

Factores que influyen en la rotación de trabajadores en áreas administrativas, operativas y gerenciales dentro de un grupo empresarial familiar en la ciudad de Medellín

Factors influencing employee turnover in administrative, operational and managerial areas within a family business group in Medellin

LUISA MARÍA GÓMEZ CÁRDENAS

Trabajo de grado

Asesora

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2024

Tabla de contenido

1. Resumen	4
2. Introducción	6
3. Planteamiento del problema	8
4. Justificación.....	12
5. Objetivos.....	15
1.1. Objetivo general.....	15
1.2. Objetivos específicos.....	15
6. Marco teórico	16
7. Método	25
1.3. Tipo de estudio.....	25
1.4. Sujetos.....	26
1.5. Herramientas de recolección de datos	29
8. Análisis de datos	31
1.6. Causas de la rotación de personal.....	31
1.7. Estrategias de compensación	35
1.8. Decisión de retiro	38
1.9. Decisión de retiro premeditada/inmediata	39
9. Conclusiones.....	42
10. Referencias	46
11. Anexos.....	50
1.10. Anexo 1	50
1.11. Protocolo de entrevista	50
1.12. Entrevista	50

1.13. **Categoría de preguntas** 51

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo dentro en un grupo empresarial en la ciudad de Medellín, con el fin de identificar los factores que inciden en la rotación de personal en cargos administrativos, operativos y gerenciales, así como su impacto en la dinámica organizacional en la empresa. Para esto, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas, seleccionando a los participantes en función de criterios sociodemográficos como preparación académica, edad, tiempo en la empresa y tipo de contrato. En estas entrevistas con enfoque cualitativo se indagó en las razones internas de la empresa y del entorno, que podrían incidir en el momento en que los trabajadores deciden abandonar la organización, ya sea de manera reflexionada o espontánea. Se encontraron factores Por otro lado, factores como la flexibilidad que la empresa brinda y los beneficios de algunas de las empresas del grupo empresarial no solo motivan a los trabajadores a permanecer, sino que también generan un sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Estos elementos son cruciales para contrarrestar la rotación, ya que a pesar de que existen factores internos y externos que podrían llevar a los empleados a considerar su retiro, las estrategias de compensación, como el reconocimiento de logros y el salario emocional, juegan un papel fundamental en su fidelización dentro de la empresa, y a su vez, que la decisión de retirarse sea previamente analizada.

Palabras clave: rotación de personal, empresa familiar, compromiso organizacional, compensación.

Introducción

La rotación de personal es un tema importante en el ámbito organizacional, ya que afecta directamente los costos y la estabilidad financiera de una empresa. De acuerdo con Flores, Abreu y Badii (2008) en referencia a Dessler (2001), el cambio constante de personal genera costos tanto primarios como secundarios, que abarcan desde el reclutamiento y la selección, hasta el ingreso, formación y capacitación, además de los procesos de salida. Estas presiones de costos impactan en los estados financieros de las empresas.

Las razones por las que los trabajadores deciden dejar su puesto pueden variar ampliamente y pueden tener un trasfondo personal, externo o directamente relacionado con la organización. El ambiente laboral, el tipo de tareas asignadas, la comunicación con sus jefes y la relación con la gerencia, entre otros, suelen ser aspectos clave que influyen en la decisión de quedarse o marcharse. En este contexto, los conceptos de motivación y necesidad son esenciales para entender el problema de la rotación de personal. Según Robbins (2009), la motivación se define como “el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar un objetivo.” En línea con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, un empleado motivado es mucho más propenso a permanecer en la empresa; en cambio, quien trabaja solo por cubrir una necesidad básica y sin motivación adicional es más probable que piense en renunciar.

En las empresas familiares, la rotación de personal presenta desafíos específicos derivados de su estructura organizacional. Según Dyer (1986), la interacción entre los lazos familiares y los roles laborales puede generar dinámicas únicas que influyen en los procesos internos, afectando la decisión de los trabajadores de permanecer o renunciar. Estas características diferencian a las empresas familiares de otras organizaciones, de lo cual se desprende la necesidad de un enfoque particular en la gestión del talento humano.

Planteamiento del problema

Hoy en día, la idea de emprender y construir una empresa parece bastante accesible, sobre todo impulsada por el desarrollo tecnológico y el poder de las redes sociales, que hacen ver al emprendimiento como algo realizable y atractivo. Sin embargo, hay numerosos factores que pueden influir, tanto positiva como negativamente, en la creación y sostenibilidad de nuevas empresas, especialmente en contextos como el colombiano. Aunque emprender puede ayudar a reducir el desempleo y fomentar el crecimiento económico, existen grandes desafíos, como la fuerte competencia y la falta de recursos. Por ejemplo, uno de los obstáculos principales para emprender en Colombia, de acuerdo con un estudio de INCAE (Montes V, J., 2016) es la falta de capital social y de estabilidad laboral que dificulta la creación de redes de contacto, lo cual a su vez limita el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo empresarial.

En este contexto globalizado, las empresas se ven presionadas a mantenerse en un proceso de cambio continuo para enfrentar los desafíos de competitividad y productividad. En Colombia, las empresas pueden clasificarse en dos grandes categorías legales: personas naturales y personas jurídicas. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), las personas naturales comerciantes son aquellas que realizan actividades económicas de forma habitual y profesional, asumiendo directamente los derechos y obligaciones derivados de su actividad comercial. Por su parte, las personas jurídicas son entidades independientes

constituidas formalmente, con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, lo que les permite actuar en ámbitos judiciales y extrajudiciales.

La definición de empresa familiar es un tema amplio, que ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas, resaltando distintos aspectos de su naturaleza. La teoría de los sistemas subraya la interacción entre la familia y la empresa como sistemas independientes pero interrelacionados, lo que enfatiza la necesidad de gestionar adecuadamente esta interacción para evitar conflictos y promover el equilibrio. Por su parte, la teoría de los roles destaca que los individuos dentro de estas empresas asumen múltiples funciones, lo cual puede generar tensiones o sinergias dependiendo del grado de alineación entre las expectativas familiares y empresariales (Davis y Tagiuri, 1982; Sirmon et al., 2008).

En la década de 1950, el auge económico incentivó a muchas familias a incursionar en el mundo empresarial. Sin embargo, en aquel entonces, pocas familias habían considerado las implicaciones y desafíos que esto podría generar tanto en el ámbito organizacional como en el familiar. Mantener un equilibrio entre ambos mundos pronto se convirtió en un desafío crítico. Como lo ilustra Belausteguigoitia (2003, p. 21) en su analogía del barco, “piense que la empresa familiar es un barco: la proa representa a la familia y la popa a la empresa. Si se inclina excesivamente hacia la proa o hacia la popa, podría hundirse. Por ello, debe navegar en armonía con las olas” . Este equilibrio es esencial para garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar, evitando que uno de los ámbitos comprometa al otro.

