

FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN INSTRUCTORES QUE TRABAJAN EN UNA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES¹

David Ruiz Quintero²

Universidad EAFIT (Medellín, Colombia).

Resumen

Objetivo. Reconocer las principales razones de deserción de ex instructores de una academia de artes marciales ubicada en Medellín, Colombia, la cual se encuentra actualmente afectada por un alto índice de rotación de personal. Se busca identificar los factores que incidieron en la decisión de retiro, las estrategias que la institución pudo haber implementado para retener al personal, evaluar las consecuencias de la decisión de retiro en términos de pérdida y ganancia e identificar posibles síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico y en las relaciones interpersonales en el momento de tomar la decisión de dejar un grupo. **Método.** Estudio cualitativo descriptivo-interpretativo, basado en entrevistas en profundidad a ocho ex instructores de la academia de artes marciales en la ciudad de Medellín, Colombia. **Resultados.** Los datos obtenidos permitieron comprender que son los factores internos de la organización los que llevan a que se presente la rotación de personal en los instructores de la academia de artes marciales objeto de este estudio, prevaleciendo sobre factores externos como viajes, estudio, trabajo y otros pasatiempos. También se identificó que estrategias para fomentar la permanencia de instructores son mejorar el acompañamiento y las capacitaciones, permitiendo homogeneidad en el método de enseñanza y acompañamiento entre colegas. **Conclusiones.** Factores internos de la academia como la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas entre el instructor y la institución son los que predominan en la rotación del personal. El factor del bajo salario no demostró ser una causa importante.

Palabras clave. Rotación de personal, motivación, satisfacción laboral, síntomas de insatisfacción.

¹ Trabajo de grado para el pregrado en psicología de la universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

² Psicólogo en formación de la universidad EAFIT.

Abstract

Objective. Recognize the main reasons for defection of former instructors from a martial arts academy located in Medellin, Colombia, which is currently affected by a high rate of turnover. This paper seeks to identify the elements that influenced the decision to withdraw, the strategies that the institution could have implemented to retain staff, assess the consequences of the decision to withdraw in terms of loss and gain and identify possible symptoms of dissatisfaction or discomfort in a physical, psychological and interpersonal relationships level at the time of making the decision to leave a group. **Method.** Interpretive descriptive qualitative study, based on detailed interviews with eight former instructors from a martial arts academy in the city of Medellin, Colombia. **Results.** The data obtained allowed us to understand that are the internal factors of the organization which cause the turnover in the instructors of the academy studied, overriding external factor such as travel, study, work or other hobbies. It also allowed us to identify that strategies to promote permanence of instructors are to improve support and training, enabling uniformity in the method of teaching and support among colleagues. **Conclusions.** Academy internal factors such as administrative disorganization and ideological differences between the instructor and the institution predominate in staff turnover. The factor of low wages didn't prove to be an important cause.

Keywords. Staff turnover, motivation, work satisfaction, symptoms of dissatisfaction.

El tema del cual se encargará el siguiente artículo es la rotación de personal en empresas enfocadas a entregar servicios al público tanto de formación como de entretenimiento. Una academia de artes marciales forma en tanto tiene una filosofía que se expresa en términos de marcialidad y mística, donde la marcialidad enseña a que el practicante desarrolle hábitos de entrenamiento y cuidado de sí gracias a la disciplina para alcanzar la mística que es el propósito o finalidad a la cual se pretende llegar, finalidad que se ve reflejada en los valores de la retribución, el amor, el honor y el respeto. También está el entretenimiento el cual se expresa en el hecho de ser un espacio habilitado para crear lazos sociales, hacer ejercicios didácticos que implican todo el cuerpo y distraerse de las demás tareas cotidianas

del trabajo o el estudio. De esta manera una persona que ingresa a una academia de artes marciales no solo se entretiene y se distrae sino que piensa y reflexiona gracias a la filosofía transmitida en teorías durante la clase.

Es trabajo del psicólogo estudiar la rotación en este tipo de organizaciones pues su existencia es una alternativa para la población de una ciudad con antecedentes y actualidad de violencia y abuso de sustancias psicoactivas. Este tipo de instituciones fomenta la salud mental y física a través de la buena alimentación, el ejercicio y la meditación. Es importante para la psicología mirar las dinámicas que se dan en los empleados de este tipo de academias para determinar los factores que hacen que renuncien y así poder proponer soluciones que reduzcan el impacto que esto puede tener en el crecimiento y durabilidad de las mismas. A nivel social es menester mantener la pluralidad de actividades alternativas para que los sujetos puedan escoger a qué vincularse de manera sana y productiva para la ciudad, alejándose de otras actividades que siguen perpetuando el estigma de la violencia y las adicciones.

El propósito de este trabajo es comprender las razones o factores que puedan estar determinando la alta rotación de personal en una organización particular; una academia de artes marciales. El objetivo es una mejor representación de los trabajadores en los determinados contextos de trabajo y de las razones que pueden estar presionando a decidir retirarse de su trabajo como instructores. Una vez comprendida la situación se espera poder permitirse encontrar estrategias posibles que puedan reducir la rotación y el impacto de ésta en la academia.

Para Chiavenato (2011) en toda organización que no se encuentre en problemas y que presente una producción óptima, es decir una organización “saludable”, es normal que se presente cierto volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual define como “una rotación vegetativa” (P. 189), la cual ayuda a la conservación del sistema pues permite una renovación de los procesos a través de las sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, reemplazando parte de los recursos humanos actuales de la empresa por otros recurso de mejor calidad existentes en el mercado. En este tipo de casos, el autor dictamina que es la organización la que está en control de la rotación, pues es ella

como institución la que decide hacer los cambios, es decir, la rotación es alineada con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la situación cambia cuando la rotación escapa del control de la organización y son los empleados los que deciden aumentar el volumen de retiros por su propia cuenta, esto es cuando el empleado es quien toma la decisión de retirarse de la empresa por razones personales. Es aquí cuando se expone que la rotación se hace independiente de los objetivos de la organización y “resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos” (Chiavenato, P. 190) lo que facilita un trabajo de la empresa sobre estos factores que la causan y pueda disminuir el volumen de retiros que no dependen de ella.

Por todo lo anterior se ha formulado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales razones de deserción de los ex instructores de una academia de artes marciales de la ciudad de Medellín que trabajaron como instructores durante 1 año y tienen edades entre los 18 y los 32 años?

Objetivos.

General:

Reconocer las principales razones de deserción de los ex instructores de una academia de artes marciales de la ciudad de Medellín que trabajaron como instructores durante 1 año y tienen edades entre los 18 y los 32 años.

Específicos:

1. Detectar las principales razones de deserción de ex instructores de una academia de artes marciales.
2. Identificar los factores que inciden en la decisión de retiro.
3. Identificar que estrategias desarrolladas por la organización lo hubiesen hecho mantener en el trabajo.
4. Identificar la evaluación de las consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida y ganancia.

5. Identificar posibles síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico o relacional que hubiesen sido determinantes en la decisión de retiro.

Marco de referentes conceptuales.

Antecedentes (estado de la cuestión):

El propósito de este trabajo es dar cuenta de un estado actual de las tendencias investigativas sobre el tema de la rotación de personal en organizaciones. Para ello se presentará un balance de algunos de los estudios realizados hasta el momento en el tema antes mencionado a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En lo referente al objetivo general de los artículos se puede observar una tendencia en el hecho de identificar, determinar, analizar y establecer las causas de la rotación de personal. La preocupación por la rotación se ve reflejada en el cruce de ésta con otras variables que a su vez son objeto de discusión conceptual tales como: los incentivos y la retribución (López, L, 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008), el clima organizacional (Criollo, L, 2014; Pérez, F, 2013; Medellín, M, 2013; López, L, 2011), la motivación (López, L, 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008; Pineda, M, 2010; Medellín, M, 2013; Pérez, F, 2013; Díaz de León, G, 2013), costos de la rotación (Villegas, F, 2012; López, J, 2004; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008), satisfacción laboral (Gómez, L, 2014; Pineda, M, 2010; Díaz de León, G, 2013), reclutamiento y proceso de selección (Pérez, F, 2013; López, J, 2004; Razo, I, 2010; Gómez, L, 2014; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008).

Por otro lado, Millán, J. (2006) y Santacruz, F. J. (s.f.) enfatizan la importancia de una buena gestión de los recursos humanos en la retención de los empleados. En sus referentes se encuentra la eficacia de la administración de los recursos humanos y de la estructura humana en organizaciones, los efectos del comportamiento del hombre en el buen desempeño de la organización y la rotación de personal.

Otros estudios enfatizan la productividad y la eficiencia en la rotación de personal (Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N, 2011), si la motivación incide en la rotación (Medellín, M, 2013) o si es el clima laboral el que influye directamente (Criollo, L, 2014), y por último, determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal (Díaz de León, G, 2013). A pesar de tener objetivos diferentes, todas las investigaciones comparten el interés por la rotación de personal y las constantes referencias a temas como la motivación, la satisfacción, el proceso de reclutamiento y selección y los costos que le pueden significar a una empresa tasas muy altas de rotación.

