estudiante Politécnico Grancolombiano.

Tecnología Gestión de Recursos Humanos.

Catalina Mejía

cmejiaf@poligran.edu.co

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Estudiante Politécnico Grancolombiano.

Tecnología Gestión de Recursos Humanos.

Edinson Armando Silva

cmejiaf@poligran.edu.co

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Estudiante Politécnico Grancolombiano.

Tecnología Gestión de Recursos Humanos.

Recibido:

01 de Mayo de 2025

Aceptado:

13 de julio de 2025



Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo describir las estrategias retención del talento humano y las causales de rotación del personal en una Institución de Educación Superior en el año 2025. En lo que respecta a la metodología, se utilizó un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso contando con 6 docentes participantes para desarrollar una entrevista semiestructurada. Los hallazgos que sobresalen en cuanto a las estrategias de retención percibidas por los docentes están el clima laboral adecuado, incentivos y remuneración atractivos, estilo de liderazgo transformacional, preferencia por canales de comunicación más formales y relaciones interpersonales caracterizada por el compañerismo y el respeto. Con respecto a las causas de rotación de personal, los entrevistados refieren no tener un motivo actual para no continuar en la institución, pero expresan que los posibles motivos que tendrían en cuenta para retirarse son problemas serios de salud, riesgos en la estabilidad familiar y mejor oferta laboral externa. Como conclusión, se puede afirmar que las estrategias de retención del talento humano son clave para conservar a trabajadores altamente calificados y comprometidos con la organización. Asimismo, la identificación de las causales de rotación resulta fundamental para comprender los retos en la retención o fidelización y diseñar acciones efectivas que permitan abordarlos de manera adecuada.

Palabras Clave

Rotación, Retención, Universidad, Talento Humano y Docentes.

Abstract

The objective of this project is to describe the strategies for retaining human talent and the causes of staff turnover in a higher education institution in the year 2025. In terms of methodology, a qualitative approach was used, with a case study design involving six participating teachers to develop a semi-structured interview. The most notable findings regarding the retention strategies perceived by teachers are an adequate work environment, attractive incentives and remuneration, a transformational leadership style, a preference for more formal communication channels, and interpersonal relationships characterized by camaraderie and respect. Regarding the causes of staff turnover, the interviewees report that they currently have no reason not to continue at the institution, but they express that the possible reasons they would consider for leaving are serious health problems, risks to family stability, and better job offers elsewhere. In conclusion, it can be said that human talent retention strategies are key to retaining highly qualified workers who are committed to the organization. Likewise, identifying the causes of turnover is essential to understanding the challenges in retention or loyalty and designing effective actions to address them appropriately.

Keywords

Turnover, Retention, University, Human Talent, and Teachers.



Introducción

El principal recurso intangible que posee una empresa es el talento humano porque es el responsable directo de llevar a cabo las tareas necesarias para garantizar el funcionamiento exitoso de los procesos dentro de la organización, este hecho promueve algunas condiciones adecuadas relacionadas con la atracción, motivación, la calidad de vida y el bienestar laboral, las cuales generan en contraprestación el compromiso, la eficiencia y la productividad en el trabajador.

Partiendo de ello, la gestión efectiva de los recursos humanos juega un papel vital en los procesos de atracción, retención y desarrollo de las personas que laboran dentro de la organización ya que deben garantizar desde sus objetivos estratégicos la productividad y desempeño óptimo de los empleados para así contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Según un estudio de la Consultora Change Américas (2022) realizado a cerca de 1.000 trabajadores con distintos cargos y de diferentes empresas en Colombia, el promedio de empleados desmotivados es de dos de cada diez dentro de la organización, además 60% de los participantes de este estudio revelan que les gusta su trabajo y se sienten ocupados con este en su cotidianidad, pero no realizan sus labores con el mismo nivel de compromiso y pasión que cuando iniciaron en la compañía; las causas más comunes de la desmotivación laboral radican en un ambiente laboral deficiente, pocas o nulas estrategias retención, bienestar e incentivos a los colaboradores o en algunos casos la falta de seguimiento a las labores con indicadores de gestión y desempeño claros.

Los resultados encontrados en el estudio antes mencionado, evidencia la relevancia de establecer en las organizaciones estrategias de retención para fidelizar al cliente interno (empleados) ya que ellos hacen parte de los factores clave de ventaja competitiva sostenible; asimismo, es necesario trabajar en acciones que

mitiguen los niveles de rotación de personal para de esta forma demostrar que la empresa se preocupa por el bienestar laboral y la satisfacción de sus colaboradores.

Es así como dentro de las empresas el factor humano juega un papel importante en la consecución de metas, es por ello que permanentemente se ha estudiado el vínculo entre la satisfacción y el desempeño laboral ya que la pluralidad de aspectos humanos y motivacionales tienen unos efectos relevantes en la manera en que un trabajador asume su productividad dentro de una organización (Cabezas-Ramos y Brito-Aguilar, 2021).

Cuando esos componentes motivacionales y de bienestar laboral son percibidos por los trabajadores como inadecuados dentro de la organización, se pone en riesgo el desempeño exitoso y por ende, también se pueden ver afectados los niveles de rotación. Según una encuesta de opinión industrial conjunta de la Andi (2024) la rotación de personal tiene consecuencias significativas en los costos y en la eficiencia operativa de las empresas:

En primer lugar, el 52,3% de los empresarios afirmaron tener mayores costos por nuevas contrataciones, seguido por disminución de productividad debido al período de adaptación (43,2%), sobrecarga laboral de los empleados actuales durante el proceso de búsqueda y contratación (38,6%), mayores costos por entrenamiento a empleados actuales (32,6%), fuga de talento (31,1%), mayores costos por capacitación a empleados actuales (19,7%) y afectación al clima laboral (14,4%) (p.7).

Dentro de las causales de rotación se encuentran trabajadores que están en búsqueda de nuevas y mejores oportunidades laborales, además de crecimiento en el campo profesional, un clima organizacional adecuado, beneficios y salario emocional con un 27%, también se evidencia un 20% con migración alta a otros países, mejores salarios con un 16%, emprendimientos con un 10%, un cambio de domicilio con 9%, entre otros aspectos (Andi, 2024).



Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias de retención del talento humano que se diseñen e implementen en las empresas cobran relevancia porque cuando estas no son contempladas dentro de la organización, se evidencia rotación permanente del personal con competencias que aportan a la labor, lo que implica costos en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. De la misma manera se ve afectada la productividad al no existir una permanencia de los trabajadores en los procesos, al percibirse un clima laboral inadecuado por la desmotivación que se genera en los empleados restantes y todo esto finalmente repercute en la credibilidad y reputación organizacional (Figueroa Isaza, 2014; Hurtado & Taquez, 2021).