Por eso resulta necesario establecer estructuras, sistemas de decisión, ordenar procesos, etc. Pero para que esto suceda, es fundamental que el barco esté bien direccionado y tenga capitán y tripulantes calificados y expertos en áreas específicas, es decir, en las organizaciones familiares no se trata solo de comprender el grupo familiar o los factores que según las teorías mencionadas anteriormente atraviesan a la organización, sino, abarcar todos los agentes que en ella intervienen.

La motivación laboral desempeña un papel fundamental en la relación entre los trabajadores y su entorno, especialmente en el contexto de las empresas familiares. Un trabajador motivado tiende a comprometerse más con su empresa, lo que contribuye tanto a la satisfacción laboral como a la estabilidad en el lugar de trabajo. Este equilibrio es crucial, ya que potencia la satisfacción del trabajador y reduce la rotación de personal. Por el contrario, cuando se pierde este balance, la motivación disminuye, lo que puede llevar al empleado a considerar la renuncia como una opción inevitable.

Existen numerosos estudios recientes que exploran la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal. Por ejemplo, un estudio de Gómez y Rodríguez (2023) sobre la satisfacción laboral de los trabajadores jóvenes destaca que las oportunidades de desarrollo profesional y las expectativas salariales juegan un papel clave en la intención de los empleados de dejar sus trabajos. Este estudio sugiere que los empleados jóvenes, cuando perciben una falta de oportunidades de desarrollo o una compensación que no satisface sus expectativas, son más propensos a considerar la rotación como una opción viable.

El modelo de demanda-recursos (JD-R), también empleado para estudiar este fenómeno, muestra que los recursos laborales, como el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento, pueden reducir significativamente la intención de rotación. Según este modelo, los empleados que tienen acceso a estos recursos son menos propensos a experimentar rotación, ya que estos facilitan su bienestar y desarrollo.

Estos hallazgos subrayan que la relación entre la satisfacción laboral y la rotación no es lineal, sino que está influenciada por múltiples factores, como las expectativas personales y las oportunidades profesionales dentro de la empresa. Los empleados que sienten que su trabajo satisface sus necesidades básicas y expectativas son menos propensos a dejar su empleo. Por el contrario, la falta de estos factores puede llevar a una insatisfacción significativa, incrementando la rotación.

Justificación

Este estudio busca analizar los factores que influyen en la rotación de personal dentro de una empresa familiar, explorando tanto las causas que afectan la permanencia de los trabajadores como las estrategias posibles para retenerlos. Además, se intenta analizar si los directivos enfrentan dificultades para delegar tareas o confiar en su equipo, lo cual puede repercutir en la dinámica organizacional. La rotación de personal es un tema que presenta desafíos importantes para la gestión humana, ya que impacta en los costos financieros, la productividad y la calidad del servicio. Este análisis se enfoca en cómo algunas características propias de las empresas familiares pueden estar relacionadas con los problemas de rotación de personal y cómo estas situaciones afectan tanto la perspectiva de los directivos como la de los trabajadores.

Actualmente, existe una organización con las características de interés en esta investigación, es un grupo empresarial familiar de la ciudad de Medellín, fundado hace 22 años por una pareja de esposos. Inicialmente, crearon una clínica odontológica (ambos son profesionales en odontología y decidieron emprender). Al año de haber creado la clínica decidieron incursionar en el mundo logístico y crearon una empresa dedicada a prestar servicios logísticos, y, posterior a ello dada la necesidad de varios clientes como el Éxito y Envía decidieron crear una tercera línea de negocio dedicada a prestar servicios de temporalidad (selección, contratación y administración de nómina). Y es así como se crean

las líneas de negocio que se conocen actualmente. Hace dos años la línea logística de la empresa se liquidó y se creó una nueva empresa, la cual tiene el mismo objetivo que la anterior. Hoy en día el grupo empresarial es gerenciado por la pareja de esposos: ella gerencia la clínica odontológica y ejerce su profesión, y el esposo gerencia las otras dos líneas y abandonó su profesión. Sin embargo, ambos toman las decisiones de las tres líneas de negocios principales de la empresa, y han comenzado a involucrar a una de sus hijas en el mundo empresarial. A través del análisis y seguimiento a las dinámicas de la empresa, se evidencia que en los últimos años ha tenido dificultades con la rotación de personal, por razones originadas en muchos casos por decisiones de los gerentes, que en ocasiones no logran separar temas personales de temas profesionales, afectando el concepto de grupo empresarial.

En cuanto a la estructura organizacional, se observa que las directrices podrían generar conflictos debido a la centralización de funciones administrativas, tales como selección, contratación, nómina, contabilidad y seguridad y salud en el trabajo, las cuales son compartidas por las tres líneas de negocio. Esto podría generar dificultades operativas, ya que las decisiones tomadas por los líderes pueden no estar completamente alineadas con las necesidades específicas de cada línea de negocio, especialmente cuando las decisiones estratégicas son tomadas por un par de líderes que, aunque cuentan con un equipo interdisciplinario capacitado, enfrentan la presión de balancear intereses personales y profesionales en el proceso de toma de decisiones (Astrachan, 2003; Gómez-Mejía et al., 2001).

El aumento de la rotación de personal en la empresa podría estar relacionado con las decisiones de gestión que no logran distinguir claramente entre los aspectos personales y profesionales dentro de la dinámica organizacional. Investigaciones sugieren que la mezcla de estos dos ámbitos puede llevar a una disminución en la satisfacción laboral y la cohesión dentro de las empresas, lo que, a su vez, contribuye a mayores índices de rotación (Gersick et al., 1997). Las empresas familiares, en particular, se enfrentan a desafíos adicionales en términos de profesionalización y separación de roles, lo que puede impactar en la estabilidad organizacional (Lansberg, 1999).

Con base a lo anteriormente mencionado, surge la pregunta que motiva esta investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de trabajadores administrativos, operativas y gerenciales dentro de un grupo empresarial familiar en la ciudad de Medellín?

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores que inciden en la rotación de trabajadores administrativos, operativos y gerenciales en un grupo empresarial de la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos

1. Identificar las causas que originan la rotación de personal.
2. Identificar las estrategias que generan permanencia del personal.
3. Analizar las decisiones de retiro del personal gerencial, administrativo y operativo.

Marco teórico

Rotación de Personal

La rotación de personal es un fenómeno complejo que impacta significativamente el desempeño y la cohesión de las organizaciones, siendo un factor determinante para la estabilidad y el éxito a largo plazo de las mismas. La gestión estratégica del capital humano, entendido como el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que los empleados aportan, es fundamental para minimizar la rotación y mantener una ventaja competitiva (Bryan et al., 2023). Una adecuada gestión de este recurso no solo mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sino que también incrementa la competitividad de la organización en un entorno globalizado, reduciendo costos como reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento.

Empresa Familiar

En el contexto de las empresas familiares, los retos relacionados con la rotación de personal se ven exacerbados por la interacción entre la familia y la empresa, lo que influye en la toma de decisiones. Las empresas familiares son aquellas en las que una o varias

familias poseen un control significativo sobre las operaciones y estrategias organizacionales, generando particularidades en la gestión de recursos humanos. Según Sharma et al. (2014), la alineación de los valores familiares con los objetivos organizacionales puede resultar en una mayor cohesión, aunque también puede generar conflictos cuando las prioridades familiares interfieren con las necesidades del negocio. Estos conflictos pueden afectar la motivación de los empleados, quienes perciben las decisiones como influenciadas por factores personales más que por criterios profesionales.