Dentro del tipo de estudio y tipo de diseño de las investigaciones es incuestionable la predilección por lo cuantificable. Todas las investigaciones se basaron primordialmente en estudios cuantitativos y sólo López, L. (2011), Flores, R. Abreu, J. Badii, M. (2008) utilizan también un enfoque cualitativo a forma de complementar la investigación gracias a descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas y comportamientos en su estudio de caso. Otra investigación planteada como estudio de caso es la de Medellín, M. (2013).

El enfoque que más se repitió en los artículos es el descriptivo, donde se buscó describir las problemáticas encontradas con respecto a la rotación del personal en empresas y fue utilizado por Gómez, L. (2014), Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N. (2011), Pérez, F. (2013), Villegas, F. (2012) y Criollo, L. (2014).

Otras formas de enfocar la investigación menos frecuentes fueron la de realizar un diagnóstico que quedara a consideración de los ejecutivos de la empresa donde se realizara el estudio (López, L, 2011; Saldivia, M, 2013) y la basada en búsqueda bibliográfica con ayuda en libros, revistas, internet y trabajos de grado (Gómez, L, 2014; Millán, J. 2006 y Pérez, F, 2013), sin dejar de lado, por supuesto, las visitas a la organización y todo el trabajo de campo que requiere la aplicación de cuestionarios, pues un punto en común de todos los estudios, a parte del método cuantitativo, es el trabajo de campo en una empresa determinada y la identificación de una muestra para aplicar cuestionarios dirigidos a los objetivos de la investigación. Es decir que en la mayoría de los estudios se ha tomado una empresa para construir un estudio de caso.

En relación con los sujetos participantes se encuentra que algunas de las investigaciones se han desarrollado con personal de venta y atención al cliente (López, L.

2011; Razo, I. 2010) mientras que otros identificaron supervisores, jefes de planta, administradores, ejecutivos y gerentes (López, L, 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008; Santacruz, F, s.f.). La gran mayoría de los estudios identificaron como muestra a personal operativo, personal de turno o colaboradores, personas que por lo general tienen estudios mínimos (Díaz de León, G, 2013; Saldivia, M, 2013; López, J, 2004; Medellín, M, 2013; Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N, 2011; Millán, J, 2006; Pineda, M, 2010). Dentro de las investigaciones revisadas sólo Gómez, L. (2014) no especifica muestra alguna y sólo Villegas, F. (2012) identificó personal que ya no hacía parte de la empresa y utilizó únicamente la entrevista de salida como método de recolección de la información.

Con relación a las técnicas de recolección de información, las más utilizadas fueron la aplicación de cuestionarios (López, L, 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008; Pineda, M, 2010; Millán, J, 2006; Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N, 2011; Razo, I. 2010, López, J, 2004; Santacruz, F, [s.f.]), la aplicación de encuestas (Medellín, M, 2013; Saldivia, M, 2013; Pérez, F, 2013; Criollo, L, 2014; Díaz de León, G, 2013) y la aplicación de entrevistas (Pineda, M, 2010; Saldivia, M, 2013; Pérez, F, 2013; Villegas, F, 2012). A parte de estas técnicas Millán, J. (2006) y Gómez, L. (2014) también utilizan la búsqueda en bases bibliográficas, mientras que Saldivia, M. (2013) toma en cuenta la información proporcionada por la organización. Cabe resaltar dentro de este recuento de las técnicas de recolección de información el cuestionario MbM realizado por Medellín, M. (2013) el cual está basado en la teoría de motivación de Maslow y Herzberg y consiste en una serie de afirmaciones que permiten reflejar lo que la persona piensa y siente sobre su trabajo.

Esto demuestra que las investigaciones sobre retención de personal que tomen una empresa para hacer su estudio requieren, de manera significativa, un trabajo de campo donde el investigador visite la organización, identifique una muestra, aplique una encuesta compuesta por cuestionario o entrevista y utilice un método cuantitativo. Esto con base en la predominancia de los elementos antes expuestos en la mayoría de las investigaciones.

En lo correspondiente a los resultados hallados, el bajo salario fue la característica que más se repitió en las conclusiones de los estudios, siendo referenciada por López, L. (2011), Flores, R. Abreu, J. Badii, M. (2008), Pineda, M. (2010), Medellín, M. (2013),

Santacruz, F. (s.f.), Pérez, F. (2013) y Villegas, F. (2012), donde se toma al bajo salario como una de las razones más influyentes en la rotación del personal de una empresa.

La baja motivación y baja satisfacción laboral son las características que siguen, siendo las segundas más influyentes en el tema de la rotación (Díaz de León, G, 2013; López, J, 2004; Pineda, M, 2010; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008), seguidos de cerca por el clima laboral, el mal ambiente de trabajo y mejorar el trato al empleado (Criollo, L, 2014; Villegas, F, 2012; Pérez F, 2013; Saldivia M, 2013).

Otra conclusión recurrente fue el tema del método de reclutamiento, la selección de personal, los modelos y prácticas de contratación y las prácticas de formación y plan de carrera. Este tema fue uno de los más utilizados como base en los referentes conceptuales de casi todas las investigaciones y habla sobre cómo una mala selección de personal puede llevar a no contratar a la persona más apta para el puesto indicado y por ende puede llevar a la empresa a unos altos costos debido a la constante selección y capacitación de personal nuevo. Fueron Santacruz, F. (s.f.) y Saldivia, M. (2013) quienes encontraron y expusieron esto en sus principales hallazgos.

En otros estudios se identifican factores externos como causas principales de la rotación de personal en empresas (Gómez. L, 2014), siendo algunos de estos factores, por ejemplo, otro trabajo, viajes al extranjero, familia o estudio (Villegas, F, 2012) e incluso se recomienda revisar la vivienda del empleado para que su puesto de trabajo le quede más cerca (Millán, J, 2006).

En la investigación de Cabrera, A. Ledezma, M. y Rivera, N. (2011) se encontró en los resultados que un alto porcentaje de la rotación de personal es voluntaria y por lo tanto la empresa no tiene ningún control sobre esto. Así mismo se encontró que la rotación afecta la productividad y la eficiencia de la organización. Por otro lado, Razo, I. (2010) encontró dentro de sus principales hallazgos que la empresa donde realizó su estudio no presenta índices altos de rotación de personal, por el contrario, es una empresa que está pasando por un estancamiento de personal.

A modo de conclusión, se puede observar que la mayoría de las investigaciones fueron realizadas a nivel de pregrado ya que fueron 10 de 15 (Díaz de León, G, 2013; Criollo, L, 2014; Villegas, F, 2012; Pérez, F, 2013; Saldivia M, 2013; Razo, I, 2010;

Medellín M, 2013; Millán, J, 2006; Pineda, M, 2010; López L, 2011). Dentro de esas investigaciones de pregrado 4 corresponden al pregrado en administración de empresas (López, L, 2011; Pineda, M, 2010; Razo, I, 2010; Pérez F, 2013), 2 corresponden al pregrado en psicología (Medellín, M, 2013; Criollo L, 2014), otras 2 corresponden al pregrado en psicología industrial/organizacional (Villegas, F, 2012; Díaz de León, G, 2013) y 1 corresponde al pregrado en ingeniería civil industrial (Saldivia, M, 2013). A parte, hay 1 realizada para una especialización (Gómez L, 2014) y 1 que corresponde a una maestría (López, J, 2004). Adicionalmente hay 2 investigaciones que fueron realizadas por un grupo de personas donde no se aclara para que tipo de programa académico, grupo de estudio o empresa de asesorías es (López, L. 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008; Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N, 2011).

En lo referente a la ubicación geográfica de los textos 8 fueron producidos en México (López, L, 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M. 2008; Pineda, M, 2010; Millán, J, 2006; Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N, 2011; Razo, I. 2010; López, J, 2004; Díaz de León, G, 2013), 3 en Colombia (Gómez, L, 2014, Medellín, M, 2013; Santacruz, F, [s.f.]), 1 en Chile (Saldivia, M, 2013), 1 en Perú (Pérez, F, 2013), 1 en Guatemala (Villegas, F, 2012) y 1 en Ecuador (Criollo, L, 2014). Este dato no es más que un indicador que muestra que en América Latina el país que más interés muestra en el tema de la rotación de personal en las empresas es México. Tal vez en los demás países las empresas no presentan altos índices de rotación o no hay mucho interés en investigar sobre esta problemática.

De acuerdo a los estudios referenciados se puede ver que el bajo salario es la característica que más influye en la rotación de personal de una empresa. La inconformidad con el salario se tolera poco, los empleados prefieren dar con otra empresa donde el pago sea mejor. La baja motivación y la baja satisfacción laboral también son factores muy influyentes en la rotación. Un empleado que no está satisfecho con lo que hace es muy susceptible de renunciar cuando se le presente la oportunidad, así mismo, un empleado que no esté motivado buscará dejar su empleo. El clima, el mal ambiente laboral y el mal trato hacia los empleados son factores que influyen en la motivación y la satisfacción, al igual que en la rotación. Un mal ambiente laboral no motiva al empleado y resulta siendo una buena razón para abandonar una empresa. Finalmente, los niveles de estudio e

investigación sobre la rotación de personal en empresas son muy básicos y quizás haga falta mayor profundización por personas con especializaciones o maestrías.

