

**Rotación de Personal en Centrales de Preparaciones Estériles
¿Problema u oportunidad?**

Luz Ángela Cárdenas Losada [Código E 5202381]

Trabajo presentado en desarrollo de la materia Investigación (Seminario de Grado)

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Prof. José Eduardo Padilla Beltrán.

Nota del Autor

Química Farmacéutica egresada de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA), con experiencia aproximada de 10 años en la Industria Farmacéutica, Cosmética y en Centrales de Preparaciones. En la actualidad me desempeño como Química Farmacéutica asistencial. Contacto: est.luza.cardenas@unimilitar.edu.co

10 de octubre de 2023

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas	¡Error! Marcador no definido.
Lista de Figuras	¡Error! Marcador no definido.
Resumen.....	3
Abstract/Resumo/Resum.....	6
Análisis	8
<i>Demanda de fuerza laboral</i>	10
<i>Ventajas y Desventajas de la Rotación Laboral</i>	10
Resultados y Discusión.....	14
<i>Tiempo libre (Tiempo para compartir familiar y socialmente)</i>	16
<i>Crecimiento Laboral</i>	17
<i>Remuneración Salarial</i>	18
<i>Reconocimiento Laboral</i>	18
<i>Otros aspectos</i>	19
Conclusiones.....	20
Referencias.....	21

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Preguntas de seguimiento a la rotación de personal	14

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Causas de la rotación laboral.....	15

Resumen

Una vez culminado el periodo de pandemia la rotación de personal se evidencio en la compañía con una mayor frecuencia. El intentar volver a la normalidad de la forma tradicional, fue el nuevo reto para la organización. De acuerdo al seguimiento realizado se detectó que los colaboradores llegaron a pasar más tiempos con sus familias y amigos, tiempo que no pueden compartir en la actualidad por las jornadas laborales. Pero además manifestaron su inconformidad al momento de llevar a cabo los reconocimientos a nivel corporativo mas no en el área de productiva. Por lo anterior se realiza un estudio con desde el ámbito de estrategia e inteligencia organizacional para dar respuesta a los requerimientos del personal en pro de la mejora continua.

Palabras clave: Talento humano, Rotación laboral, Liderazgo, Bienestar del colaborador.

Abstract/Resumo/Resum

Once the pandemic period ended, staff turnover was evident in the company with greater frequency. Trying to return to normality in the traditional way was the new challenge for the organization. According to the follow-up carried out, it was detected that the collaborators came to spend more time with their families and friends, time that they cannot currently share due to working hours. But they also expressed their disagreement at the time of carrying out the recognitions at the corporate level but not in the productive area. Therefore, a study is carried out from the field of strategy and organizational intelligence to respond to the requirements of the personnel in favor of continuous improvement.

Keywords/Palavras-chave/Paraules clau: Human talent, Job rotation, Leadership, Employee well-being.

La rotación laboral, también conocida como rotación de personal o rotación de empleados, se refiere al proceso por el cual los trabajadores de una organización cambian de puesto o dejan la empresa por completo, dando paso a una vacante. Este ejercicio se presenta cada vez con mayor frecuencia en el mundo laboral actual, ya que las empresas buscan adecuarse a los cambios enfocados en mejorar la eficiencia y la productividad, de acuerdo a (Chiavenato, 2011, pág. 116) “La rotación laboral se manifiesta como una relación porcentual que se da entre los ingresos y las egresos de la compañía con el promedio de colaboradores de la compañía.” donde establece que la organización mantiene un flujo constante de ciertos insumos necesarios para su operación, uno de ellos las personas, por lo cual este artículo de revisión pretende abordar la problemática desde la gestión e inteligencia organizacional, enfocados en gestionar de forma eficaz y adecuada el talento humano.

Hay diferentes tipos de rotación laboral, y cada uno tiene sus ventajas y desventajas, visto desde el punto de vista organizacional, se busca establecer el impacto en los procesos productivos u operativos y desempeño en el ejercicio de la empresa, identificando así las falencias en el proceso de contratación, inducción, capacitación y mantenimiento del bienestar y mejoramiento continuo en el talento humano.