Existen diversas teorías relacionadas con la interacción de las empresas familiares y los aspectos que las definen. Cada enfoque se asocia con su idea central y los autores que han contribuido a su desarrollo. Estas teorías aportan un marco conceptual para comprender las complejidades inherentes a las empresas familiares, considerando tanto las dinámicas familiares como las operativas del negocio. A través de esta clasificación, se busca facilitar la identificación de las principales corrientes de pensamiento que estudian las particularidades de las empresas familiares, resaltando su diversidad y las interrelaciones entre familia y empresa.

Tabla 1

Enfoque	Idea central	Autores
Teoría de los sistemas	La empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí	Davis y Stern (1980); Lansberg (1983); Rosenblatt, DeMik, Anderson y Johnson (1985); Whiteside y Brown (1991)
Teoría de los roles	Los individuos en la empresa familiar asumen diversos roles	Davis y Tagiuri (1982); Sirmon, Arregle, Hitt y Webb (2008)
Teoría de las dimensiones	La empresa familiar se define a partir de un conjunto de dimensiones	Villanova (1985); Gersick et al. (1997); Astrachan y Shanker (2003)
Teoría de los recursos	La familia provee la base de los recursos y capacidades de la empresa	Penrose (1959); Carrión y Ortiz (2000); Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y García (2001); Habbershon et al. (2003)
Teoría de la agencia	Aunque propiedad y gestión están unidas, existen problemas de agencia	Schultze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001, citado en Gimeno, 2004); Gómez-Mejía, Núñez y Nickel (2001); Morck y Young (2003)

Enfoque	Idea central	Autores
Teoría de la mayordomía	Los gestores trabajan en pro del bienestar del grupo familiar	Salvato (2002); Craig, Green y Moores (2003)

Nota. Tomado de: Rueda Galvis J.F. - Rueda Galvis M.A, Definición, importancia y análisis de la empresa familiar.

Según Chiner (2022), las organizaciones familiares juegan un papel esencial en el panorama socioeconómico de diversos países, ya que representan una fuente significativa de empleo y generación de riqueza. Estas empresas destacan por su fortaleza al incorporar los valores familiares como base de su estructura organizacional, promoviendo su sostenibilidad a lo largo del tiempo. En este contexto, Barroso (2014) señala que las empresas familiares tienen un impacto notable en la creación de empleo y riqueza, así como en su capacidad para transmitir conocimientos y valores a través de generaciones. No obstante, también enfrentan desafíos importantes, como el riesgo de confusión entre los intereses familiares y organizacionales, una mayor rigidez, prácticas conservadoras, problemas de autofinanciación y la falta de preparación para los procesos de sucesión. Como Barroso afirma:

“Se habla del gran impacto de las organizaciones familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro lado, se tratan sus importantes fortalezas –elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad

social empresarial–; y debilidades, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada”.

Es fundamental proporcionar datos sobre investigaciones previas. Según Carrero Luis A. (2023) en un sondeo realizado a propietarios de empresas familiares, se les planteó la siguiente pregunta: ¿Qué es más importante para usted? 1. La organización, 2. La familia, o 3. Ambos. Los resultados fueron los siguientes: el 65% consideró que la familia es lo más importante, el 28% valoró tanto a la familia como a la organización por igual, y solo el 7% indicó que el negocio era su prioridad principal. Esto sugiere, según el autor, que las empresas familiares aún no han reconocido plenamente la importancia de equilibrar y otorgar igual relevancia a ambos aspectos. Carrero Luis A. (2023) destaca en su investigación la importancia de que las empresas familiares gestionen de manera equilibrada las prioridades laborales y familiares para evitar ciclos de insatisfacción que incrementen la rotación de personal.

Motivación

La rotación de personal está estrechamente relacionada con la motivación laboral, ya que los trabajadores motivados son menos propensos a abandonar su puesto. La motivación se define como el conjunto de fuerzas que inician, dirigen y mantienen el comportamiento laboral (Locke, 2021). Gagné y Deci (2022) afirman que los empleados

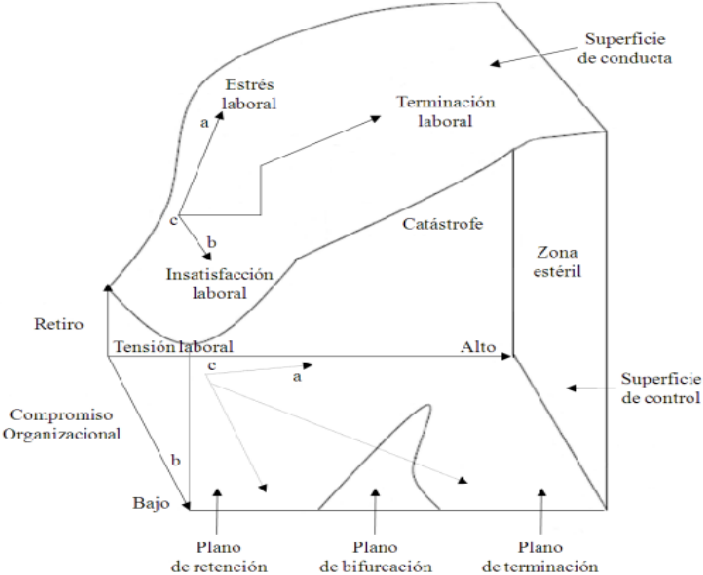
que experimentan motivación intrínseca, derivada de la satisfacción de necesidades psicológicas como la autonomía y la competencia, son más propensos a permanecer en sus puestos. Asimismo, la motivación extrínseca, que incluye incentivos tangibles como el salario y beneficios, también desempeña un papel fundamental, aunque su impacto varía según el contexto y las necesidades individuales. Harrison et al. (2023) destacan que, si bien las recompensas económicas son importantes, los incentivos intangibles, como el reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo, son a menudo más efectivos para mantener la motivación laboral.

La teoría de la autodeterminación enfatiza la necesidad de crear un entorno laboral que favorezca la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los empleados, lo que, según Deci y Ryan (2000), incrementa su motivación y mejora su compromiso, reduciendo la rotación. El modelo de la cúspide de catástrofe, presentado por Tamayo (2016), explica que la rotación no es un proceso gradual, sino un evento abrupto que ocurre cuando la insatisfacción laboral alcanza un umbral crítico. Factores como el estrés laboral y la insatisfacción acumulada pueden actuar como catalizadores para que el trabajador tome la decisión de abandonar la empresa.

Tamayo (2016) resalta que factores como el estrés laboral y la insatisfacción acumulada pueden actuar como catalizadores, llevando al trabajador a una decisión abrupta y final, conocida como el “punto de ruptura”. Este enfoque moderno ofrece una perspectiva más dinámica sobre la relación entre motivación laboral y rotación, complementando el

entendimiento tradicional con un modelo que refleja mejor las complejidades de las empresas familiares.