Rotación de personal.

Uno de los dilemas a los cuales se enfrentan las organizaciones es el de la salida de sus empleados o su índice de rotación de personal, el cual trae consigo efectos bastante negativos como los costos de reclutamiento y capacitación. El personal que constituye la fuerza de trabajo de una organización es el que hace que la organización produzca; sin sus constantes esfuerzos y sus labores diarias la empresa no alcanzaría la demanda de producción necesaria para mantener un balance positivo, es por esto que un índice de rotación muy elevado revela una empresa que no tiene como producir al máximo o como quisiera producir. En la literatura, al definir la rotación de personal, se encuentra de manera frecuente la referencia a la misma teoría, la cual expresa que la rotación de recursos humanos (o rotación de personal de una empresa) es la fluctuación entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, las cuales son determinadas por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, I, 2011). Esta relación fluctuante debe de tener un equilibrio tal y como es expresado en la siguiente cita:

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto regularse y garantizar así un equilibrio dinámico (Millan, J, p, 25).

Cuando se presenta un desbalance en este sistema de fluctuación de personas es la organización la que corre peligro pues la falta de personal ocasiona una merma significativa en la producción y tener personal de más se refleja en procesos lentos y congestionados. En fin, el desequilibrio en la rotación de personal le trae problemas a una organización.

En ocasiones la misma organización es la que decide llevar a cabo procesos de cambio de empleados con el ambiente, es decir, dejar vacantes algunos puestos con el fin de ocuparlos con personas distintas, esto se hace para oxigenar y revitalizar los procesos, evitando el estancamiento. El problema aparece cuando la rotación se sale del control de la organización, es decir, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados (Gómez, L, 2014).

El índice de rotación de personal es una medida que se utiliza desde la gestión del capital humano para identificar este tipo de problemas en las organizaciones, según Castillo (2006) el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización en un periodo de tiempo. El índice de rotación (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Tomado de: Castillo, J. (2006), P.68.

Donde:

- A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.
- F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Por otro lado Chiavenato (2011) dice que al analizar las pérdidas de personal y sus causas no se deben considerar las admisiones o entradas sino las desvinculaciones, sean estas por iniciativa de la organización o por parte de los empleados. La fórmula propuesta por Chiavenato es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \cdot 100 / PE$$

Donde:

- D: Desvinculación de personal durante el periodo considerado.
- PE: Efectivo del periodo considerado (número total de empleados en plantilla).

Cagigas y otros (2011) argumentan que de este índice de rotación de personal se derivan otros índices más específicos como:

- *Índice de rotación no deseada.* Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.
- *Índice de rotación voluntaria versus involuntaria.* La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- *Índice de rotación evitable versus inevitable.* La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su conyugue en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc.
- *Índice de rotación disfuncional versus funcional.* La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.

Algunas causas de rotación son expresadas por Reyes (2001) de la siguiente forma:

- *Por muerte.* Al morir un trabajador normalmente hay que sustituirlo por otro.
- *Por jubilación.* Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

- *Por incapacidad permanente.* El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser substituido por otro.
- *Por enfermedad.* Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.
- *Por renuncia del trabajo.* Entre las principales suelen estar algunas de las siguientes:
 - a) Búsqueda de mejores salarios.
 - b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
 - c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
 - d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
 - e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellas: la lejanía de su hogar.

- *Por despido.* Cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que substituirlo.
- *Por mala selección y acomodación.* Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevara a la rotación.
- *Por razones personales o familiares.* Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- *Por inestabilidad natural.* Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues por lo dicho anteriormente, causarán gastos innecesarios a la empresa.

Dentro de los principales inconvenientes que le genera la rotación de personal a las organizaciones, Reyes (1991) menciona como principales los siguientes:

- Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia.
- Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio.
- Resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto.
- Posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (2011) indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), también los altos índices de rotación producen unos “costos ocultos” como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Razones como estas hacen que los autores antes mencionados ubiquen a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral en los empleados. También explican los autores que al ser los empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja sobre sus competidores.

Satisfacción, motivación y su relación con la rotación de personal

La insatisfacción del personal puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo (Gómez, L, 2014). Esto lo que expresa es la inconformidad del trabajador al no tener un trabajo que se acomoda a sus deseos, aspiraciones o necesidades, un trabajo que no llena las expectativas y que no permite a la persona un crecimiento, lo que crea una tensión que lleva a que el trabajador decida migrar a una nueva organización donde sus deseos, aspiraciones y necesidades se vean suplidas de una mejor manera, donde sus expectativas se vean satisfechas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde

la satisfacción juega un importante papel en dicha elección (Puchol, 1994, citado por Flores, R. Abreu J. Badii, M, 2008, p. 67).

La satisfacción tiene que ver con recibir lo que se cree que se merece. Un trabajador satisfecho será aquel que sienta que está recibiendo de la organización para la cual trabaja lo que merece de acuerdo con el tiempo que le dedica a su trabajo y a la calidad con la que lo desempeña. Un trabajador insatisfecho será entonces aquel que sienta que lo que recibe no se corresponde con el tiempo y la dedicación que invierte en su trabajo. Otros factores que hacen que un trabajador se sienta satisfecho son: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo (Flores, R. Abreu J. Badii, M, 2008). Muy ligada a la satisfacción está la motivación, la cual puede ser definida como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (Flores, R. Abreu J. Badii, M, 2008). Este segundo término es más íntimo, más personal, tiene que ver con una alineación entre las metas de la organización y las metas personales ¿Cómo ayudar a alcanzar las metas de mi empresa me ayuda a mí a alcanzar mis propias metas? También tiene que ver con las necesidades de una persona, si una necesidad no está satisfecha la persona intentará satisfacerla y si la organización donde labora le facilita los medios de una u otra forma para satisfacer su necesidad entonces la persona estará motivada.

Método

Tipo de estudio. Estudio cualitativo de tipo descriptivo-interpretativo.

Participantes. Se seleccionaron ocho sujetos para ser entrevistados en profundidad al respecto de las razones por las cuales decidieron retirarse de una academia de artes marciales como instructores. Todos los sujetos residen en la ciudad de Medellín. Los criterios de selección de los sujetos fueron: personas que se desempeñaran como instructores durante un periodo de 1 año mínimo, hombres o mujeres, bachilleres, estudiantes de universidad o profesionales, de más de 4 años de antigüedad en la

vinculación a una academia de artes marciales. Los participantes estuvieron plenamente informados del propósito del estudio y consintieron participar en él.

En los anexos se puede encontrar las tablas con la estructura de la investigación y el protocolo de entrevista.

Instrumentos. La técnica de recolección de la información usada fue la entrevista en profundidad, la cual se estructuró a partir de las siguientes categorías de rastreo de la información: principales razones de deserción, elementos que inciden en la decisión de retiro, estrategias que lo hubiesen hecho mantener en el trabajo, consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida/ganancia y los síntomas (físicos, psicológicos y en las relaciones con los demás) que aparecieron en el periodo previo a dejar de dar clase. Cada sujeto fue entrevistado en un solo momento, dada la puntualidad de las preguntas formuladas.

CATEGORÍAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS
1. Detectar las principales razones de deserción de ex instructores de una academia de artes marciales.	1. Principales razones de deserción.
2. Identificar los factores que inciden en la decisión de retiro.	2. Principales factores que inciden en la decisión de retiro.
3. Identificar que estrategias desarrolladas por la organización lo hubiesen hecho mantener en el trabajo.	3. Estrategias que lo hubiesen hecho mantener en el trabajo.
4. Identificar la evaluación de las consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida y ganancia.	4. Consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida y ganancia.
5. Identificar posibles síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico o relacional que hubiesen sido determinantes en la decisión de retiro.	5. Síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico o relacional.

Procedimiento. En una primera fase de contextualización, se ubicaron los elementos de orden contextual respectivo a la rotación de personal en las empresas, lo que permitió un punto de inicio, a la manera de un establecimiento del estado del arte en el campo de estudio. En un segundo momento, se recogió información a través de una entrevista sobre la significación del trabajo y los factores asociados en ex instructores de una academia de artes marciales en la ciudad de Medellín.

Análisis de datos. Una vez recolectados los datos, se procedió a la organización de los mismos para efectos de su presentación sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación se hizo bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para el análisis sistemático del contenido. Esto implicó, primero, la transcripción de la entrevista, luego su análisis y discriminación de los contenidos obtenidos en ella para ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de las categorías para soportar el análisis. Al ser personas que ya no tienen nada que ver con el lugar en el que solían desempeñarse, se dificultaba el concretar citas para la realización de las entrevistas, de ahí que solo se realizara un encuentro por persona. En algunos sujetos eran evidentes los sentimientos de malestar con respecto a su antiguo trabajo, lo cual reflejaban en cierto desdén y recelo a la hora de aceptar dar la entrevista, sin embargo, la mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en no quedar en el anonimato, muy pocos quisieron mantenerse anónimos. Estas fueron las características que rodearon el proceso de recolección de la información.