La presente investigación tiene la finalidad de describir las estrategias retención y las causas de rotación del personal de docentes en una Institución de Educación Superior en el año 2025, por lo tanto se enfoca en establecer la existencia de estrategias de retención y la forma en que se pueden mantener o reducir los niveles rotación en la organización en estudio, para así determinar en cierta medida, si los colaboradores desean permanecer en la institución o si, por el contrario, consideran abandonarla.

Es importante mencionar que el proceso de evaluación de la calidad en los contextos universitarios es un elemento esencial en la gestión que se desarrolla en la educación superior para cumplir con los objetivos y expectativas de los grupos de interés (Nuñez & Cornejo Meza, 2024). Dentro de esas expectativas se encuentran las de los estudiantes universitarios quienes buscan lograr potencializar todas las competencias suficientes para desempeñarse adecuadamente en un cargo profesional o especializado; es aquí donde cobra relevancia indagar los niveles y causales de rotación del personal docente porque una alta rotación en esta población tiene afectaciones negativas en el funcionamiento de las instituciones de educación superior y en el aprendizaje de los estudiantes (Carrasco et al.,

2017). Este aspecto es contrarrestado con estrategias interesantes de atracción y retención del talento humano (Nuñez-Valdés, et al., 2019), ya que con estas se puede aportar a la continuidad de los procesos formativos, la calidad y la estabilidad institucional.

El presente estudio contribuye a la mejora continua de los procesos vinculados con el ambiente organizacional, el bienestar laboral, los incentivos y compensaciones y la satisfacción en el trabajo dentro de la institución objeto de estudio.

Por otra parte, en la estructuración del estado del arte sobre el tema abordado en el presente proyecto investigativo, se encuentra la investigación titulada “La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicios de outsourcing” desarrollada por Salgado Espitia y Vargas Pineda (2023), se tuvo la finalidad de describir las estrategias de retención del talento humano y las causas de rotación de personal presentadas en una empresa de servicios de outsourcing durante el año 2023. Se empleó una metodología cualitativa, mediante un diseño de estudio de caso con la participación de veinticinco trabajadores, a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada. Como resultados, se evidencia que las estrategias de retención percibidas por los colaboradores, que incluyen el ambiente laboral, el proceso de incentivos, la comunicación interna, los canales de comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son aspectos clave en la organización. En cuanto a las causas de rotación identificadas, se encuentran: una carga laboral excesiva, un liderazgo autoritario, la falta de oportunidades de crecimiento, salarios que no corresponden a las responsabilidades y la existencia de mejores ofertas laborales en el mercado externo. Las conclusiones para destacar son que las estrategias de retención del talento humano son fundamentales para mantener empleados altamente calificados y comprometidos. Asimismo, identificar las causas de rotación resulta esencial para comprender y abordar los desafíos relacionados con la retención en la organización.



Respecto a los contextos educativos, se encuentra un estudio desarrollado por Duran-Seguel et al. (2020), el cual analiza los aspectos de retención mayormente valorados por los docentes en tres instituciones universitarias en el país chileno. En lo metodológico, se utilizó una investigación cualitativa, de alcance descriptivo y de corte transversal; mediante una técnica de entrevista. Dentro de los resultados encontrados se destaca que los aspectos más valorados por los docentes para permanecer en una institución universitaria son el prestigio, la cercanía y la calidad. También es importante el vínculo establecido entre la universidad y el entorno, especialmente por medio de proyectos con la comunidad, la divulgación científica y la innovación.

Finalmente, la investigación denominada segmentación de la rotación de docentes de educación superior para la retención del talento académico realizada por Núñez y Cornejo Meza (2024) buscó definir los tipos de docentes universitarios en cuanto a los aspectos que determinan su satisfacción laboral y por lo tanto su retención. El estudio fue cuantitativo y de alcance descriptivo; la muestra se conformó por 163 profesores de una institución educativa en Perú, a quienes se les aplicó una encuesta. En los resultados obtenidos se destaca que se presentan 3 perfiles de docentes, los cuales son los promotores, los indiferentes y los críticos; dentro de estos grupos se identifican distintas valoraciones que les brindan a factores organizacionales tales como salario, beneficios, desarrollo de carrera, networking y prestigio institucional, además brindaron unas puntuaciones importantes a seleccionar un nuevo empleador y a valorar a su empleador actual.

Es importante mencionar que la rotación de personal se define según Snell et al., (2019), como el movimiento de empleados que abandonan una organización.

En un estudio realizado por Caldera et al. (2019) se destaca los orígenes del problema de la rota-

ción de personal, que se remonta a la época de la revolución industrial. En aquel entonces, el proceso de selección de personal se basaba en la intuición de los supervisores, lo que, con el tiempo, generó desequilibrios en las plantillas y facilitó la rotación de personal. Este fenómeno fue identificado alrededor de 1910 en Norteamérica. A lo largo de los años, se han realizado diversas contribuciones que han permitido perfeccionar las técnicas de selección de personal, incorporando criterios más objetivos y asegurando que se elija al candidato más calificado para cada puesto.

De la misma forma, para Chiavenato (1999), la rotación del personal es “un efecto, consecuencia de la causa de algunos acontecimientos que se encuentran en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos” (p.17). Las causas que generan la rotación de personal son condiciones desfavorables de trabajo, falta de progreso y oportunidades, salarios bajos, motivos personales, inadecuada supervisión y decisión de la empresa (Flores et al., 2008).

La rotación del personal se puede definir como el tiempo que una compañía debe invertir en cada nueva contratación incluye el reclutamiento, las entrevistas, los exámenes médicos de ingreso y la capacitación, además del periodo en el que el empleado pueda cumplir con el desempeño y el cumplimiento de productividad deseado (Mejía et al., 2018).

Se puede especificar que la rotación del personal es un movimiento muy constante de los empleados dentro o fuera de una organización, ya sea de una forma voluntaria (por su decisión propia) o involuntaria (por la decisión de la empresa), en este fenómeno ha estado influenciado por varios factores como la insatisfacción laboral, la baja remuneración, errores en la selección de todo el personal, falta de motivación, bajas biológicas, sociales y personales, según (Arcila 2024). En el ámbito or-



organizacional, la rotación ha afectado la estabilidad laboral y esto obliga a las empresas a implementar unas estrategias de retención para poder mejorar la permanencia de sus trabajadores, según (Flores et al., 2008).