Figura 1: Modelo de la cúspide de catástrofe de rotación de personal



Nota. Tomado de Tamayo (2016).

Compensación

Max-Neef et al. (1986) menciona en su teoría tres factores que se deben tener en cuenta en la motivación, y que se relacionan entre sí, sin embargo, no dependen entre sí: las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos:

- Las necesidades: Constituyen un sistema. No están ordenadas jerárquicamente y existe una reciprocidad simétrica entre ellas. Son finitas, pocas y clasificables, y son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos.
- Los satisfactores (medios para satisfacer las necesidades) son en sí lo que varía en función del contexto cultural. Son el aspecto histórico de las necesidades.
- Los bienes económicos son los objetos (artefactos, tecnologías) que contribuyen a la competencia operativa de los satisfactores, es decir son la materialización de las necesidades. Cuando se convierten en un fin en sí mismo se encuentran en disposición de no potenciar la satisfacción de necesidades y de crear dependencia y alienación de los sujetos. Max-Neef et al. (1986: 42).

La motivación laboral no está exclusivamente vinculada a factores económicos, sino que también se relaciona con el concepto de salario emocional, que abarca beneficios

intangibles que contribuyen al bienestar y satisfacción de los empleados. Según López-Cabarcos et al. (2021), el salario emocional incluye elementos como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral, que son fundamentales para la retención del talento. Además, Hernández-Sánchez y Ríos-Ramírez (2020) subrayan que la satisfacción laboral no solo depende de condiciones materiales, sino también de la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción de justicia organizacional.

Finalmente, el compromiso organizacional, dividido en tres dimensiones por Meyer y Allen (1991): afectivo, de permanencia y normativo, constituye un pilar clave en la retención del talento. Estas dimensiones permiten comprender las razones por las que un trabajador decide quedarse o partir, facilitando la implementación de estrategias de retención alineadas con los objetivos y la cultura organizacional.

En resumen, comprender los elementos que influyen en la rotación de personal, la motivación y el compromiso organizacional resulta esencial para las empresas que buscan mantener una cultura sólida y retener talento. Identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la empresa permite desarrollar estrategias que promuevan la estabilidad organizacional y el desarrollo del talento.

Método

Tipo de estudio

Este es un estudio cualitativo de tipo descriptivo, que busca explorar y comprender fenómenos complejos desde las perspectivas de los participantes, en este caso trabajadores administrativos, gerenciales y operativos de una empresa familiar en Medellín, permitiendo un análisis profundo de los significados y las dinámicas en la empresa. Según Creswell y Poth (2018), la investigación cualitativa se centra en estudiar los contextos y experiencias individuales de manera detallada, proporcionando una visión que va más allá de los números y las estadísticas. Este enfoque es especialmente adecuado cuando se busca comprender procesos humanos subjetivos, como la motivación laboral, la rotación de personal o las interacciones dentro de una empresa familiar. El análisis cualitativo resulta pertinente, ya que se centra en comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral, qué factores influyen en su permanencia o rotación, y cómo se vinculan con la estructura y dinámica de una empresa familiar. Este enfoque garantiza que las interpretaciones sean enriquecidas por las voces de los participantes, haciendo del estudio una representación más completa y significativa de la realidad investigada.

El trabajo examina de manera profunda las causas de la rotación de personal en una empresa familiar en Medellín. Para identificar estas causas, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, con el fin de explorar si la decisión de renunciar es premeditada o inmediata. Los datos recolectados se organizaron en categorías según los objetivos específicos del estudio: causas de rotación de personal, estrategias de compensación y decisión de retiro.

Sujetos

Esta investigación se realizó en una empresa familiar en Medellín, fundada hace 22 años por una pareja de odontólogos. Inicialmente, comenzaron con una clínica odontológica y, con el tiempo, ampliaron sus actividades hacia el sector logístico y de servicios temporales. La gestión de las áreas de logística y servicios temporales está a cargo del esposo, mientras que la esposa continúa como gerente de la clínica y brinda apoyo estratégico.

Este grupo empresarial es un caso interesante para el estudio, ya que todas las decisiones se concentran exclusivamente en la gerencia, sin la intervención de otros coordinadores o directivos, lo cual genera tensiones internas. Además, las discrepancias entre los fundadores afectan el ambiente laboral y repercuten en los trabajadores de niveles administrativos y operativos.

La selección de la muestra fue intencional, se eligieron nueve personas en puestos gerenciales, administrativos y operativos que tienen contacto directo con la gerencia y, por lo tanto, están expuestas a los factores que pueden influir en su decisión de renunciar.

Las nueve personas tienen características específicas (*ver* tabla 2) como la edad, definida entre 30 y 34 años dado que la edad promedio de los trabajadores oscila entre esas edades, su formación académica es en su mayoría educación superior a partir de tecnología, ya que los procesos que tienen a cargo son críticos para el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, además de que sus roles interactúan directamente con la gerencia. Adicionalmente, los participantes en la entrevista tienen una permanencia en la empresa superior a dos años dado que con este tiempo conocen la dinámica de la misma y las interacciones internas.

La selección intencional de la muestra en entrevistas se fundamenta en su capacidad para recopilar información relevante de participantes que poseen características específicas relacionadas con el objeto de estudio. Según Patton (2015), el muestreo intencional permite elegir a los sujetos de investigación con base en criterios predefinidos que aseguren su pertinencia para los objetivos del estudio. Este enfoque es especialmente útil en investigaciones cualitativas, donde el propósito no es generalizar los resultados, sino indagar y comprender fenómenos desde las perspectivas de los mismos involucrados.

Maxwell (2012) también subraya que la selección intencional facilita identificar a los participantes que tienen experiencias o conocimientos únicos sobre el tema en cuestión, lo que incrementa la profundidad y la calidad de los datos recopilados. Por ejemplo, en

estudios sobre la rotación de personal en empresas familiares, se priorizaría entrevistar a trabajadores, líderes o especialistas directamente relacionados con los procesos internos para garantizar la relevancia de las respuestas. Por eso se seleccionó la muestra que se presenta a continuación:

Tabla 2: Características de los participantes

CARGO	FORMACIÓN	EDAD	CONTRATO	DURACIÓN
Directora de Calidad (E1)	Especialista	34	Indefinido	6 años
Directora financiera (E2)	Especialista	33	Indefinido	5 años
Coordinadora de SST (E3)	Profesional	30	Indefinido	4 años
Coordinadora administrativa(E4)	Tecnóloga	30	Indefinido	3 años
Líder de Desarrollo (E5)	Tecnóloga	30	Indefinido	2 años
Analista de SST (E6)	Tecnóloga	33	Indefinido	2 años y medio
Analista de selección (E7)	Profesional	34	Indefinido	2 años

Auxiliar de mantenimiento (E8)	Técnico	32	Indefinido	2 años y 4 meses
Auxiliar operativo (E9)	Bachiller	32	Fijo	7 años

Nota. Elaboración propia. (E, entrevistado)