Resultados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad hechas a los ocho participantes del estudio. Inicialmente, se presentan los datos socio-demográficos que permiten caracterizar al grupo de participantes. Posteriormente, los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: principales razones de deserción, elementos que inciden en la decisión de retiro, estrategias que lo hubiesen hecho mantener

en el trabajo, consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida y ganancia, síntomas y relación con jefe y compañeros.

En cada categoría se partió del análisis de los datos más relevantes agrupados por algunas sub-categorías, y éste fue soportado empíricamente por fragmentos de discurso que evidenciaban el hallazgo obtenido. En algunos casos se relacionó con el fragmento dicho por un solo participante, pero en la mayoría de los casos se soportó en fragmentos de 2 o más participantes para hacer notar cómo este aspecto era generalmente referido por ellos, lo que le daba un cierto valor de generalización y relevancia. Posterior al análisis categorial de resultados se desarrolla la discusión de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas en profundidad y en términos generales se partió del registro de algunos datos básicos de identificación socio-demográfica del grupo de participantes. Así, contamos con la colaboración de una mujer y siete hombres, cuyas edades se encuentran entre los 21 y 31 años, estando las edades 31, 29 y 28 presentes tan solo una vez, mientras que las edades 24 y 21 se repiten en 3 y 2 ocasiones respectivamente; lo que nos permite decir que se trata de un grupo de jóvenes quienes en su mayoría se encuentran en una etapa académica de su ciclo de vida, y que en menor medida se encuentran en una primera etapa profesional. En el caso de los estudiantes, se encontraban entre los primeros 3 semestres del pregrado y los primeros 2 semestres de la especialización, mientras que en el caso de los profesionales, se encontraban entre su primer y segundo trabajo. Sólo un participante se encontraba realizando un segundo pregrado, mientras que otro participante tenía en pausa su pregrado pues se encontraba dedicado tiempo completo a su hobby, el cual le representa ganancias económicas. Respecto al estado civil, todos permanecen solteros, lo que se explica quizás porque se trata de jóvenes adultos que han concentrado su proyecto de vida en la formación profesional. En relación con esto último, tenemos que cinco de los entrevistados tenían formación de bachilleres, mientras que los otros tres tenían formación de pregrado. En lo concerniente a su trabajo como instructores de artes marciales, dos personas duraron 7 años dando clase, dos personas duraron 5 años, otras dos personas duraron 1 año y una persona duró 1 año y medio mientras que otra duró 6 años.

SUJETOS	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJET 03	SUJET 04	SUJET 05	SUJET 06	SUJET 07	SUJET 08
EDAD	28	29	24	31	24	24	21	21
SEXO	F	M	M	M	M	M	M	M
ESCOLARIDAD	Profesional	Bachiller	Bachiller	Profesional	Bachiller	Profesional	Bachiller	Bachiller
AÑOS INSTRUCTOR	5	6	1	7	1 y medio	7	1	5
AÑOS ACADEMIA	10	11	8	12	6	11	5	10
GRADO ACADEMIA	Plateado	Rojo	Azul	Rojo	Rojo	Azul	Amarillo	Azul

Principales razones de deserción.

En relación con las principales razones de deserción como instructor de artes marciales, se identificaron unas razones externas al lugar de trabajo y otras internas. Dentro de las causas externas se encontró que la mitad de los sujetos no identificaron ninguna por la cual se retiraron de dar clase. En la otra mitad la causa más repetida fue la necesidad de dedicar más tiempo al estudio, presentada por 3 sujetos, quienes así lo expresaron: Sujeto 4. *“Si claro, lo que pasó, osea y eso me llevó incluso a dejar de dar clases y a retirarme pues por así decirlo de la academia y es cuando ya al final de mi carrera yo tenía que centrarme en lo que era mi recital de grado y a la vez tenía que trabajar para hacer la práctica... entonces ahí ya no tenía tiempo de nada porque el colegio era de 7 de la mañana a más o menos 3 o 4 de la tarde y después de las 4 tenía que llegar yo a mi casa a estudiar para el proyecto de grado, por así decirlo, el recital de grado es como el proyecto de grado de nosotros de los músicos entonces yo tenía que llegar a ensayar y aparte de eso tenía que llegar a clases en la universidad entonces el tiempo no me daba porque llegaba a la casa mejor dicho con ganas es de dormir, entonces ese fue el principal motivo de por qué dejé*

yo de dar clases y me salí de la academia”. Sujeto 5. *“Me fui a trabajar en el poblado con la extensión nueva de la academia y me fue bien, si, me gustó dar clase, tuve un buen grupo, pero la universidad me empezó a exigir más tiempo, no me daba para trabajar las dos cosas, muchas veces me tocaba pedir reemplazos, muchas veces me tocaba o llegar tarde o pedir favores pues a compañeros para que me reemplazaran y si, pues si hubo una razón principal que quería dedicarme más a otros proyectos principales que al kung-fu”.* Este sujeto además introduce el hecho de querer dedicar su tiempo a otros proyectos principales, característica que comparte el siguiente: Sujeto 8. *“la universidad, otros proyectos de vida que tengo pues o hobbies que podría llamar como es el dj, también un idioma que quería aprender, entonces necesitaba liberar como un poquito de tiempo. Más por eso, por esa parte pues del tiempo”.* Sólo en un caso los viajes al exterior y la pareja fueron una causa de retiro: Sujeto 3. *“Yo me fui de viaje un año para estados unidos, entonces no podía estar en Colombia dando clase y creo que antes otro... yo tenía novia, me daba pereza dar clase cuando tenía novia porque me tocaba dedicarle mucho tiempo y... no...”.*

Dentro de las causas internas se encontró la desorganización administrativa y la falta de capacitación como las razones principales de deserción. En palabras de los entrevistados: Sujeto 1. *“Pero ya después con el tiempo se presentaron varios inconvenientes con la parte administrativa, entonces ahí empezaron como unos ciertos choques, como que se te dio hasta un punto pues muchos permisos para que te involucraras pero ya después se te quitaban o se te criticaban o no era reconocido lo que ya habías hecho por la academia... entonces digamos que fue eso, como malos entendidos con la parte administrativa...”.* Sujeto 2. *“digamos no nos estaba brindando (el maestro) pues el apoyo necesario a la hora de dar las clases.” “el problema es que como había un problema administrativo, eso era un desorden, si ese 20% (correspondiente al atraso en el pago de un alumno) no me lo pagaban en ese mes yo no lo volvía a ver por ningún lado, es decir, no es como a tranquilo que cuando pague (el alumno) nosotros se lo vamos a dar. El problema administrativo era muy desorganizado”.* Sujeto 7. *“las razones por las cuales entonces dejé de dar clase fueron porque pues como te decía en un principio no me llenaba como muchas cosas, no sentía que, que estaba aprendiendo o como que no me sentía cómodo enseñando clases, yo muchas veces me sentía poco preparado, sentía que muchas*

veces pues como que estaba improvisando y me parecía que las personas que pagaban la mensualidad merecían una persona encargada que estuviera más preparada y yo pues honestamente en ese momento no, no me sentía con la suficiente capacidad para enseñar lo que yo sentía que ellos merecían, entonces pues también una de las razones fue esa, como que no me sentía lo suficientemente preparado, fue como algo muy importante para mí en esa decisión”. El siguiente sujeto, aparte de aludir a la capacitación, también fue el único en presentar disconformidad con el salario, considerándolo injusto con respecto a las horas dedicadas: Sujeto 5. *“Como alumno de la academia me sentía frustrado por dos razones básicamente, una razón fue las lesiones, tenía lesiones pues básicamente en la espalda y en el hombro. Eso es como alumno, pero se tradujo también en la parte de instructor porque me dificultaba hacer ejercicios, porque me dificultaba mi proceso de capacitación para yo también enseñar bien a los alumnos. Y segundo una desmotivación por la parte institucional de la academia por desorganización, por, no quiero que suene a explotación, sino la forma de pago del trabajo, si uno dedicaba unas horas a la semana, inclusive del fin de semana y se esforzaba pues como por elaborar las clases, todo y la forma de pago pues para ser un trabajo pues si uno quiere un trabajo real la forma de pago pues de la academia no era buena y entonces aparecían como métodos de, bueno si usted trae más gente a la academia puede ganar más, sí, esa motivación también pues era válida pero yo pienso pues que de todos modos no había una buena compensación económica por el tiempo que uno le dedicaba”*.

Otro factor que se evidenció en dos casos fue el desacuerdo o la no alineación con la parte ideológica de la academia: Sujeto 3. *“pues no me alineaba y me sentía como traicionándome mi manera de ser al dictar clase de la manera en que sugerían que dictara... es el objetivo final que no compartía, como el hecho de hacer crecer la institución porque yo no me sentía parte de la institución”*. Sujeto 6. *“pues muchos sesgos como, como de tipo sectario que ya eran insoportables”*. Por el contrario, dos sujetos no identificaron causas internas que constituyeran razones de retiro o deserción.