Con respecto a la retención del talento humano, la cual es otra categoría principal en el presente estudio, según Chiavenato (2009), es el proceso de mantener a los empleados motivados y comprometidos, para de esta manera reducir la rotación de personal, al crear un entorno de trabajo satisfactorio. La retención busca implementar estrategias para conservar a los mejores colaboradores, ofreciendo oportunidades de desarrollo, reconocimiento y equilibrio entre vida laboral y personal.

Mantener el personal en una organización es un tema importante, teniendo en cuenta que el interés hacia la parte humana se ha destacado en los últimos tiempos, con el fin de incorporar empleados aptos y totalmente capacitados en su rol, además de contar con un alto compromiso.

En las prácticas de gestión humana, conservar y captar el personal toma un papel fundamental, ya que el ideal en una organización es poder contar con empleados altamente competitivos, pero que también se comprometan, pues esto genera un resultado positivo en la gestión y, a su vez, en la productividad dentro de una compañía (Pérez Cruz & Pinto Pérez, 2020).

Por esta razón, la retención de personal se refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa. Esto es fundamental para garantizar la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite conservar la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados más valiosos, además de reducir los costos asociados con la rotación de personal. (Vásquez & Ulate, 2021).

Como particularidad, La retención de talento humano en la educación superior se ha referido al diseño e implementación de las estrategias y

políticas institucionales destinadas a mantener y fidelizar a los docentes, investigadores y todo el personal administrativo, así considerando sus peticiones de niveles de satisfacción laboral, expectativas profesionales y las valoraciones sobre factores organizacionales como los son el salario, beneficios, desarrollo de sus carreras, el prestigio institucional y las oportunidades de crecimiento, según (Núñez y Cornejo Meza, 2024), en este proceso se ha buscado responder de manera diferenciada a las necesidades de los distintos perfiles de empleados, fortaleciendo la calidad educativa, y contribuir al desarrollo del capital humano, así avanzado lo necesario para un excelente progreso académico, social y económico de todos los países.

Las categorías estudiadas se encuentran estructuradas bajo las teorías motivacionales, de las cuales se puede mencionar la teoría de la Expectativa de Mobley (1977) que se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes del trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo (Littlewood Zimmerman, 2006).

Por su parte, la teoría de Herzberg de 1959 planteó que la forma en que una persona trabaja está estrechamente relacionada con su nivel de satisfacción laboral desde la motivación-higiene. Esta teoría sostiene que la actitud de una persona hacia su trabajo puede influir de manera significativa en su desempeño, ya sea de forma positiva o negativa, en relación con las tareas que realiza (Alshmemri et al., 2017). La esencia de la teoría de los dos factores establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos dimensiones independientes y ortogonales. Esta teoría distingue entre los factores de motivación (intrínsecos) y los factores de higiene (extrínsecos). Así, los facto-



res de motivación actúan únicamente para aumentar y mejorar la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores de higiene se encargan de reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). Además, cuando los factores de higiene se deterioran hasta un nivel que el empleado considera inaceptable, se genera insatisfacción laboral.

En la Teoría de Maslow se propone que todas las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de cinco niveles. En primer lugar, están las necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación y el descanso. Luego, se busca satisfacer las necesidades de seguridad física y económica. Posteriormente, emergen las necesidades sociales, relacionadas con las amistades y el sentido de pertenencia. Una vez cubiertas estas, surgen las necesidades de estima, que están vinculadas al reconocimiento y a la autoestima. Finalmente, en la cima de la jerarquía, se encuentra la autorrealización, que representa el desarrollo máximo del potencial de una persona.

Maslow afirmó que una necesidad superior solo motiva cuando las necesidades inferiores están suficientemente satisfechas. Esta teoría ha sido fundamental para entender la motivación humana en ámbitos como la educación, el trabajo y la vida personal (Maslow, 1943).

Finalmente, se encuentra la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (1989), la cual plantea que las personas tienen tres necesidades principales que impulsan su comportamiento: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Expone que la motivación puede evaluarse a través de las diferencias individuales, considerando la intensidad del motivo que una persona desea alcanzar. Por ello, es fundamental definir cómo se mide el motivo en cada individuo y a qué corresponde ese motivo. El concepto de necesidad de logro, por ejemplo, se determina en función de la forma de medición previamente establecida. Además, es importante destacar que existen motivos de diversa índole –social, político, económico y ambiental– que in-

fluyen en nuestra conducta, tanto a nivel individual como colectivo. Es así como “Los sujetos con alta necesidad de necesidad de logro preferirían ser personalmente responsables del resultado de un rendimiento porque sólo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor”. (McClelland, 1989 p. 266).

Marco Metodológico

Tipo de investigación:

La presente investigación comprende un enfoque cualitativo, el cual según Hernández et al. (2014) el enfoque cualitativo, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7).

Diseño de la investigación:

Comprende un estudio de caso. El Estudio de Caso es una metodología que permite analizar en profundidad un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación específica dentro de su contexto. Esto facilita una comprensión más completa de su complejidad y, en consecuencia, favorece un aprendizaje más enriquecedor sobre el caso en estudio (Durán, 2014).

Participantes:

Se contó con 6 docentes vinculados contractualmente a la Institución de Educación Superior quienes accedieron a participar voluntariamente en el presente proyecto.

Tipo de muestreo:

No probabilístico por disponibilidad, en el cual se elige a los sujetos según la disponibilidad y la voluntad de colaborar en la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).



Criterios de inclusión y exclusión:

- Inclusión: Docentes con contrato a término indefinido o definido y con mínimo 6 meses laborando en la Institución de Educación Superior.
- Exclusión: Personal del área administrativa de la universidad o docentes que tengan menos de 6 meses en la Institución.

Aspectos éticos:

Este proyecto de investigación, que se alinea con la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud Nacional (la cual rige las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud), se centrará en la población docente de una Institución de Educación Superior. Durante la intervención, se garantizará la obtención del consentimiento informado de los participantes.

Instrumentos de recolección de datos:

La técnica utilizada en la presente investigación fue una entrevista semiestructurada y su instrumento fue una guía de entrevista semiestructurada la cual fue diseñada por Vargas Pineda et al. (2023) para población de trabajadores colombianos.