Herramientas de recolección de datos

Para la recolección de información, se utilizaron entrevistas semiestructuradas enfocadas en explorar los factores que influyen en la permanencia o en la decisión de renuncia de los trabajadores. Estas entrevistas incluían preguntas abiertas en tres áreas principales: motivos de renuncia, razones para quedarse y momentos de decisión para el retiro. A continuación, se detalla el instrumento de recolección de datos:

Tabla 3: Instrumento de recolección de datos

Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategorías	Preguntas
Identificar las causas de la rotación de personal	Causas de la rotación	Causas Externas	¿Qué factores externos a su trabajo o extralaborales podrían llevarlo a considerar una renuncia?
		Causas Internas	¿Qué factores internos o intralaborales lo motivarían a considerar la renuncia?
Identificar estrategias de compensación reconocidas	Estrategias de compensación	Más reconocidas	¿Cuáles son las compensaciones que brinda la empresa y que le resultan atractivas?
		Menos reconocidas	¿Cuáles son las compensaciones que la empresa brinda y que no tienen relevancia para usted?
Analizar la decisión de retiro premeditada o inmediata	Decisión de retiro	Tiempo premeditado	¿Le tomaría tiempo decidir renunciar? ¿Qué factores influirían en esta decisión?
		Inmediatez	¿Qué razones lo llevarían a decidir renunciar de forma inmediata?

Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos en las entrevistas, se aplicó un enfoque cualitativo mediante análisis de contenido. Este método permitió identificar temas recurrentes en las percepciones de los participantes. A continuación, se presentan los hallazgos por categorías en coherencia con cada uno de los objetivos planteados y temas recurrentes en las respuestas, teniendo en cuenta los objetivos específicos de la investigación.

Cada categoría se reunió de acuerdo con los temas que surgieron, permitiendo una agrupación de conceptos clave que se logró identificar y una interpretación de los factores relevantes en la rotación de personal.

Adicionalmente, en el análisis categorial se exponen los gráficos donde se sintetizan las generalidades de las respuestas de los participantes.

Causas de la rotación de personal

Con relación a las causas de rotación, de manera general se identifica en los participantes que el salario, oportunidades fuera del país, emprender y trabajar como independiente son factores relevantes para renunciar. En estos casos, el compromiso organizacional en cuanto a la dimensión afectiva y de permanencia no genera suficiente

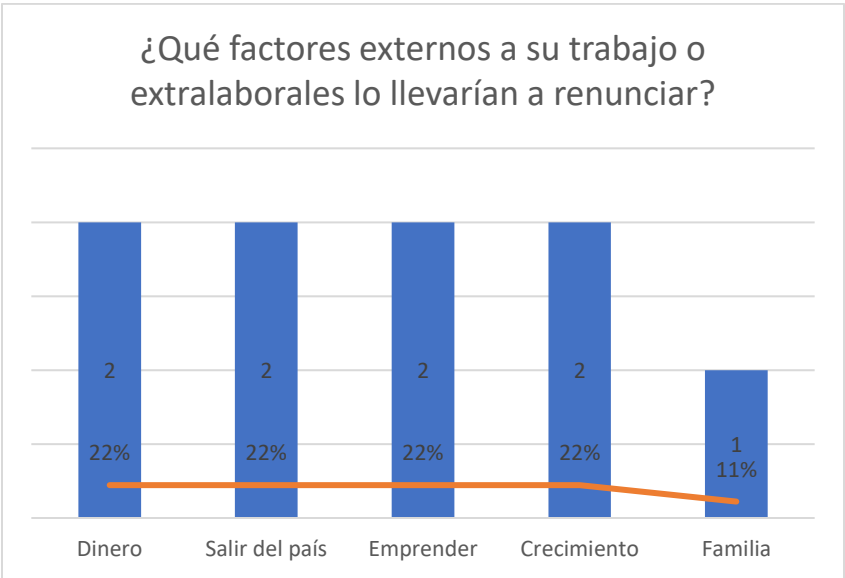
fuerza para fidelizar al trabajador. Se identificaron los principales factores internos y externos, que contribuyen a la rotación de los trabajadores Autores como Gagné y Deci (2022) resaltan factores internos o intrínsecos como la autonomía y la competencia, al igual que los factores externos o extrínsecos como el salario, como factores importantes para que los trabajadores permanezcan en sus puestos y evitar una renuncia. También, Max-Neef et al. (1986) menciona en su teoría tres factores que se deben tener en cuenta en la motivación, las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos, los cuales se reflejan en los resultados de la investigación dentro de los factores internos y externos.

Factores externos

Con relación a los factores externos que inciden en que un trabajador renuncie, la remuneración económica que brinda la empresa y las oportunidades laborales externas fueron señaladas como elementos que impulsan a los trabajadores a considerar otras opciones de trabajo, dado que en ocasiones no es solo el factor de crecimiento personal y profesional el que va a impulsar al trabajador a permanecer dentro de la empresa y a sentirse parte de ella. Gagné y Deci (2022) indican que los empleados experimentan una motivación extrínseca que los hace más propensos a permanecer en sus puestos de trabajo, y los incentivos tangibles como el salario es uno de los motivadores principales. Lo anterior

se evidencia en los siguientes testimonios: “En este momento pienso que la parte económica es la que me haría retirarme de la empresa, es el tema salarial” (E1, 2024), “la plata” (E2, 2024) que resaltan el factor económico, y testimonios como “Irme a trabajar a una multinacional de *software*” (E6,2024), “Me iría para un cargo estratégico” (E5,2024) (ver gráfico 1).

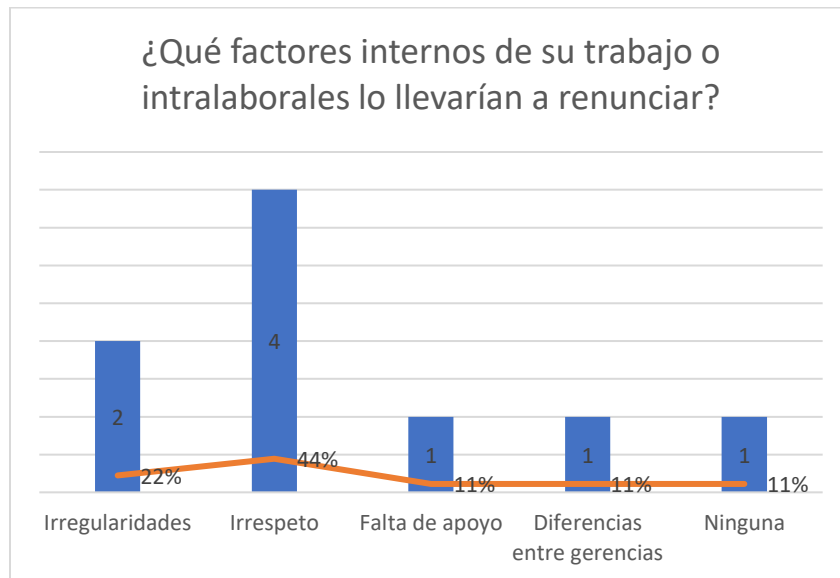
Gráfico 1



Factores internos

Los factores internos comunes identificados en los participantes como causas de insatisfacción y motivos para que decidan renunciar incluyen un ambiente laboral desfavorable, irrespeto por parte de los superiores, problemas en la comunicación y la falta de apoyo como elemento para generarles motivación. Se presentan algunos testimonios de los participantes que soportan lo mencionado: “Mmm, cualquier acto de violencia física o mental por parte de algún compañero o directivo” (E1,2024), “Si hay alguna falta de respeto” (E2,2024), “Si se pierde la esencia de la empresa, que es el ser” (E4,2024) (*ver gráfico 2*). Como lo menciona Tamayo (2016) la rotación es un evento abrupto que ocurre cuando la insatisfacción laboral se da y alcanza un umbral crítico, además de actuar como catalizador, lo que genera una ruptura en el compromiso que el trabajador tiene con la empresa y lo lleve a renunciar. Además, la investigación de Carrero Luis A. (2023) resalta la importancia de que las empresas familiares tengan un equilibrio entre las prioridades laborales y familiares, para así no generar insatisfacción y evitar la rotación de personal.