Esto nos permite concluir que las causas externas a la academia como la universidad, los viajes o la pareja sí pueden determinar el retiro de una persona, pero no son tan concluyentes como las causas internas, las cuales son las que llevan al sujeto a determinar su salida de la institución. Dentro de estas causas internas, las más compartidas

fueron la desorganización administrativa y la falta de capacitación, aspectos que pueden ser intervenidos creando un departamento administrativo que pague lo que debe ser en el momento que debe ser, y fortaleciendo los cursos, talleres y capacitaciones a los instructores para que estos sientan la que tienen el conocimiento suficiente para desarrollar sus clases.

Factores que inciden en la decisión de retiro.

Respecto a esta categoría, que se diferencia de la anterior pues se refiere a aquellos factores que llevaron a la persona a tomar la decisión de retiro, también fueron identificados unos elementos externos y unos elementos internos. En los elementos externos 4 sujetos (la mitad del grupo) identificaron el tiempo como factor importante para definir el retiro de la responsabilidad de dar clase, tiempo que preferían invertir en el estudio u otros hobbies: Sujeto 6. *“más responsabilidades académicas y las ganas de dedicarle tiempo a cosas que uno sienta que le aportan más en su formación personal y profesional”*. Sujeto 8: *“el principal era el tiempo... de hecho yo dejé de dar clase antes de empezar este semestre actual, el 2015-2, porque yo dije que, bueno se me vino un semestre pesado encima, tengo otros proyectos, entonces, cuando yo tomé la decisión así concretamente fue por el tiempo”*. Sujeto 5. *“Lo que desató que yo dijera no más, no voy a dar más clase fue, la exigencia de la universidad en tiempo, me sentía agotado, no me daba el tiempo pues para asistir a dar las clases...”*. Por el contrario, 3 sujetos no identificaron elementos externos a la academia de artes marciales que los llevaran a tomar la decisión de retiro. En 1 caso, el sujeto aludió a un cambio en la manera de pensar luego de volver de un viaje: Sujeto 3. *“Haber vivido en otra parte influyó mucho, muchísimo porque, pues me cambió, tuve una serie de experiencias de alto impacto en mi vida, en la manera de pensar, en la manera de tomar decisiones, eso fue lo principal”*.

En el caso de los elementos internos a la organización se encontró que más de la mitad de los participantes expusieron la no alineación con los objetivos y la ideología de la academia como un elemento definitorio a la hora de tomar la decisión de retiro: Sujeto 2. *“porque ya había perdido la credibilidad en la academia, ya no creo en todo lo que me iban a decir o en todas las cosas que me iban a enseñar, ya estaba como hartito... y a la final dije, voy a seguir toda mi vida aburrido y por algo que llevo sin ver un cambio*

positivo... pues uno corta eso de raíz y ya y listo”. Sujeto 5. “yo sentía que mi proyecto de vida no era continuar en kung-fu, pues yo no quería formarme como maestro pues que es lo que yo pienso que es el objetivo de kung-fu en general pues su proyecto de vida tiene que convertirse en ser maestro, en tener mucho alumnos, en crear una academia y yo no veía que mi futuro era eso”. Sujeto 3 “estaba aburrido con estar sesgado a lo que dijera el maestro director y tomarlo como una verdad absoluta, como que empecé a ver un patrón en la mayoría de mis compañeros y de los alumnos de la academia respecto a la capacidad de crítica de lo que dijera el maestro director de la academia y me cuestionó muchísimo, como no, pues como, yo estoy en contra de esto de conceptos médicos que los consultaba con médicos y ellos decían eso es mentira, eso es falso, no hay evidencia para eso, entonces eso fue muy chocante también para mí como, yo no voy a decir mentiras acá y más si hay personas que lo han estudiado y me están diciendo que es mentira”.

Mientras 2 sujetos no identificaron ningún elemento interno que los haya llevado a tomar la decisión de retiro, otros 2 identificaron la motivación como elemento importante en la decisión: Sujeto 6. *“primero la falta de motivación, no ver un futuro ni una posibilidad de algo ahí. La falta de desarrollo de una habilidad específica, porque si usted por lo menos aprende a hacer algo entonces bacano, Uno aquí aprende a hacer muchas cositas pero no aprende a hacer nada bien realmente entonces me parece que eso es poco motivante”.* Sujeto 2. *”Cuando das clase vos quieres impregnar a tus alumnos de motivación, que estén motivados, que estén contentos, y yo ya... por así decirlo ya estaba como desquitándome... como sacando los trapitos al sol por así decirlo, ya si empecé fue como a rajarle de mi misma institución, empecé a hacer las cosas como de mala gana”.* Sólo 1 de los sujetos tomó la decisión de retirarse de dar clase para concentrarse sólo en entrenar él mismo: Sujeto 7. *“Bueno en un momento yo lo que más me impulsó o lo que me hizo tomar la decisión de no dar más clase era el pensar en que yo quería dedicarme solamente a entrenar de lleno”.*

En esta categoría, vemos cómo la mitad de los participantes expusieron el tiempo como aquel elemento externo que los llevó a tomar la decisión de retiro, mientras que la falta de compartir el objetivo o la ideología de la institución como el elemento interno más significativo, lo que nos lleva a concluir que es la pérdida de sentido en la labor

desempeñada lo que lleva a la persona a querer liberar ese tiempo para utilizarlo en alguna otra actividad que sienta que le aporta mayor sentido.

Estrategias de permanencia.

En cuanto a las estrategias que pudo haber utilizado la institución para retener a su personal, 3 sujetos identificaron la capacitación, la homogeneidad en los programas en los cuales se basan las clases y la ayuda mutua entre instructores como elementos importantes: Sujeto 2. *“Otra cosa es, ahí lo que, para que usted perdure, que los programas sean muy homogéneos. Entre todos colaborar”*. Sujeto 5. *“unificación del método. Porque es que uno no tenía una guía pero cada uno si tenía un método. Compartir esos métodos, como para mejorar la forma en la que uno da clase es una forma también como de retener a la gente”*.

Otras estrategias identificadas fueron: hacer un seguimiento a las personas que se retiran, Sujeto 1. *“No sé si un seguimiento de pronto, pues porque a mi después de que me fui nadie me dijo como, ey vení, pues nadie me preguntó lo que vos me estas preguntando, nadie me dijo ¿Por qué en realidad te fuiste? ¿Qué pude haber hecho para que te quedaras? vení, hablemos”*, crear un modelo más incluyente y libertario, Sujeto 3. *“tendría que, de alguna manera reestructurar su modelo ético y pedagógico a un modelo más incluyente y más libertario en el que yo estoy incluido”* exigir menos y dar más, Sujeto 6. *“yo creo que de pronto que exigieran menos, dieran más y también como con respecto al tiempo, pues que exigieran menos tiempo y dieran más por el tiempo que uno les presta”*, estrechar las relaciones instructor-academia,

En este caso vemos que la academia debería de implementar espacios donde haya un acompañamiento mutuo entre instructores y un coordinador que recopile la información y de conclusiones que les puedan servir a todos en sus procesos de dar clase, logrando así estrechar relaciones entre compañeros y entre institución-instructor. También se identifica la necesidad de aspectos como un seguimiento a quienes se fueron y la creación de unos incentivos que ayuden a motivar a los instructores, privilegiándolos por su trabajo, haciéndoles sentir que se aprecia el tiempo que dedican a la academia.

Consecuencias de la decisión de retiro.

En esta categoría se buscó que el sujeto valorara su retiro de las funciones como instructor en términos de pérdida y de ganancia. En el aspecto de la pérdida, el sujeto debía hacer un análisis de aquello que considera perdió al dejar de dar clase. En este caso se identificó en 6 de los sujetos una prevalencia en la identificación de la pérdida de un aspecto social, ya sea por el hecho de dejar de conocer nuevas personas, haber perdido una familia, dejar de aprender de otro o perder un rango jerárquico: Sujeto 1. *“porque para mí el contacto con los alumnos era un aprendizaje constante y me parece que uno aprende mucho”*. Sujeto 2. *“la academia era como mi familia... entonces cuando te salís como que perdés esa, si perdés como ese vínculo pues con la academia, con la gente de ahí, es otro mundo”*. Sujeto 6. *“ese lugar donde uno digamos ya tenía un rango y una jerarquía, donde la gente lo escuchaba a uno, eso era bueno”*. Por el contrario, 2 sujetos no reconocieron haber perdido algo al retirarse.

En el aspecto de la ganancia, el sujeto debía hacer un análisis de aquello que considera ganó al dejar de dar clase. En 4 sujetos prevaleció el tiempo como aspecto ganado: Sujeto 8. *“Más tiempo realmente, que lo he estado aprovechando muy bien, estudiando más, siguiendo con mi dj que ha ido creciendo. He salido con más personas, he conocido gente nueva... eso me ha aportado pues, como... eso gané, tiempo”*. También fue significativo en 3 sujetos el considerar haberse liberado de factores como yugo ideológico, Sujeto 3. *“No, pues, es una liberación psíquica ante un yugo ideológico, esa es la ganancia, pues, a eso le atribuyo yo la ganancia”*, dar ejemplo, Sujeto 5. *“pues como la libertad de no tener que decir o de no sentirme como forzado a que usted es un punto de referencia en la academia por ejemplo. Y usted tiene que dar ejemplo”*, displacer, Sujeto 6. *“libertad... encontrar cosas que realmente disfruto más y me dan más satisfacción y placer”*. Mientras que 1 persona no identificó ganancia alguna, otra identificó una autorreflexión que le permitió decidir el rumbo de su vida, Sujeto 7. *“la sola salida o el parar de dar clase me abrió los ojos porque fue como una oxigenación hacia la dirección que yo quería tomar con mi vida y yo pienso que eso es muy valioso”*.