Esta revisión desarrolla un tipo de investigación mixta debido a que se busca establecer las causas más significativas de la rotación de personal y el impacto que puede llegar a generar en el desarrollo empresarial de la compañía, identificando desde el punto de vista gerencial las conformidades (como fortalezas) e inconformidades (como oportunidades de mejora) en el proceso de selección y la asignación de responsabilidades al personal de acuerdo con los requerimientos, dando inicio con la exploración de los estudios realizados en este caso.

Por otro lado, este estudio desarrollara un alcance descriptivo ya que se darán a conocer los procesos de tipo evaluativo, buscando establecer el impacto en la cultura organizacional, el crecimiento personal y profesional del colaborador con la rotación del personal, estableciendo estos dos parámetros como criterios de búsqueda de información en bases de datos dadas por la institución.

Análisis

De todas las sorpresas y obstáculos que los gerentes puedan prever cada día, el que menos puede prevenir y por ende para el cual menos se encuentran preparados es para la renuncia de un colaborador aparentemente satisfecho y que se considera valioso. Este recurso humano invaluable representa para los gerentes poderosa oportunidad de retención que se debe comenzar a utilizar lo antes posible: la entrevista de permanencia, implementada de forma parcial en este ensayo (Finnegan, 2015).

“La proyección de la continuación del personal no sólo contribuye a promover al colaborador actual; también contribuye a la formación de una estrategia propia del proceso en la cual las personas se incorporan a un plan de crecimiento y planeación de su carrera profesional”. (Werther & Davis, 2008, pág. 138), determinando el punto de partida para un sistema de talentos en la organización donde además de reconocer a los empleados con excelentes capacidades también se puede identificar falencias y establecer una ruta de capacitaciones y entrenamientos.

Sin embargo, la rotación externa, que implica la contratación de nuevos trabajadores para reemplazar a los empleados que abandonan la empresa, puede resultar costosa y llevar tiempo.

Además, puede afectar negativamente la cultura organizacional y la moral de los empleados, ya que puede generar incertidumbre y desconfianza.

“En ocasiones la rotación laboral pierde el control dentro de la organización, cuando se incrementan las disoluciones de contratos de forma unilateral por parte de los colaboradores. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.” (Chiavenato, 2011, pág. 117).

A pesar de sus desventajas, la rotación laboral puede ser beneficiosa para las empresas si se implementa correctamente. La rotación laboral puede mejorar la satisfacción laboral, reducir la tasa de rotación y aumentar la productividad de los trabajadores. Además, puede ayudar a identificar y corregir problemas en la organización, ya que los trabajadores que cambian de puesto pueden innovar en perspectivas y sugerencias en pro de la mejora continua.

El conocimiento para fomentar un modelo de desarrollo del talento humano y demostrar la criticidad para el éxito continuo y futuro de cada negocio es fundamental y la habilidad esencial es la que perdura. Por lo tanto gestión del talento del personal garantiza óptimos resultados a mediano y largo plazo, así como un éxito financiero a corto plazo (Bill & Ram , 2010).

Es importante destacar que la rotación laboral no debe ser utilizada como una solución a largo plazo para problemas de la empresa, como la falta de motivación o la mala gestión. En su lugar, debe ser parte de una estrategia más amplia que incluya la formación y el crecimiento de los empleados, la mejora en las condiciones laborales y la creación de espacios que propicien un ambiente de trabajo saludable.

Demanda de fuerza laboral

Según los datos del DANE, Colombia, Para el mes de diciembre de 2022, mostró los siguientes indicadores:

- La tasa de desempleo a nivel nacional fue 10,3%, mientras que en el mismo mes de 2021 fue 11,1%.
- La tasa global de participación se ubicó en 63,8%, aumentando 1,3 puntos porcentuales respecto a diciembre de 2021 (62,5%).
- La tasa de ocupación fue 57,3%, aumentando 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (55,5%).” (DANE, 2023)

Y según (Bernal Duran, 2022) en su artículo en la revista Forbes Colombia, menciona que la alta rotación laboral, está atacando fuertemente a las empresas colombianas encontrando porcentajes de hasta el 70% en lo corrido del último año presentando como tal un costo elevado en términos de productividad y cultura organizacional.