Análisis de datos:

Se utilizará el software atlas ti, el cual de acuerdo con Friese et al. (2018) ofrece funcionalidades para centralizar toda la información necesaria para organizar la investigación y tiene mecanismos que permiten que el análisis de datos se realice en el propio software, mediado por el investigador” (p.12).

Procedimiento:

- Determinar el diseño metodológico.
- Contactar a los posibles participantes de la investigación.
- Seleccionar la técnica e instrumento adecuados.
- Socializar con los participantes el consentimiento informado y asegurar su correcto diligenciamiento.
- Aplicar el instrumento de recolección de datos.
- Recopilar la información obtenida.
- Analizar los datos utilizando el software Atlas.ti última versión.

Resultados

A continuación, se describen los datos sociodemográficos de la población participante en el estudio:

Tabla 3.

Datos sociodemográficos de los participantes

Edad	35 años a 43 años	50%
	44 años a 50 años	50%
Sexo	Mujer	84%
	Hombre	16%
Antigüedad	De 2 años a 3 años	50%
	De 4 años a 5 años	16%
	De 6 años en adelante	34%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 1 se describen datos de la edad, en la cual el 50% de los entrevistados se ubican entre los 35 y 43 años, lo que demuestra una población millennial que se caracteriza por buscar independencia, contar con mentoría, disfrutar de flexibilidad en los horarios y acceder a oportunidades de crecimiento profesional; en contraste, se sitúan los que tienen de 44 a 50 años con un 50% quienes se ubican en la gene-



ración X y generalmente, se destacan por su amplia experiencia profesional, habilidades sólidas en su campo y una mayor capacidad para tomar decisiones acertadas, además, suelen ser más leales y estables en sus empleos y poseen una visión más amplia y estratégica de su trabajo.

Por otra parte, se encuentran aspectos relacionados con el sexo de los participantes, donde predominan las docentes mujeres con un 84%, mientras que un 16% son hombres.

En cuanto a la antigüedad en la institución de los entrevistados, el 50% lleva en la universidad de 2 a 3 años, el 34% son los más antiguos con 6 años en adelante y el 16% tienen de 4 a 5 años laborando en la entidad educativa; la antigüedad ayuda a identificar el conocimiento que tienen los docentes sobre las categorías que se están estudiando, ya que cuanto más

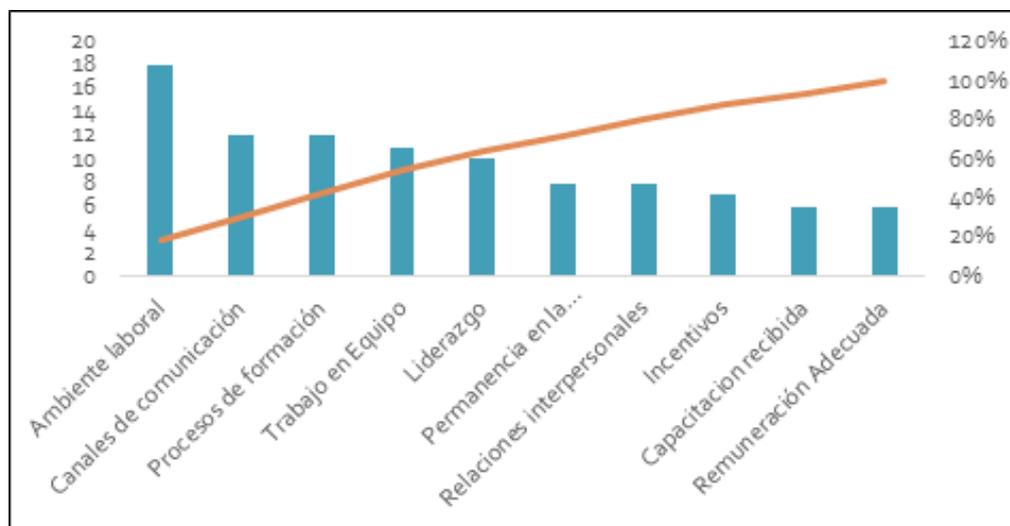
tiempo hayan trabajado en la organización, mayor será su conocimiento y familiaridad en aspectos relacionados con retención y rotación (tabla 3).

Análisis de enraizamiento

En el análisis de códigos en función del enraizamiento, se identificaron aspectos en el siguiente orden: ambiente laboral, canales de comunicación, procesos de formación, trabajo en equipo, liderazgo, permanencia en la institución, relaciones interpersonales, incentivos, capacitación recibida y remuneración adecuada. Esto demuestra que desde los códigos mencionados se registraron el mayor número de citas lo que sugiere que los entrevistados se centraron en estos temas (Figura 1).

Figura 1.

Diagrama de Pareto según el enraizamiento de los códigos



Nota: Elaboración propia.

A continuación, se mencionan las cinco categorías principales utilizadas en la investigación: proceso de incentivos, clima organizacional, plan de carrera, liderazgo y motivos de rotación. Se llevó a cabo un análisis deductivo. Como resultado de la codificación abierta realizada a las entrevistas mediante el software Atlas.ti, se identificaron un total de 45

códigos, los cuales surgieron a partir de lo manifestado por los entrevistados. Con esta primera codificación, se elaboró una matriz de análisis en la que se seleccionaron partes relevantes de las entrevistas para identificar elementos en común. Además, se recopiló un total de 114 citas literales que respaldan los hallazgos.



Figura 2.

Clima organizacional



Nota: Elaboración propia.

En lo que se refiere al clima laboral (Figura 2), algunos lo perciben como un entorno negativo que se caracteriza por relaciones de competencia desleal, rivalidades y necesidad de sobresalir entre compañeros: “...se evidencia la competencia, el sobresalir, roces en cuanto a pensamiento tanto a nivel personal como laboral” (Entrevistado 2). Sin embargo, otros consideran que existe un clima adecuado donde se destaca relaciones de compañerismo, de integración y en general, un ambiente propicio: “En los espacios que he tenido la oportunidad de compartir con profesores de las distintas facultades de la que hago parte el clima laboral es de compañerismo, ameno, integración” (Entrevistado 5). Así mismo, perciben una comunicación eficaz con un estilo de liderazgo positivo: “Un muy buen ambiente laboral, toda vez que se fomenta la comunicación asertiva, se cuenta con un liderazgo positivo y transformador” (Entrevistado 1).

Según Esquivel Hernández et al. (2020) el clima laboral se refiere al ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización, este entorno incluye factores como la comunicación, la motivación, la estructura, el liderazgo y los conflictos de carácter, estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los integrantes, afectando su productividad y satisfacción laboral. Muchas de estas caracterís-

ticas son identificadas y valoradas por los entrevistados al momento de describir el ambiente en la Institución de Educación Superior.