Se concluye que la pérdida más significativa para aquellos que dan clase es el espacio social donde pueden conocer personas nuevas, aprender del otro y ejercer el

liderazgo en un espacio donde se tiene una jerarquía y un cierto poder de mando. También se concluye que la ganancia más significativa es el tiempo, seguida de cerca de la liberación de aspectos como ideología, tener que dar ejemplo o hacer cosas que ya no producen placer. Otra ganancia identificada fue la capacidad de elegir un rumbo de vida, impulsada por la decisión de dejar de clase y una autorreflexión desencadenada por esto.

Síntomas de insatisfacción o malestar.

En esta categoría se preguntó por síntomas tanto físicos como psicológicos y en las relaciones con los demás en la época cercana al retiro de las actividades como instructor. En los síntomas físicos, sólo 1 sujeto comentó haber sentido sueño: Sujeto 5. *“Dormía, que por que me daba sueño, eso era un síntoma, dormía, antes de dar clase, en vez de estar preparándola o pensando en que va a hacer con el grupo, me pasaba eso”*. En el resto de los sujetos prevaleció la no identificación de síntomas físicos.

En los síntomas psicológicos prevalecieron la tristeza y el estrés, mencionados en 3 ocasiones: Sujeto 1. *“pues me daba mucha tristeza por lo que te digo porque fue muy difícil el renunciar a eso (dar clase)”*. Sujeto 8. *“Iba, sobre todo con mucho estrés porque yo sentía que estaba, a lo último, yendo al grupo por cumplir un horario y eso me estresaba mucho”*. También se presentaron síntomas como la melancolía, la confusión y la ansiedad: Sujeto 6. *“Eso, pues como ganas de llorar, pero no tristeza sino más como melancolía y como de ay bacano estos pelados y chévere compartir con ellos”*, Sujeto 7. *“me sentí un poco confundido por no saber qué hacer al principio cuando recién pensaba en la decisión de dejar el grupo... me dio un poquito de ansiedad que es pues como lo normal, uno le da ansiedad pues como cuando va a tomar pues como decisiones importantes. Sí, es muy normal, pero bueno fue más que todo eso”*. Un sujeto también reveló haber sentido falta de motivación: Sujeto 2. *“Falta de motivación”*.

En los síntomas en las relaciones con los demás miembros de la academia, 6 sujetos no identificaron síntoma alguno, sin embargo 2 identificaron distanciamiento con los compañeros y rabia con el maestro director de la institución: Sujeto 2. *“men básicamente es, si osea ya tenía mucha rabia con el maestro” “todo lo que se decía no se hacía” “nos dejaba tirados (en los entrenamientos)”*, Sujeto 1. *“Yo sentí que de pronto las relaciones con el mismo grupo, el que yo entrenaba, empezaron a cambiar, porque entonces ya cada*

quien era por su lado, en ese momento éramos muy poquitos, entonces como que, lo que te digo, aunque yo entiendo que es un proceso muy personal ellos tampoco se preocuparon por juepucha estamos perdiendo esta pelada que es del equipo”.

En la sintomatología que pudiera generar el hecho de tomar la decisión de retirarse de dar clase, se evidencia una prevalencia en los aspectos psicológicos, siendo la tristeza de tomar la decisión y el estrés de tener que seguir preparando clases los síntomas que más se presentaron. En este aspecto la academia podría implementar un espacio donde los instructores puedan hablar y calmar este estrés que les produce dar clase en momentos donde sientan que el tiempo les falta para desempeñar sus otras actividades, como el estudio.

Otros factores determinantes de la rotación.

En esta categoría se decidió agrupar aquellos aspectos que se repitieron en el discurso de la mayoría de los participantes, que no correspondían a las demás categorías pero que precisamente por su prevalencia resultan importantes para ser mencionados. El primero es la relación con el jefe directo o el maestro director de la academia y el segundo es la relación con los compañeros de grupo del entrenamiento propio. En palabras de los sujetos: Sujeto 3. *“yo sentí que mi manera de pensar no tenía cabida ahí ni siquiera en el grupo con el que entrenaba, muchas veces era como a este man si es conflictivo y no, no, ya no disfrutaba tampoco, entonces, pues yo de dar clases, yo deje de disfrutar”*, Sujeto 6. *“Con respecto al jefe uno si... pues porque hay una relación ahí que es muy conflictiva y problemática en el sentido de como él se pinta como un gurú. Como un sabio o alguien que tiene las respuestas para los problemas de uno, entonces en ese sentido digamos que uno si le da rabia, le da rabia como que la posición que él toma como una persona adulta y de abusar como de una mente que está en formación como para ganar su lealtad por decirlo así”*, Sujeto 5. *“no sentía que, como que el instructor que yo tenía, que era el maestro, me colaborara para yo mejorar en ese tipo de problemas (físicos) que yo tenía”.*

Esto nos permite concluir que las relaciones con los compañeros de la academia y los conflictos con el maestro director de la misma son factores que van llevando a que la persona tome la decisión de retirarse como instructor de la institución. La institución deberá cuidar este tipo de conflictos a través del fortalecimiento de los lazos de los equipos de

trabajo y la fomentación de un conducto regular que permita una comunicación adecuada instructor – maestro director, donde haya mediadores que puedan intervenir en las problemáticas que se puedan dar en esta relación.

Discusión.

Respecto a las principales razones de deserción, vemos que son factores internos de la institución los que más influyen en la rotación de personal de esta academia de artes marciales en particular. Dentro de estos factores internos los que resaltan son la desorganización administrativa y la falta de capacitación que llevan a que el instructor pierda la motivación y se sienta insatisfecho con su trabajo, ocasionando su salida de la academia. Según el estado actual de las investigaciones referenciadas en este trabajo, esta baja motivación y baja satisfacción laboral son las segundas causas más influyentes en la rotación de personal (Díaz de León, G, 2013; López, J, 2004; Pineda, M, 2010; Flores, R. Abreu, J. Badii, M, 2008), que en este caso le ganan al bajo salario (López, L. 2011; Flores, R. Abreu, J. Badii, M. 2008; Pineda, M. 2010; Medellín, M. 2013; Santacruz, F. S.F.; Pérez, F. 2013 y Villegas, F. 2012), factor que no aparece en esta investigación más que en un solo caso aislado. También se encontró que factores externos como el estudio, viajes, pareja y dedicarse a otros proyectos pueden ocasionar una rotación de personal, tal y como lo expresaron Gómez, L. (2014) y Villegas, F. (2012).

De acuerdo a lo elementos que inciden en la decisión de retiro, una vez más son los elementos internos de la academia los que más peso tienen en la rotación del personal, siendo la desarticulación con los objetivos y la ideología de la academia los que más influyen en la decisión de retiro. Aquí entran en juego varios factores que se combinan para resultar en la rotación del personal: el individuo siente que su pensamiento ya no está alineado con la ideología de la academia, ya no comparte la finalidad de lo que se espera de él como instructor, se siente poco acompañado tanto por sus compañeros como por su jefe quien es el maestro director de la institución, siente que le falta capacitación y finalmente la pérdida de credibilidad en el lugar de trabajo y en el objetivo de lo que se hace ocasiona un sinsentido en el individuo, quien decide replantear sus prioridades y dar por terminadas sus labores. Como vemos, la motivación laboral está orientada más por aspectos de orden

simbólico, subjetivo y relacional que por factores materiales (Orejuela, J. J. Ramírez, A. 2011). Estos factores, que se relacionan con el clima laboral, representaron la tercera causa más influyente en el referente conceptual, según Saldivia, M. (2013), Villegas, F. (2012) y Criollo, L. (2014).

Con respecto a las estrategias que hubiesen funcionado para que los instructores mantuvieran su trabajo, evitando así la rotación de personal, se concluye que la academia debe de mejorar su metodología de capacitación y acompañamiento, asegurando la permanencia de los instructores, sin tener que capacitar constantemente nuevos grupos de instructores, lo que puede representar un alto costo, tal y como lo expusieron Santacruz, F. (s.f.) y Saldivia, M. (2013).

De manera emergente, durante las entrevistas a los participantes de la investigación, fueron surgiendo “quejas” sobre la relación con los mismos compañeros de entrenamiento quienes también son colegas instructores en la mayoría de los casos (pues no todos lo que entrenan también dan clase) y sobre la relación conflictiva con la figura del maestro director. Debido a su incidencia repetitiva en los discursos de los diferentes participantes, se puede ver que aquí hay un factor importante a tener en cuenta y que corrobora lo expuesto por Orejuela, J. J. y Ramírez A. (2011) con respecto a la importancia de lo simbólico, lo subjetivo y lo relacional en la motivación de las personas para mantener un trabajo, factor de carácter primordial en esta investigación y de carácter significativo en las investigaciones de Díaz de León, G, (2013), López, J, (2004), Pineda, M, (2010), Flores, R. Abreu, J. Badii, M, (2008). Al respecto de lo simbólico y lo subjetivo, esta investigación abre la inquietud por explorar más a fondo el sentido que los instructores construyen alrededor del hecho de dar clase y cómo este al chocar con los objetivos de la academia ocasiona la deserción.