Esto demuestra que la alta tasa de desempleo, la fuerza laboral está en continua búsqueda de mejores condiciones representada no solo en términos de salarios competitivos, sino también en búsqueda de flexibilidad, desarrollo personal y profesional, entre otros.

Ventajas y Desventajas de la Rotación Laboral

La rotación laboral, nos ofrece una serie de retos y actividades por las cuales debemos tomar en cuenta cada una de las ventajas y desventajas que nos presenta este fenómeno, de acuerdo al tipo de rotación la empresa deberá evaluar varios pros y contras para mitigar el riesgo en la operación y no incurrir en sobre costos

Ventajas:

1. Renovación de la plantilla: La rotación laboral permite la entrada de nuevos empleados con nuevas ideas, habilidades y experiencia. De igual forma permite que el entrenamiento del personal nuevo se de acorde a los requerimientos de la compañía.
2. Mejora de la productividad: La llegada de nuevos empleados con habilidades especializadas puede aumentar la productividad de la empresa, en pro de la mejora continua.
3. Reducción de costos: La rotación laboral puede ayudar a reducir costos a largo plazo, especialmente si los empleados que se van no son efectivos en su trabajo.
4. Desarrollo de habilidades: Los empleados que cambian de trabajo con frecuencia pueden adquirir una gran cantidad de habilidades y experiencias que pueden ser útiles para futuros trabajos. Esto puede ayudar a la innovación o aplicación de nuevas estrategias en la compañía.
5. Mayor flexibilidad: La rotación laboral permite a la empresa adaptarse a cambios en el mercado o en las necesidades del negocio, mediante los cambios aprobados de los nuevos integrantes, es como dar un nuevo aire a los procesos, que llevan a contribuir a la satisfacción personal y de crecimiento organizacional.
6. Aumento de la red de contactos: Los empleados que cambian de trabajo pueden aumentar su red de contactos y expandir no solo sus propias oportunidades profesionales, sino también ayudar al crecimiento y conocimiento de la empresa dentro de un mismo gremio, fortaleciendo así los lazos entre compañías.
7. Evitar la monotonía: La rotación laboral puede ayudar a evitar la monotonía en la forma de ejecución del trabajo y labores diarias y así mismo proporcionar nuevos desafíos.

8. Reducción del estrés: La rotación laboral puede reducir el estrés en los empleados al proporcionar nuevas oportunidades en el desarrollo de un clima laboral óptimo para el desempeño de las labores del colaborador.
9. Aumento de la satisfacción: La rotación laboral puede aumentar la satisfacción de los empleados que ingresan al proporcionar nuevas oportunidades y desafíos, sentirse elegidos y aptos.

Desventajas:

1. Costos de entrenamiento: La rotación laboral puede generar costos significativos en la formación y capacitación de nuevos empleados, que usualmente incurren en faltas por desconocimiento de los procesos.
2. Pérdida de productividad: La rotación laboral puede causar una disminución temporal de la productividad mientras se capacita a nuevos empleados, de acuerdo a la curva de aprendizaje de cada nuevo miembro de la empresa.
3. Pérdida de conocimiento: La rotación laboral puede provocar la pérdida de conocimiento importante que los empleados salientes tenían sobre la empresa y su mercado; en muchas ocasiones el sistema de gestión de calidad, encargado de llevar a cabo los procedimientos escritos, obvian partes fundamentales del proceso que solo la experticia del colaborador saliente tiene.
4. Desgaste emocional: La rotación laboral puede causar desgaste emocional en los empleados restantes, usualmente en el equipo que sufre la pérdida de personal ya que deben asumir nuevas responsabilidades sin apoyo adicional y por tiempo indefinido.

5. Dificultad en la formación de equipos: La rotación laboral puede dificultar la formación de equipos efectivos y su visibilidad a nivel corporativo, así como la creación de relaciones laborales fuertes en pro de la ejecución de las actividades de la mejor forma.
6. Aumento de los costos de contratación: La rotación laboral puede aumentar los costos de selección, contratación y reclutamiento, puesto que no es solo conseguir personal si no que cumpla con los requerimientos de la compañía.
7. Riesgo de seguridad: La rotación laboral puede aumentar el riesgo de seguridad si los empleados salientes tienen acceso a información confidencial tanto de la compañía como del personal, esto puede hacer vulnerable a la empresa.
8. Baja moral: La rotación laboral puede disminuir la moral de los empleados restantes si se sienten inseguros acerca de su trabajo, en el caso que sea por recortes de personal.
9. Aumento de la rotación: La rotación laboral puede provocar un efecto dominó en los colaboradores que queden en la empresa, ya que se presentan nuevas oportunidades para ellos también.