En la profundización de la categoría de clima organizacional, los participantes identifican códigos asociados como lo son los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.

Con respecto a los canales de comunicación, aspecto que es clave para mantener una cultura organizacional saludable y un ambiente organizacional propicio, algunos docentes entrevistados los perciben como efectivos y adecuados: “Son canales de comunicación abiertos, efectivos, participativos y proactivos” (Entrevistado 1), “considero que los canales de comunicación son los adecuados como lo son el correo y el teams, siempre lo hace el coordinador de programa de acuerdo a las solicitudes o requerimientos” (Entrevistado 6) y otros consideran que son deficientes debido a la falta de coordinación formal de la comunicación proporcionada: “Podrían mejorar, la comunicación debería realizarse por los canales oficiales. De esta manera podremos enterarnos de los cambios que ocurren constantemente” (Entrevistado 4), “los compañeros son competitivos y existe mucho rumor” (Entrevistado 3). Es importante mencionar que de acuerdo con Badut (2010) la comunicación interna que se aplica en las instituciones educati-



vas se clasifica en dos categorías: formal e informal; específicamente, la comunicación formal está definida por la estructura jerárquica de la organización, mientras que la comunicación informal surge en las relaciones interpersonales entre los miembros. En este caso, se manifiesta que son importantes ambas formas de comunicarse en la institución ya que existen docentes que se sienten cómodos con canales de comunicación más informales, pero hay otros que prefieren la formalidad en la difusión de la información sobre todo la relacionada con cambios organizacionales ya que pueden presentarse canales informales del rumor.

En el código de relaciones interpersonales, los participantes reconocen que hay relaciones adecuadas donde predomina el empoderamiento del cargo, el respeto y el buen trato entre todos: *“cada quien tiene autonomía y responsabilidad de sus labores. Se evidencia el respeto y el buen trato”, “Son relaciones de respeto, comunicación clara y asertiva”* (Entrevistado 6). No obstante, en ocasiones puede presentarse inconvenientes en las relaciones interpersonales debido a las rivalidades en los equipos de traba-

jo: *“Las relaciones interpersonales son regulares por la fragmentación en la comunicación y en ocasiones competitividad entre los compañeros”* (Entrevistado 3). El papel de las relaciones interpersonales es fundamental en la organización, ya que influyen en el clima y la cultura organizacional, así como en las estrategias de producción (Chiaburu y Harrison, 2008); de igual forma, las relaciones se gestionan mediante diversas herramientas que facilitan su desarrollo, como la comunicación, la confianza, el sentido de pertenencia, el rendimiento y la colaboración, entre otras; la interacción de estos factores determina que las relaciones interpersonales y los diferentes tipos de vínculos existentes generen ambientes agradables y propicios para las distintas organizaciones (Beiza, 2012). Teniendo en cuenta lo anterior, las relaciones interpersonales juegan un rol esencial en el clima laboral adecuado y la clave para construir esas relaciones sólidas y armoniosas en cualquier entorno es a través de la promoción de una comunicación efectiva, el fomento del respeto mutuo, el incentivar la colaboración y comprender las diferencias individuales.

Figura 3.
Proceso de incentivos



Nota: Elaboración propia.

La categoría proceso de incentivos distribuye distintos códigos, entre ellos se ubican los incentivos acordes con el perfil profesional, en el cual los entrevistados refieren que estos guardan relación directa con sus habilidades, experiencia y metas profesionales: *“...los incenti-*

vos son acordes al perfil profesional de cada uno de nosotros” (Entrevistado 2). Por otra parte, los participantes identifican dos tipos de incentivos, los incentivos condicionados que se refieren a los brindados a docentes con un contrato indefinido: *“la mayoría de incentivos es-*



tán establecidos para el personal con contrato indefinido y no para los semestralizados o cátedra”(Entrevistado 1), “Desde mi punto de vista no tengo claridad acerca de los incentivos que brinda la Universidad a sus empleados y más con el tipo de contrato que es a término fijo”(Entrevistado 5), y los incentivos por reconocimiento a su contribución y esfuerzo en el cumplimiento de objetivos: “En estos años he recibido mi prima extralegal y el quinquenio, siento que de alguna forma se reconoce mi tiempo de entrega a la institución y el compromiso frente al quehacer” (Entrevistado 4).

Además, mencionan que perciben que las recompensas y beneficios por parte de la universidad son adecuados, pese a ello, pueden tener una oportunidad de mejora: “Son adecuados a lo esperado por el docente, pero siempre pueden ser mejorados” (Entrevistado 3). También mencionan el salario emocional como aspecto que brinda excelencia a los incentivos: “Excelente, siento que tienen un muy buen salario emocional la universidad” (Entrevistado 2). En cuanto al tipo de remuneración a los docentes, los entrevistados consideran que es una remuneración acorde al cargo y labores asignadas: “Es adecuada con la carga asignada” (Entrevistado 1), “Está acorde mi salario con mis funciones y con el cargo” (Entrevistado 2) y “La remuneración es buena de acuerdo con los procesos y plan de trabajo asignado” (Entrevistado 6). De la misma manera refieren que la remuneración es competitiva, es decir, que ofrece un valor igual o superior al que el mercado brinda por un puesto similar: “Considero que en general está bien la remuneración salarial, comparando con otras universidades similares” (Entrevistado 5).

Finalmente, se presenta un tipo de remuneración que no está acorde con las actividades o al car-

cargo asignado: “...es competitiva, pero para mi labor debería ser mayor” (Entrevistado 3), “Pienso que podría ser más Alta. Realmente el trabajo en la universidad es fuerte y en general lo realizamos con amor, con todo el compromiso y responsabilidad. El estrés que se maneja diariamente es fuerte y que pueda reconocerse con una remuneración más alta, sería justo y conveniente” (entrevistado 4). Tomando lo que expresan los entrevistados, se puede inferir que los incentivos monetarios e incentivos de salario emocional deben ser acordes al perfil profesional, al cargo y tareas asignadas para motivar a los empleados y potenciar su desempeño, teniendo en cuenta sus intereses y objetivos personales, incluso Cruelles (2013), define este término como “una parte variable del sueldo que premia un resultado superior al resultado exigible” (p.129).