Gráfico 2



Estrategias de compensación

Con relación a las compensaciones, de manera general se identifica en los participantes que la flexibilidad, integración, la oportunidad de tener beneficio con alguna de las empresas del grupo empresarial y la remuneración económica son las significativas.

La posibilidad de crecer profesionalmente e implementar nuevas ideas y/o proyectos que les permitan avanzar y aplicar su conocimiento para aportar a los objetivos

organizacionales y así sentirse parte de un equipo es la principal motivación del personal administrativo, gerencial y operativo para permanecer en la empresa. Como lo mencionan López-Cabarcos et al. (2021), el sentido de pertenencia, el reconocimiento de su trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son elementos clave al momento de hablar de salario emocional y retención de talento. Adicionalmente, testimonios como “Para mí la más importante y lo que me genera como comodidad es la flexibilidad que dan” (E2,2024), “que son accesibles a permisos quizá “(E6), “yo poder gestionar mi propio tiempo” (E7,2024), evidencian que los trabajadores valoran lo que se conoce como salario emocional, la flexibilidad en horarios que tiene la empresa para que los trabajadores puedan realizar actividades con su familia o actividades personales.

La compensación económica y un buen clima organizacional también se identifican como elementos que favorecen la fidelización del personal (*ver* gráficos 3, 4 y 5). Los testimonios de los participantes refuerzan lo anterior.

Gráfico 3

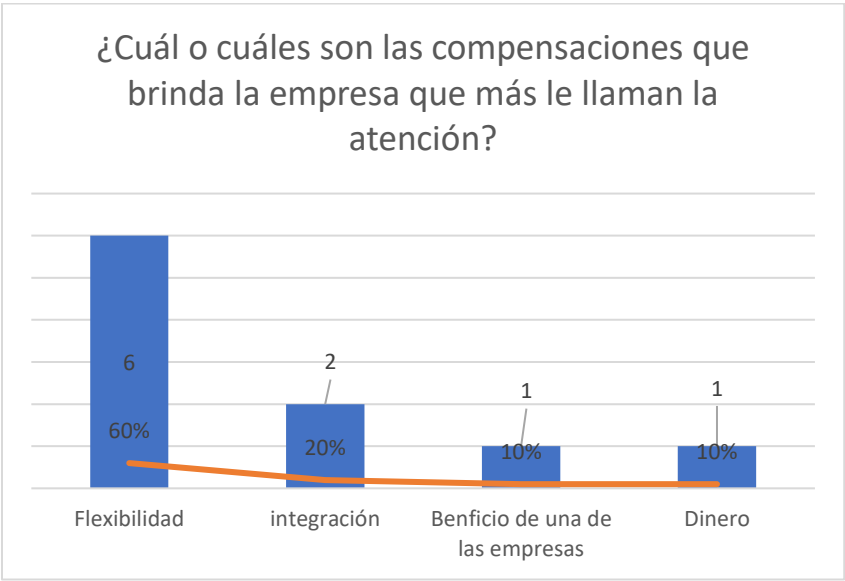


Gráfico 4

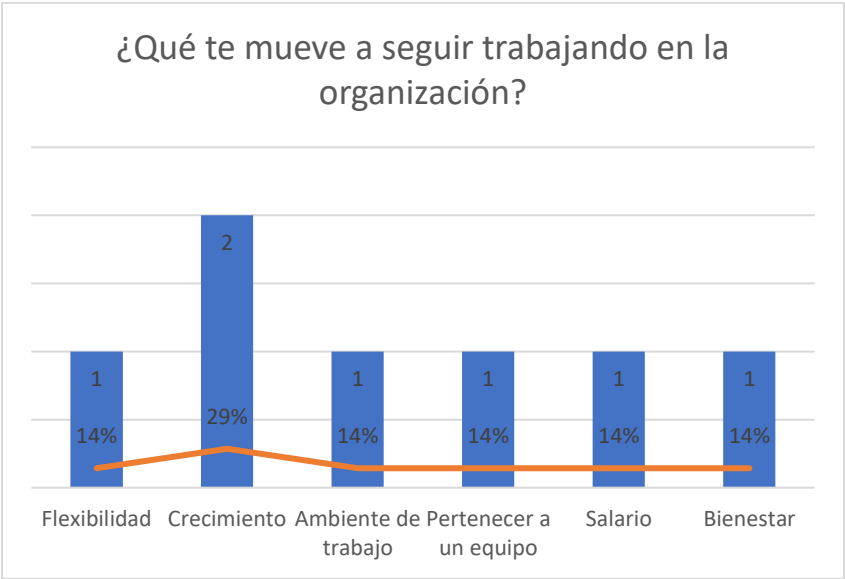
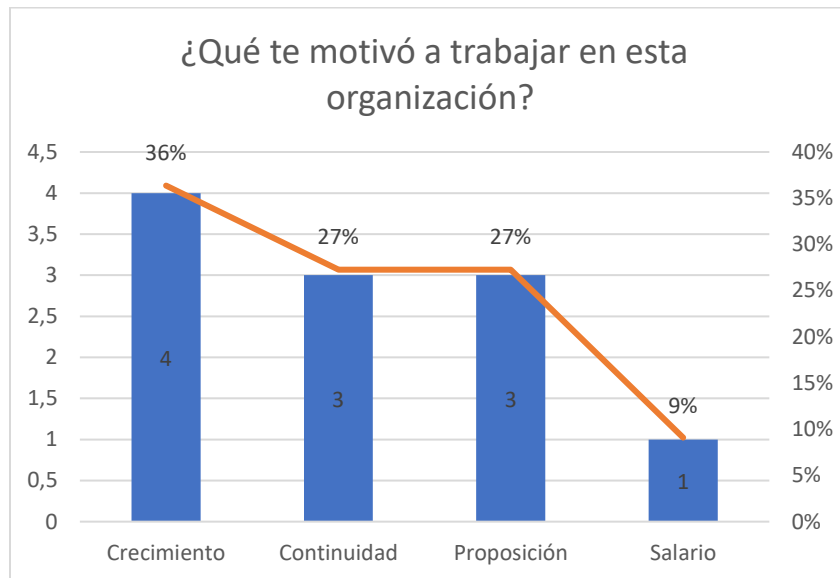