En conclusión, tenemos que son los factores internos de la organización son los que llevan a que se presente la rotación de personal en los instructores de una academia de artes marciales particular en la ciudad de Medellín; factores como la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas son los que predominan, haciendo del retiro del instructor un acto voluntario por parte del mismo y no por parte de la organización. En casos como éste Cabrera, A. Ledezma, M. y Rivera, N. (2011) exponen que la empresa

tiene poco control sobre los retiros, debido a que son decisiones personales de quienes trabajan allí. Sin embargo es importante para cualquier empresa revisar aquellos factores que llevan a que sus colaboradores tomen dicha decisión y que utilice ésta información para mejorar la adherencia y permanencia de éstos. Es importante resaltar que en esta investigación el dinero no fue uno de los factores significativos encontrados a la hora de considerar y tomar la decisión de retiro, lo cual es común en otro tipo de organizaciones. En ésta en particular es interesante ver cómo también cumple un papel formativo pues busca que sus alumnos sean luego sus trabajadores sin dejar de lado el rol de alumno, por lo que la academia se encuentra en un constante proceso de formación y este aspecto es interesante para seguir profundizando e investigando.

Finalmente, se considera que en próximas investigaciones se pueden llevar estudios más amplios, tomando un grupo más amplio de instructores para indagar sobre sus motivos de retiro. También se pueden tomar muestras comparativas entre diferentes instructores de distintas academias de artes marciales de Medellín y analizar la rotación de personal en este tipo de instituciones. Otro aspecto interesante a indagar es el tema de los síntomas laborales y cómo éstos afectan a un individuo a tal punto que decide retirarse de su trabajo.

Referencias.

- Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N. (2011). *El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León*. México: Contexto, vol. V, núm. 5, pp. 83-91.
- Cagigas, J. y otros (2011). *Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Castillo, J. (2006). Formula del índice de rotación de personal. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>, 25/11/15, 4:26 p.m.
- Chapman, G. White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. Grand Rapids: Editorial Portavoz.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores.

- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa sodetur S.A.* Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>, 19/10/2015, 2:50 p.m.
- Díaz de león, G. (2013). Identidad organizacional y rotación de personal (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf>, 19/10/2015, 3:00 p.m.
- Flores, R. Abreu, J. Badii M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3 (1), pp. 65-99.
- Gómez, L. (2014). Análisis sobre la rotación de personal en la organización acontribut s.a.s de Bogotá. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12083/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20ORGANIZACION%20C3%93N.pdf>, 19/10/2015, 3:32 p.m.
- López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>, 19/10/2015, 4:59 p.m.
- López, L. (2011). Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ado región Veracruz. Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>, 19/10/2015, 4:52 p.m.
- Medellín, M. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex internacional sede Manizales – caldas.* Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1508/Medellin_Henao_Maria_Fernanda_2013.pdf?sequence=1, 19/10/2015, 4:56 p.m.
- Millán, J. (2006). *Rotación de personal.* Recuperado de: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>, 19/10/2015, 4:54 p.m.
- Orejuela, J. Ramírez, A. (2011). *Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos.* Cali: Pensamiento Psicológico, vol. 9, núm. 16, pp. 125-144,
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo.* Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf, 19/10/2015, 5:01 p.m.
- Pineda, M. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada.* Recuperado de: <https://mariomenesescpo.files.wordpress.com/2013/05/causasdelarotaciondepersona lenunaempresadeseguridadprivada.pdf>, 19/10/2015, 5:04 p.m.
- Razo, I. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelería dabo.* Recuperado de:

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8406/A2.789.pdf?sequence=1>,
19/10/2015, 5:06 p.m.

Reyes, A. (2001). *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. México, D.F: Limusa, primera edición.

Saldivia, M. (2013). *Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos*. Recuperado de:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcis162e/doc/bpmfcis162e.pdf>,
19/10/2015, 5:09 p.m.

Santacruz, F. (s.f.). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/>, 19/10/2015, 5:13 p.m.

Villegas, F. (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Recuperado de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>, 19/10/2015, 5:14 p.m.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO	RESULTADOS	CONCLUSIONES
--------	----------	------------------	-----------------------	-----------------------------------	--------	------------	--------------

Anexos. ANEXO 1.

<p>Factores determinantes de la rotación de personal en instructores que trabajan en una academia de artes marciales.</p>	<p>¿Cuáles son las principales razones de deserción de los ex instructores de una academia de artes marciales de la ciudad de Medellín que trabajaron como instructores durante 1 año y tienen edades entre los 18 y los 32 años?</p>	<p>Reconocer las principales razones de deserción de los ex instructores de una academia de artes marciales de la ciudad de Medellín que trabajaron como instructores durante 1 año y tienen edades entre los 18 y los 32 años.</p>	<p>Detectar las principales razones de deserción de ex instructores de una academia de artes marciales.</p> <p>Identificar los factores que inciden en la decisión de retiro.</p> <p>Identificar que estrategias desarrolladas por la organización lo hubiesen hecho mantener en el trabajo.</p> <p>Identificar la evaluación de las consecuencias de la decisión de retirarse en términos de pérdida y ganancia.</p> <p>Identificar posibles Síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico o relacional que hubiesen sido determinantes en la decisión de retiro.</p>	<p>La rotación de personal.</p> <p>Causas y consecuencias de la rotación de personal.</p> <p>La insatisfacción laboral y la baja motivación en el trabajo como precipitadores de la decisión de renuncia al trabajo.</p> <p>La rotación de personal como un síntoma de la inadecuada gestión del talento humano.</p>	<p>Estudio cualitativo descriptivo - interpretativo, basado en entrevistas en profundidad a ocho ex instructores de la academia de artes marciales en la ciudad de Medellín, Colombia.</p>	<p>Los datos obtenidos permitieron comprender que son los factores internos de la organización los que llevan a que se presente la rotación de personal en los instructores de la academia de artes marciales objeto de este estudio, prevaleciendo sobre factores externos como viajes, estudio, trabajo y otros pasatiempos. También se identificó que estrategias para fomentar la permanencia de instructores son mejorar el acompañamiento y las capacitaciones, permitiendo homogeneidad en el método de enseñanza y acompañamiento entre colegas.</p>	<p>Factores internos de la academia como la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas entre el instructor y la institución son los que predominan en la rotación del personal. El factor del bajo salario no demostró ser una causa importante.</p>
---	---	---	--	--	--	--	--

ANEXO 2. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO: ENTREVISTA SOBRE RAZONES DE DESERCIÓN DE LOS EX INSTRUCTORES DE UNA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	PREGUNTAS
PRINCIPALES RAZONES DE DESERCIÓN	Causas externas	Mejor oferta laboral Viajes Estudio Otras actividades	¿Existieron razones externas, por fuera de la academia, que lo impulsaron a dejar de dar clase en ella?
	Causas internas	Clima laboral Relación con el jefe Motivación Salario Síntomas de malestar en el trabajo	¿Qué razones netamente de la academia hicieron que usted dejara de dar clase en ella?
FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE RETIRO	Elementos externos		¿Qué factores externos lo impulsaron a usted a tomar la decisión de retirarse?
	Elementos internos		¿Qué factores internos lo impulsaron a usted a tomar la decisión de retirarse?
ESTRATEGIAS QUE LO HUBIESEN HECHO MANTENER EN EL TRABAJO	Salario Trato Reconocimiento Apoyo Capacitación Poca flexibilidad para desarrollar el trabajo. Equidad		¿Qué estrategias pudo haber implementado la academia que lo hubieran hecho permanecer dando clase?
CONSECUENCIAS DE LA DECISIÓN DE RETIRARSE EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA.	Pérdidas		¿Qué identifica que perdió al retirarse de dar clase?
	Ganancias		¿Qué identifica que gana al retirarse de dar clase?
SINTOMAS DE INSATISFACCIÓN O MALESTAR	Físicos		¿Qué síntomas físicos recuerda de la época cercana a dejar de dar clase?
	Psicológicos		¿Qué síntomas psicológicos recuerda de la época cercana a dejar de dar clase?
	Relacionales		¿Qué síntomas en las relaciones con los demás recuerda de la época

			cercana a dejar de dar clase?
--	--	--	-------------------------------

ANEXO 3. PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE RAZONES DE DESERCIÓN DE LOS EX INSTRUCTORES DE UNA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- Edad
- Sexo
- Educación
- Nivel de formación en artes marciales
- Antigüedad en la academia
- Antigüedad como instructor

PRINCIPALES RAZONES DE DESERCIÓN

- ¿Existieron razones externas, por fuera de la académica, que lo impulsaron a dejar de dar clase en ella?
- ¿Qué razones netamente de la academia hicieron que usted dejara de dar clases en ella?

ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE RETIRO

- ¿Qué factores externos lo impulsaron a usted a tomar la decisión de retirarse?
- ¿Qué factores internos lo impulsaron a usted a tomar la decisión de retirarse?

ESTRATEGIAS LO HUBIESEN HECHO MANTENER EN EI TRABAJO

- ¿Qué estrategias pudo haber implementado la academia que lo hubieran hecho permanecer dando clase?

CONSECUENCIAS DE LA DECISIÓN DE RETIRARSE EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA.

- ¿Qué identifica que perdió al retirarse de dar clase?
- ¿Qué identifica que gano al retirarse de dar clase?

SINTOMAS

- ¿Qué síntomas físicos recuerda de la época cercana a dejar de dar clase?
- ¿Qué síntomas psicológicos recuerda de la época cercana a dejar de dar clase?
- ¿Qué síntomas en las relaciones con los demás recuerda de la época cercana a dejar de dar clase?

ANEXO 4.

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS

Sujeto a Sujeto

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	RESPUESTAS SUJETO 1.
PRINCIPALES RAZONES DE DESERCIÓN	<i>Causas externas</i>	
	<i>Causas internas</i>	
FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE RETIRO	<i>Factores externos</i>	
	<i>Factores internos</i>	
ESTRATEGIAS QUE LO HUBIESEN HECHO MANTENER EN EL TRABAJO	<i>Estrategias posibles</i>	
CONSECUENCIAS DE LA DECISIÓN DE RETIRARSE EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA.	<i>Pérdidas</i>	
	<i>Ganancias</i>	
SINTOMAS DE INSATISFACCIÓN O MALESTAR	<i>Físicos</i>	
	<i>Psicológicos</i>	
	<i>Relacionales</i>	
OTROS FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN		

ANEXO 5.

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS

Todos los Sujetos

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8
PRINCIPALES RAZONES DE DESERCIÓN	<i>Causa externas</i>	No identificó causas externas	No identificó causas externas	Viaje al exterior y pareja	Estudio, trabajo, tiempo	Estudio y dedicarse a otros proyectos	No identificó causas externas	No identificó causas externas	Estudio, carrera como dj, hacer cosas nuevas y diferentes, tiempo, pareja
	<i>Causa internas</i>	Conflicto con la parte administrativa en derechos y deberes y falta de reconocimiento	Falta de apoyo y capacitación. Desorden administrativo con las fechas y cantidades de los pagos	Intereses personales no alineados con los objetivos de la academia, conflicto ideológico y moral, falta de sentimiento de hacer parte de la academia	No identificó causas internas	Falta de tratamiento y acompañamiento en lesiones por parte de la academia que le impedían crecer y capacitar a su grupo. Percepción de salario injusto con respecto a las horas dedicadas	Sesgos mentales de tipo sectario insoportables, poca exigencia física y mental, incapacidad de disfrute del tiempo aquí empleado. Descontento con la falta de crecimiento de la academia y con el lucro de una sola persona (maestro) por el esfuerzo comunitario	Confrontación expectativas/realidad, falta de preparación, capacitación y acompañamiento	No identificó causas internas

FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE RETIRO	Elementos externos	No identificó elementos externos	No identificó elementos externos	Cambio en la manera de pensar luego de viaje	Tiempo. Desarrollo profesional	Tiempo, estudio	Tiempo, dedicarse a aspectos que aportaran más en los personal y profesional	No identificó elementos externos	Estudio, carrera como dj, hacer cosas nuevas y diferentes, tiempo, pareja, autoconocimiento
	Elementos internos	Sensación de estancamiento en el proceso, de no tener un objetivo	Falta de motivación, sensación de odio hacia la academia, pérdida de credibilidad en la academia.	Desacuerdo con los requerimientos formativos y económicos para dar clase. Sesgo ideológico por parte del maestro. Sensación de engaño al enseñar conceptos no aprobados por la medicina en sus clases	No identificó elementos internos	Desarticulación con el objetivo de la academia. Falta de acompañamiento del maestro en lesiones.	Falta de motivación, visión de futuro y posibilidad de vida. Estructura rígida y dogmática de la academia. Descontento con la falta de crecimiento de la academia y con el lucro de una sola persona (maestro) por el esfuerzo comunitario	Dedicarse sólo al entrenamiento con su grupo	No identificó elementos internos

<p>ESTRATEGIAS QUE LO HUBIESEN HECHO MANTENER EN EL TRABAJO</p>		<p>Seguimiento, intento de recuperar</p>	<p>Cumplimiento de la palabra, hacer una cosa a la vez y perfeccionaria, calidad en vez de cantidad. Homogeneidad en el metodo de dar clase. Motivar al instructor</p>	<p>Modelo más incluyente y más libertario</p>	<p>No identifica estrategias posibles</p>	<p>Incentivos en pagos, mejores pagos, beneficios por dar clase (no pagar matricula). Apoyo a las personas con lesiones. Oportunidad de desarrollar cualidades propias mediante charlas o seminarios. Homogeneidad en el método de dar clase (union entre instructores, compartir métodos y soluciones), guías para dar clase</p>	<p>Exigir menos entrega emocional y dar más capacitación. Exigir menos tiempo y dar más por el tiempo que el instructor entrega</p>	<p>Acompañamiento más personalizado, tips, información, mensajes claros, mayor capacitación</p>	<p>Relaciones más estrechas entre el instructor y la academia</p>
--	--	--	--	---	---	---	---	---	---

CONSECUENCIAS DE LA DECISIÓN DE RETIRARSE EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA.	Pérdidas	Contacto con alumnos, aprendizaje propio	Una familia	Oportunidad de conocer personas nuevas, practicar la postura, expresión y discurso público, expresión de la creatividad, ganancias ocasionales, ser percibido como autoridad	Crecimiento personal, aprender de otro	Sedentarismo, dejar de ejercer liderazgo constante sobre un grupo	Espacio social, rango, jerarquía adquiridos, escucha de otro	No identificó ninguna pérdida	No identificó ninguna pérdida
	Ganancias	Capacidad mental para enfrentar desafíos	Autoconfianza, independencia y capacidad para solucionar problemas	Tiempo. Liberación psíquica ante yugo ideológico	No identificó ganancias	Tiempo, libertad de no tener que dar ejemplo, capacidad de crítica y autocrítica, desmitificar verdades que tragaba entero	Tiempo, espacio y libertad de hacer cosas más placenteras	Liberación de estrés y ansiedad, autoreflexión, planteamiento de proyecto de vida	Tiempo
SINTOMAS DE INSATISFACCIÓN O MALESTAR	físicos	No identificó ningún síntoma físico	No identificó ningún síntoma físico	No identificó ningún síntoma físico	No identificó ningún síntoma físico	Sueño	No identificó ningún síntoma físico	No identificó ningún síntoma físico	No identificó ningún síntoma físico
	psicológicos	Tristeza	falta de motivación, agotación. Sensación de estar quemado (burnedout)	Tristeza	Estrés y tristeza	Estrés	Melancolía	Confusión, ansiedad	Estrés, ansiedad y duelo anticipado

	relacionales	Distanciamiento con los compañeros	Sentimiento de rabia con el maestro	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás	No identificó ningún sistema en las relaciones con los demás
OTROS FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN	Motivación, relación con jefe y compañeros	Sintió que la motivación era un proceso personal. Distanciamiento con los compañeros. Falta de cumplimiento por parte del maestro	Falta de motivación por pérdida de credibilidad en la palabra del maestro. Falta de unión con sus compañeros	Inconformidad con la academia que generaba roces entre él y sus compañeros	No emergió ningún aspecto a resaltar	Falta de colaboración por parte del maestro en sus lesiones. Roces con compañeros por falta de unión	Conflicto y rabia con la posición de gurú y sabio del maestro	No emergió ningún aspecto a resaltar	No emergió ningún aspecto a resaltar

ANEXO 6.

MATRIZ DE ANALISIS GENERAL DE DATOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TODOS LOS SUJETOS
PRINCIPALES RAZONES DE DESERCIÓN	<i>Causas externas</i>	Tiempo para estudio y otros proyectos.
	<i>Causas internas</i>	Desorganización administrativa y falta de capacitación.
FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE RETIRO	<i>Elementos externos</i>	Tiempo para estudio y otros proyectos.
	<i>Elementos internos</i>	Desarticulación con los objetivos e ideología.
ESTRATEGIAS QUE LO HUBIESEN HECHO MANTENER EN EL TRABAJO		Mejorar la capacitación.
CONSECUENCIAS DE LA DECISIÓN DE RETIRARSE EN TÉRMINOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA.	<i>Pérdidas</i>	Capacidad de relacionamiento social.
	<i>Ganancias</i>	Tiempo y liberación (de estrés, ansiedad, tener que dar ejemplo y de yugo ideológico).
SINTOMAS DE INSATISFACCIÓN O MALESTAR	<i>físicos</i>	Sueño.
	<i>psicológicos</i>	Tristeza y estrés.
	<i>relacionales</i>	Distanciamiento con compañeros y rabia con el maestro director.
OTROS FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN		Roces con compañeros de equipo por falta de unión y conflicto con el maestro director.