También es necesario realizar estudios salariales justos y competitivos para retener el talento humano en la organización, ya que cuando los empleados perciben que su valor económico es reconocido, demuestran un mayor nivel de compromiso y una mayor disposición para alcanzar sus objetivos laborales. Este fenómeno lo confirma Ossa-Cardona y Alzate- Sánchez (2024) cuando concluyen que los trabajadores consideran que, para sentirse satisfechos, es fundamental situarse dentro de un rango de mercado laboral que refleje competitividad, mediante el ajuste adecuado de las condiciones ofrecidas. Asimismo, valoran que su reconocimiento se base en sus conocimientos, experiencia y perfil profesional. Por otra parte, los empleados perciben el salario emocional como una estrategia efectiva para fomentar la fidelización y el compromiso por parte de la organización, valorando todos los beneficios recibidos y considerándolos como elementos que mejoran tanto su calidad de vida como su entorno laboral.



Figura 4.
Plan de Carrera



Nota: Elaboración propia.

En la categoría de plan de carrera, los entrevistados consideran que este es fundamental y genera un gran impacto en la motivación y en el crecimiento profesional de los docentes: “El plan de carrera tiene un alto impacto en el crecimiento laboral de las personas y es una motivación para ascender dentro de la organización” (Entrevistado 2), “Da la posibilidad de crecer en el aspecto profesional, personal y familiar” (Entrevistado 6), “Considero que todo plan de carrera debe impactar de manera significativa y positiva en los colaboradores, esto genera motivación, sentido de pertenencia y compromiso” (Entrevistado 5). Sin embargo, un entrevistado menciona que estos planes están disponibles a docentes que tengan un contrato a término indefinido: “Está determinado para el personal con contrato indefinido y no para los semestralizados o cátedra” (Entrevistado 1). Partiendo de lo referido por los participantes se puede indicar que los planes de carrera facilitan el desarrollo profesional de los empleados, fortalecen su compromiso y fidelidad, y además contribuyen a incrementar la competitividad de la empresa. Esta afirmación la reitera Chiavenato (2009), quien expone que es un proceso que se centra en planificar la trayectoria profesional futura de los empleados con alto potencial para ocupar cargos superiores, es así como este proceso promueve el desarrollo profesional de los empleados, incrementa su motivación y com-

promiso, y contribuye a mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización.

Dentro de esta categoría, se encuentra el código de procesos de formación, en los cuales los participantes mencionan que son adecuados: “La institución ha venido avanzando en los planes de formación permitiendo capacitarnos y llevar a nuestra labor diaria lo aprendido” (Entrevistado 4), “Excelentes, son acordes para el mejoramiento del perfil profesional y personal” (Entrevistado 2), sin embargo, presentan inconvenientes para llevarlos a cabo por motivos de falta de disponibilidad, poca participación por falta de difusión y la poca profundización en los temas específicos de los cargos asignados: “son adecuados, pueden ser mejor, pero no queda tiempo” (Entrevistado 3), “Considero que falta mayor divulgación acerca de los procesos de formación, no tengo claridad acerca de ellos” (Entrevistado 5), “Los procesos de cualificación son buenos, sin embargo considero que se deben profundizar más de acuerdo al programa, rol y procesos a cargo” (Entrevistado 6). Esto indica que los procesos de formación son valorados por los docentes pero estos requieren ser mayormente divulgados, que el personal cuente con los tiempos necesarios para desarrollar estos procesos formativos y que los temas sean enfocados a aspectos que desarrollan los docentes desde sus cargos; es importante men-



cionar que la formación en las empresas es fundamental para su competitividad en el sector y su crecimiento, además, contribuye a potenciar las habilidades de los empleados, fomenta la innovación, facilita la adaptación a los cambios del mercado y, en definitiva, incrementa la productividad. De acuerdo con López Montalvo et al. (2021), el proceso formativo en las empresas se cataloga como el desarrollo de ha-

bilidades y conocimientos de un empleado para desempeñar un puesto o trabajo específico y el cual debe considerarse una inversión, no un gasto.

Este proceso implica potenciar su capacidad y rendimiento, contribuyendo al crecimiento tanto del empleado como de la organización.

Figura 5.

Liderazgo



Nota: Elaboración propia.

En la categoría de liderazgo, se identificaron tres tipos de líder, donde se ubican el liderazgo transformacional caracterizado por inspirar y motivar a los equipos a alcanzar metas ambiciosas, promoviendo la innovación e impulsando cambios positivos: *“Es un liderazgo empático, transformador, motivador, impulsa la productividad, promueve el trabajo en equipo, facilita la toma de decisiones asertivas”* (Encuestado 1), *“Mi jefe es una persona que nos permite trabajar, a través del respeto y la calidez en su liderazgo todos conocemos la importancia de cumplir con Los propósitos establecidos para la facultad”* (Entrevistado 4); según Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo donde hay un proceso de cambio positivo en los seguidores, está orientado a transformar a las personas para que colaboren mutuamente de manera armoniosa; este enfoque integral hacia la organización promueve un incremento en la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores.

El segundo tipo de liderazgo reconocido fue el autocrático, el cual se caracteriza por la concentración del poder en una sola persona, quien toma todas las decisiones de manera unilateral, sin consultar a los demás, y espera que los subordinados cumplan las órdenes sin cuestionarlas promoviendo la desmotivación en las personas: *“Cuando hablamos de liderazgo es una persona que debe ser ejemplo y debe apoyar a sus subalternos. Además, deben tener en cuenta las fortalezas para saber en qué lugar o cargo puede estar. Siento que mi jefe inmediato le falta en el ejemplo a seguir y en el tacto hacia las personas”, “Pienso, que falta buen trato, vocación y ejemplo”* (Entrevistado 2). Es importante mencionar que el liderazgo autoritario coloca a los líderes como los responsables finales en la toma de decisiones. Aunque los empleados pueden ser una fuente de información, sus aportaciones no siempre se



consideran al momento de implementar medidas (Equipo Editorial Indeed, 2022). Así mismo, Aravena (2019) define el liderazgo autocrático como deficiente, caracterizado por una mala comunicación y un comportamiento errático; esto, a su vez, conduce a resultados organizacionales negativos.

Como tercer tipo de liderazgo, se encuentra el intermitente, en el cual predomina la ausencia de una dirección clara y la delegación excesiva de responsabilidades a los miembros del equipo, se refiere a un estilo de liderazgo que se caracteriza por periodos de actividad y liderazgo, alternados con momentos de inactividad o ausencia, esto puede afectar de forma negativa el clima laboral; uno de los participantes menciona que percibe un: *“Liderazgo intermitente, y debe ser más propicio a la objetividad”* (Entrevista 3).