Gráfico 5



Decisión de retiro

La mayoría de los trabajadores indicaron que, de considerar renunciar, la decisión sería analizada antes, les llevaría tiempo tomarla, dado que evaluarían aspectos como sus expectativas, estabilidad, crecimiento profesional, ambiente de trabajo y salario emocional que brinda la empresa, además de la confianza que sienten por parte de los superiores y la cercanía, es decir, su compromiso organizacional. La dimensión afectiva (mencionada por Meyer y Allen, 1991) que resalta la identificación emocional del trabajador con la empresa, a los participantes les resulta relevante; y el compromiso normativo, es decir, la obligación

moral al generar vínculo y cercanía con la empresa y superiores los lleva a pensar y replantear la decisión de retiro. Sin embargo, algunos mencionaron que optarían por una renuncia inmediata en casos de conflicto serio o al percibir falta de apoyo y comprensión por parte de los superiores, lo cual evidencia nuevamente que la dimensión afectiva para los participantes es importante.

Decisión de retiro premeditada/inmediata

Esta subcategoría abarca el análisis de los tiempos y contextos en los que los trabajadores deciden abandonar la empresa, evaluando si esta decisión es planificada o impulsiva (*ver* gráficos 6 y 7), donde se puede evidenciar que a la mayoría de participantes les tomaría un tiempo considerable tomar la decisión de retirarse de la organización, probablemente por los resultados obtenidos en las categorías anteriores: hay motivación y compensaciones que hacen que los trabajadores se sientan a gusto dentro de la organización y les genere estabilidad, y los lleven a no tomar la decisión apresuradamente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que hay una situación que sí haría que los trabajadores decidieran retirarse abruptamente, y es la falta de respeto por parte de los superiores. Según Tamayo (2016) en la actualización del modelo de la cúspide, los trabajadores pueden pasar de una fase de “superficie de control”, a una “bifurcación”, donde debe decidir entre continuar o abandonar la empresa, lo cual puede suceder de manera abrupta, es decir de

manera inmediata y no gradual. Se presentan testimonios que reflejan el por qué los trabajadores tomarían la decisión de retirarse de manera inmediata: “una falta de respeto por parte de los gerentes o si me llegasen a pedir algo ilegal” (E1, 2024), “que me griten o me traten mal” (E3, 2024), “sin dudarle si no hay respeto o me gritan” (E5, 2024).

Gráfico 6

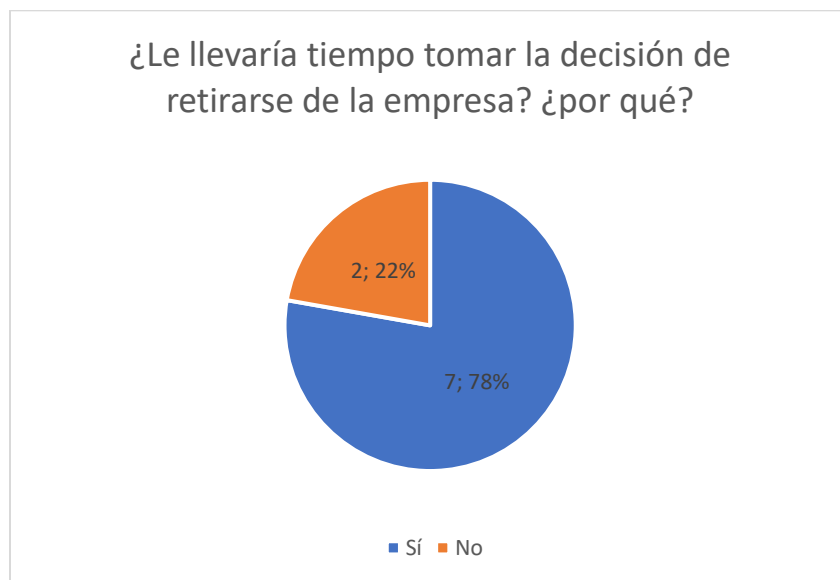
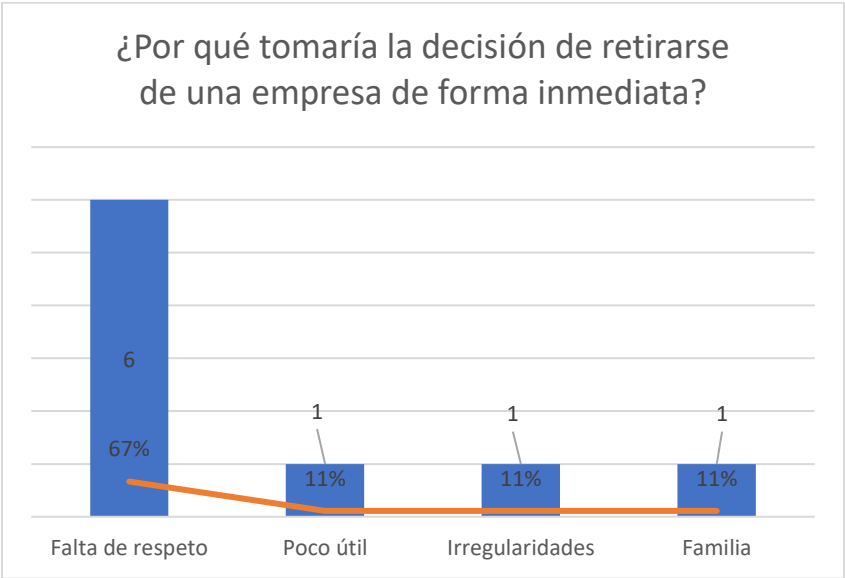


Gráfico 7



Conclusiones

El presente estudio permitió identificar los principales factores que inciden en la rotación de personal administrativo, operativo y gerenciales en una empresa familiar en la ciudad de Medellín, y se logró encontrar diferentes causas que pueden generar esta rotación, y al mismo tiempo estrategias clave que los trabajadores aprecian, y que la empresa ha implementado para evitar la decisión de retirarse en un momento bien sea premeditado o abrupto.

Se evidenció que las causas que originan la rotación de personal pueden estar relacionadas a factores internos como el irrespeto por parte de los superiores, conflictos en la comunicación y un ambiente laboral desfavorable, todos ellos vinculados a la insatisfacción laboral y al deterioro del clima organizacional (Carrero, 2023). A nivel externo, se identificaron elementos como las remuneraciones y las oportunidades profesionales fuera de la empresa, destacando la búsqueda de crecimiento personal y profesional como motivos relevantes para los empleados. Estos hallazgos reafirman la importancia del entorno organizacional en la retención del talento (Harrison et al., 2023).