Partiendo de los hallazgos mencionados, el estilo de liderazgo implementado es fundamental para el éxito de una organización, ya que impacta directamente en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Un liderazgo efectivo o transformacional fomenta una mejor comunicación, aumenta la productividad y fortalece el trabajo en equipo, lo que a su vez impulsa el crecimiento y la motivación de los colaboradores. Esta afirmación se ratifica con Abardía (2014), quien afirma que, gracias a las características de los líderes transformacionales, se logra un aumento en el rendimiento de los trabajadores, ya que estos desarrollan una mayor autoestima, confianza en sí mismos y se sienten parte del equipo. Esto los motiva a responder de manera positiva a las solicitudes del líder, esforzándose al máximo para alcanzar los objetivos establecidos.

Figura 6.

Motivo de rotación



Nota: Elaboración propia.

Finalmente, en la categoría denominada motivo de rotación, se identifican aspectos como estado de salud comprometido, inestabilidad familiar o mejor salario, los cuales afectarían la permanencia en la institución: *“Si me llegara una oportunidad laboral con una mayor remuneración, que garantice mis condiciones laborales actuales y las supere lo realizaría, porque tengo proyectos personales que requieren que mis ingresos aumenten”* (Entrevistado 4), *“Las únicas situaciones que me harían renunciar serían una afectación en salud mental y física, y poner en riesgo mi hogar”* (Entrevistado 3).

Por otra parte, se destaca la intención de permanecer en la institución y los entrevistados

refieren no tener motivos para renunciar: *“No tengo motivos actuales que me lleven a una posible renuncia”* *“Por el momento no tengo proyectos que puedan afectar mi permanencia en la Universidad”* (Entrevistado 5), *“En este momento no tengo interés de dejar de trabajar en la universidad, quiero seguir avanzando profesionalmente y espero la institución me lo permita como hasta ahora”* (Entrevistado 4).

Esta categoría se puede definir como los trabajadores que renuncian a la empresa y deben ser reemplazados; la rotación de personal puede afectar diversas áreas de la organización (Capell, 2020); algunas de las causas para que los trabajadores renuncien es que estos se encuentran en una búsqueda cons-



tante de oportunidades que les brinden, principalmente, mejoras salariales, estabilidad y flexibilidad laboral, con el objetivo de alcanzar bienestar y crecimiento tanto para ellos como para su núcleo familiar (Cadena et al., 2022). Con los hallazgos encontrados, se puede inferir que los docentes se encuentran en términos generales satisfechos con su trabajo, con las oportunidades de crecimiento, con las relaciones interpersonales en la institución, con el salario y la percepción de estabilidad laboral.

Discusiones y Conclusiones

Es importante iniciar que en las particulares de las características propias de la población estudiada se halló que el factor edad se encuentra balanceado entre las generaciones milenials y la X; además se presentó poca homogeneidad en el criterio de género predominando considerablemente el femenino. Finalmente, se observó que la antigüedad de los colaboradores en la empresa oscila entre los 2 y 3 años.

En cuanto a la categoría de clima laboral, se puede percibir que en los docentes entrevistados han identificado ambientes laborales con experiencias negativas y positivas. Algunos señalan que se presenta la competencia desleal, rivalidades y no hay una comunicación asertiva lo que puede hacer que se vea afectado de forma negativa el desarrollo de las actividades. Mientras otros destacan un ambiente marcado por el compañerismo, integración y un liderazgo positivo. Esta división representa un clima organizacional que no es homogéneo y puede variar según la percepción de cada uno. Específicamente, algunos docentes entrevistados refieren que los canales de comunicación han resultado efectivos y adecuados para gestionar procesos y además manifiestan que las relaciones interpersonales, aunque en su mayoría son positivas, requieren tener un mayor fortalecimiento para evitar posibles tensiones, se pudo concluir que para promover una comunicación clara, respetuosa y estructurada es la clave para consolidar un ambiente laboral armonioso y productivo.

En los aspectos relacionados con los incentivos y compensaciones se evidenció que los incentivos ofrecidos por la institución son valorados y son brindados a los docentes teniendo en cuenta su perfil profesional y el reconocimiento al compromiso, sin embargo, se ha evidenciado muchas desigualdades por el tipo de contratos y la falta de claridad en su aplicación. De la misma manera, consideran que la remuneración es competitiva, pero podría ser susceptible de mejorarse tomando como referencia todas las labores o tareas realizadas y para esto se requiere una revisión de la equidad y competitividad salarial para fortalecer más la motivación y fidelización del talento humano. Por otra parte, un aspecto que valoran es el salario emocional lo cual es un valor intangible que ayuda a mejorar la calidad de vida laboral.

Con respecto al crecimiento laboral dentro de la institución, este se encuentra estrechamente vinculado al estilo del liderazgo, la equidad en los incentivos, el acceso a planes de carrera y formación para los docentes, si bien los docentes valoran las oportunidades de desarrollo profesional, existen limitaciones asociadas a los tipos de contratos y a la falta de difusión de los procesos formativos. Así mismo, en el análisis del crecimiento laboral los docentes participantes coinciden que ha sido un elemento fundamental para la motivación y el fortalecimiento de los colaboradores tanto laboral como familiar, pese a ello se reafirma la limitación antes mencionada de los tipos de contratos, lo cual posiblemente genera desigualdad y desmotivación.

En el análisis de líderes, se destacaron tres tipos de liderazgo: el transformacional, el autocrático y el intermitente. Particularmente, el liderazgo transformacional se enfoca en la capacidad de inspirar y motivar a los colaboradores para así generar un clima organizacional de unión, confianza y colaboración lo cual impulsa a mayor motivación en los colaboradores y productividad a la compañía y fue el estilo de liderazgo más valorado por los entrevistados. El liderazgo autocrático y el intermitente se destacan por presentar desafíos que llevan a la desmotivación de los colaboradores afectando la de forma ne-



gativa los resultados de la organización. Es necesario que las organizaciones contemplen la importancia de incluir estilos de liderazgos que valoren el aporte de cada miembro del equipo para sí poder construir un entorno de trabajo productivo y motivacional en la organización.