Sin embargo, se identificó que, a pesar de las percepciones negativas sobre ciertos factores de riesgo, también existen diversas estrategias de compensación reconocidas por los participantes, y que son implementadas por la empresa para generar fidelización de los

trabajadores. Beneficios como la flexibilidad laboral, el reconocimiento de logros y la implementación de un salario emocional son fundamentales para generar un sentido de pertenencia y compromiso organizacional, contribuyendo así a disminuir el deseo de renunciar. Según López-Cabarcos et al. (2021), estos aspectos son esenciales para fomentar un entorno laboral positivo y aumentar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez impacta en su decisión de permanecer en la organización.

Por otra parte, se logró analizar con respecto las decisiones de retiro del personal gerencial, administrativo y operativo, que los participantes del estudio hacen previamente un proceso de evaluación sobre la decisión de retirarse de la empresa, y que depende de sus expectativas, estabilidad y satisfacción laboral. No obstante, en situaciones críticas como conflictos graves o falta de apoyo por parte de sus superiores, estos considerarían una renuncia inmediata. Este comportamiento sugiere que el liderazgo y la gestión efectivas son cruciales para prevenir la rotación (Gómez et al., 2023).

Durante la investigación, se identificaron limitaciones que pudieron influir en el alcance de los objetivos planteados. La relación de la investigadora con la empresa objeto de estudio, así como su trabajo en esta y el cargo desempeñado de Coordinadora de Talento Humano, podrían haber generado ciertas barreras que afectaran la sinceridad de las respuestas de los participantes. Además, el tiempo para realizar el estudio en un contexto externo al ámbito laboral fue limitado, lo cual pudo generar por parte de la investigadora una restricción al momento de profundizar en el análisis de la investigación.

En términos prácticos, se recomienda a la empresa familiar implementar estrategias que fortalezcan la separación entre los roles personales y profesionales, promover un ambiente laboral positivo mediante una comunicación asertiva y empatía, y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. La flexibilidad laboral y el reconocimiento constante deben considerarse como herramientas clave para aumentar la fidelización y reducir la intención de rotación. Este enfoque permitirá no solo mejorar el clima organizacional, sino también alinear las metas individuales y organizacionales, contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

Con los hallazgos obtenidos se identifica la necesidad de explorar con mayor profundidad el impacto que los directivos tienen en la rotación de personal, considerando que las decisiones gerenciales y el liderazgo pueden ser factores críticos en la insatisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la rotación. Una investigación futura podría enfocarse específicamente en la rotación de los propios directivos en empresas familiares, analizando cómo sus estilos de liderazgo, competencias emocionales y estrategias de gestión influyen tanto en la permanencia del personal como en su propia continuidad dentro de la organización.

Este enfoque permitiría identificar si la alta rotación en niveles directivos genera un efecto cascada que impacta la estabilidad del resto de la organización, y si, por el contrario, las características y comportamientos de los directivos actuales contribuyen al abandono del personal operativo y administrativo. Además, ese estudio podría profundizar en las dinámicas de poder y relaciones interpersonales en el contexto de las empresas familiares,

donde las decisiones suelen estar influenciadas por vínculos personales y no solo por criterios profesionales.

Abordar esta problemática ofrecería una perspectiva integral sobre la gestión del talento en empresas familiares, permitiendo desarrollar estrategias específicas para fortalecer el liderazgo y mejorar el clima organizacional.

Referencias

- Barroso Martínez, A. (2014). *La empresa familiar: Factores críticos para su competitividad y continuidad*. Madrid: Pirámide.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*.
- Bryan, T., Hopkins, J. & Rivera, M. (2023). Talent retention strategies in a globalized economy: The role of human capital management. *Journal of Organizational Development*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Constituye tu empresa: Tipo de empresa a constituir*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/tipo-de-empresa-a-constituir>.
- Carrero, L. A. (2023). *El impacto de la motivación laboral en la rotación de personal en empresas familiares: Un estudio de caso*. Editorial Universitaria.
- Carrero, L. A. (2023). *Prioridades en las empresas familiares: Balance entre organización y familia*. *Revista de Gestión Empresarial Familiar*, 12(3), 45-60.

- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Chiner, A. (2022). *10 razones por las que necesitamos empresas familiares*. Universidad IESE de Navarra. Recuperado de:
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2022/10-razones-por-las-que-necesitamos-empresas-familiares/>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Flores, R. J. (2008). *La rotación de personal en las organizaciones*. Spenta University, México.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory and work motivation: Implications for organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 172, 90-103.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L., Núñez, M. & Nickel, K. (2001). *Problemas de agencia en empresas familiares*. *Revista Internacional de Ciencias Empresariales*.

- Gómez, P. & Rodríguez, L. (2023). *Satisfacción laboral y rotación en trabajadores jóvenes: Un análisis exploratorio*. *Revista Internacional de Gestión y Empleo*, 29(3), 45-63.
- Harrison, D., Brown, A. & Patel, S. (2023). The role of intrinsic and extrinsic motivation in employee retention: A review of recent trends. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 34-47.
- Hernández-Sánchez, B. & Ríos-Ramírez, M. (2020). La influencia del salario emocional en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 33(2), 149-163.
- Locke, E. A. (2021). Motivation and performance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 640-653.
- López-Cabarcos, M. Á., García-Álvarez, M. T. & Vázquez-Casielles, R. (2021). El salario emocional: Un factor clave en la retención del talento y la satisfacción laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 97-107.
- Max-Neef, M., Elizalde, A & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y estrategias*. Editorial Ciencias Sociales.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. *SAGE Publications*.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Montes V, J. (2016). *Emprendimiento juvenil en Colombia: Informe Nacional*. INCAE.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson México.
- Rueda Galvis J. F. & Rueda Galvis M.A. (2019). *Definición, importancia y análisis de la empresa familiar*. *Lúmina*. 20. 8-28.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2014). The influence of family business on employee motivation: A perspective on family businesses. *Journal of Family Business Strategy*.
- Tamayo, M. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. (Tesis) Universidad de Granada.

Anexos

Anexo 1

Protocolo de entrevista

Se diseñó un protocolo para asegurar que se recopile de manera uniforme toda la información relevante de cada participante en las entrevistas. Este protocolo garantiza una estructura coherente y consistente en la conducción de las entrevistas.

Entrevista

Datos de identificación

- Nombre:
- Edad:
- Cargo:
- Antigüedad en la empresa:
- Tipo de contrato:
- Profesión u oficio:

Categoría de preguntas

Nombre	
Edad	
Cargo	
Antigüedad en la empresa	
Tipo de contrato	
Profesión u oficio	

1. Motivación para trabajar en la empresa	
¿Qué lo motivó a trabajar en esta empresa?	
¿Qué factores lo mantienen en esta empresa?	

2. Causas de rotación	
¿Qué factores externos a su trabajo podrían llevarlo a considerar una renuncia?	¿Qué factores internos de su trabajo le harían considerar la posibilidad de renunciar?

3. Estrategias de compensación
¿Cuáles son las compensaciones que brinda la empresa que le resultan más atractivas?
¿Cuáles son las compensaciones que ofrece la empresa y que tienen menos relevancia para usted?

4. Tiempos de decisión de retiro	
¿Le tomaría tiempo considerar su decisión de retirarse de la empresa? ¿Por qué?	¿Qué lo llevaría a decidir renunciar de forma inmediata?