En lo que respecta al plan de carrera, este es percibido como uno de los factores clave para la motivación y el crecimiento profesional de los docentes ya que lo valoran por su impacto positivo al encontrarse bien estructurado, lo cual conlleva a las oportunidades de crecimiento y ascenso, a un sentido de pertenencia y compromiso, no obstante, según la percepción de los docentes entrevistados, su acceso ha estado limitado principalmente para los docentes con contratos a término indefinido. Acerca de los procesos de formación expresan que son adecuados, por ello requieren una mayor difusión en la población docente, facilitar la disponibilidad de tiempo de los docentes para la realización de este proceso y un enfoque según las actividades de docencia y de gestión administrativa de los docentes, para así fortalecer estas estrategias que aportan a la fidelización y el desarrollo del talento humano dentro de la institución.

Por otro lado, las causales que llevarían a la rotación de los docentes serían la búsqueda de mejores salarios, problemas de salud complejos o afectación en la estabilidad familiar, ya que estos aspectos los perciben como formas de alcanzar bienestar y crecimiento tanto para ellos y su núcleo familiar. Los docentes han manifestado satisfacción con su entorno laboral y no tienen contemplado renunciar. En estos hallazgos se ha reflejado un alto nivel de compromiso institucional, pero también la necesidad de mantener unas condiciones que favorezcan el bienestar integral a todo el personal de docente.

Finalmente, las estrategias de retención percibidas en la presente investigación y que son utilizadas por la universidad son: La implementación de planes de carrera, la oportunidad de crecimiento y desarrollo de los docentes, los incentivos tanto monetarios como salario emocional acordes a los perfiles, cumplimiento de objetivos y permanencia y, además la remuneración adecuada. De la misma forma, dentro de las estrategias de retención se encuentran el clima laboral y el liderazgo establecido por los jefes inmediatos.



Referencias Bibliográficas

- Abardía, R. B. (2014). *Liderazgo Transformacional*. <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. [doi:10.7537/marslsj140517.03](https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03).
- Andi. (2024). *Encuesta de opinión industrial conjunta*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Marzo%202024.pdf>
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: an exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Arcila Herrera, H. D. (2024). *Rotación de personal en las principales empresas del sector retail*. [Tesis de maestría, Universidad EIA]. <https://repository.eia.edu.co/entities/publication/02763f4f-d839-44f6-baeb-63a566714185>
- Badut, M. (2010). Communication forms in the management of the educational institution. *Journal Plus Education*, 6(1), 189-198. <https://uav.ro/files/educatie/plus/12.pdf#page=189>
- Beiza, A. (2012). *Las Relaciones Interpersonales Como Herramienta Esencial Para Optimizar el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional Creación Chaguaramos II*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Cabezas-Ramos, C., & Brito-Aguilar, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742-761. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Cadena Cadena, N., Posada Vargas, N., Arana, M. y Torres Varela, S. (2022). *Causas y consecuencias de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá*. [Tesis de especialización, Universidad EAN]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1ecb393-4c4a-4052-a28f-cb54ea4012f2/content>
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Iberoamericana de Estrategia*. 18(4). 615 -629, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>.
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Capital Humano*, 271-274.
- Carrasco, D., Godoy, M.I., y Rivera, M. (2017). Rotación de profesores en Chile: quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo, *Midevidencias*, 11, 1-7. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mideuc.cl/wp-content/uploads/2022/11/MidEvidencias-N11.pdf>
- Cruelles, J (2013). *Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumpla*. [1era Ed.]. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A



Chages Américas (2022). *Motivación de los empleados en Colombia*. <https://changeamericas.com/prensa/>

Chiaburu, D. & Harrison, D. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082-1103.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos* (3ª ed.). McGrawHill/Interamericana Editores S.A.

Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Iberoamericana de Estrategia*. 18(4). 615 -629, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>.

Durán, M. M. (2014). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional De Administración*, 3(1), 121-134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>

Duran Seguel, I., Moreno Martínez, D., Valenzuela Henríquez, K., & Alarcón Henríquez, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 12-20.

Equipo Editorial Indeed. (2022). *¿Qué es el liderazgo autoritario? Características y ventajas*. Indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-liderazgoautoritario>

Esquivel Hernández, J., Martínez Prats, G. y Silva Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 6 (2), 66-77.

Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-78. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>

Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

Friese, S., Soratto, J., & Pires, D. (2018). Carrying out a computer-aided thematic content analysis with ATLAS.ti. *IWMI Working Papers* 18. https://www.researchgate.net/publication/324720405_Carrying_out_a_computeraided_thematic_content_analysis_with_ATLAS.ti

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: [McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.](#)

Hernández Sampieri, R. & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *La motivación para trabajar* (2.ª ed.). John Wiley.

Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(2), 581-592. [doi:10.1111/inm.12339](https://doi.org/10.1111/inm.12339)



Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

López Montalvo, D., Coto, E. J., & Cadena López, A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271870006>

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

Maslow, AH (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mejía, A. Z. G., Cortes, B., & Valdez, P. E. (2018). Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A C.V. Bodega Actopan. *DIVULGARE Boletín Científico De La Escuela Superior De Actopan*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/esa.v5i10.3354>

Ministerio de Salud y Protección Social. (1993). *Resolución número 8430 de 1993*. [Documento PDF]. [Biblioteca Digital del Ministerio de Salud y Protección Social](#)

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Núñez, Nicolas A., & Cornejo-Meza, Giuliana. (2024). Segmentación de la rotación de docentes de educación superior para la retención del talento académico. *Formación universitaria*, 17(4), 71-80. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000400071>

Núñez-Valdés, K. P., González, J. A., & Sarzoza, S. J. (2019). Expectativas de los Doctorados Chilenos: Insumos para la Elaboración de un perfil de Egreso Doctoral, *Formación Universitaria*, 12(5), 3-14

Ossa-Cardona, J., L y Álzate-Sánchez, K., A. (2024). La conexión salarial: más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado. *Revista CEA*, 10 (24). <https://www.redalyc.org/journal/6381/638178947010/html/>

Pérez Cruz, O. A., & Pinto Pérez, R. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e027.pdf>

Salgado Espitia, J., S. y Vargas Pineda, J., F. (2023). *La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicios de outsourcing*. [Tesis de maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7195>

Snell, S., Bohlander, G., & Rodríguez, M. (2019). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. Cengage Learning. México., <https://elibronet.bibliograficas.ucc.edu.co/es/lc/ucc/titulos/123901>.

Vásquez, K. L. V., & Ulate, B. M. (2021). Sistematización de la metodología disruptiva implementada en el curso de Reclutamiento y Selección de personal de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional Costa Rica. *Estudios*, (43), 525-544. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/article/view/49346>

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas propias.