La demanda laboral de recursos humanos se da debido a diferentes factores intrínsecos como: muertes, licencias y jubilaciones. Cuando estos fenómenos involucran a un número considerable de empleados. (Werther & Davis, 2008, pág. 129). Esto hace que la organización desarrolle un sistema de selección que además de enfocarse en encontrar el mejor talento para cobijar los requerimientos de la organización y también desarrolle una excelente oferta de valor a los colaboradores en busca de retener el talento humano dentro de la compañía, sin embargo es importante tener en cuenta un adecuado sistema de gestión en el que se plantee la forma adecuada de la inducción y capacitación en las funciones que se debe desempeñar en la vacante, así como la

persona encargada del entrenamiento y el colaborador par que acompañara el desempeño de las funciones y el tiempo determinado para dicha inducción.

Contexto

El estudio se lleva a cabo en el sector de la industria farmacéutica más específicamente en una central de adecuación de medicamentos estériles, organización de carácter privado. El área operativa está constituida por el área de calidad (6 personas) y producción (24 personas) para un total de 30 colaboradores, sin tener en cuenta la parte administrativa.

Se manejan horarios rotativos en un rango de 08:00am hasta las 11:00 am por jornadas de 8 horas diarias y un horario nocturno que cubre desde las 10:00 pm a 06:00 am, y en periodos laborales de 12 días continuos y descanso de 2 días que corresponde a un fin de semana cada 15 días. Los días feriados son laborales y asiste todo el personal operativo.

Resultados y Discusión

Para llevar a cabo el estudio se realiza un proceso de observación del entorno que incluye la verificación de los procesos inducción en las respectivas carpetas de los colaboradores contratados en los últimos tres meses. Basados en los hallazgos encontrados y con el fin de identificar las posibles causas de desistimiento laboral se lleva a cabo la implementación de una serie de preguntas abiertas, tanto a los colaboradores que se mantienen en la organización como a los que presentan su desistimiento a continuar siendo parte de la compañía.

En la siguiente tabla se plantean las preguntas realizadas al personal que presenta su renuncia y al que aun labora en la compañía.

Tabla 1. Preguntas de seguimiento a la rotación de personal

Colaborador Activo	Colaborador Retirado
¿Cuál es la principal razón por la cual desea dar por terminada su relación laboral con la compañía su trabajo?	¿Cuál es la principal razón por la cual daría por terminado su relación laboral con la compañía su trabajo?
¿Cree que la cultura organizacional influye en su decisión de dar por terminada su relación laboral con la compañía su trabajo?	¿Cree que la cultura de la empresa influye en la rotación de personal?
¿Qué medidas recomendaría para reducir la rotación de personal?	¿Qué medidas recomendaría para reducir la rotación de personal?
¿Cree que ofrecer oportunidades de crecimiento profesional es un factor importante en la retención de empleados?	¿Tuvo participación en procesos de convocatorias internas que representaran una oportunidad de mejora y crecimiento profesional?
¿Cree que la remuneración es acorde a sus funciones de acuerdo al mercado?	¿Cree que la remuneración es un factor determinante en la rotación de personal?
¿Cómo afecta la rotación de personal a la productividad y al desempeño de la empresa?	¿Cree usted que la productividad se verá afectada por su salida?
¿Cree que la flexibilidad laboral (teletrabajo, horarios flexibles, etc.) puede contribuir a reducir la rotación de personal?	¿Cree que la flexibilidad laboral hubiese evitado su desvinculación laboral?

La anterior encuesta se realizó a los 20 colaboradores activos y a 10 colaboradores que salieron de la compañía, los cuales manifestaron sus inconformidades y se agruparon en 5 grandes causales que se plantean la figura 1 Causas de la rotación laboral. De acuerdo a estos resultados se procede

a plantear algunas soluciones desde el punto de vista gerencial enfocados en la estrategia de la gestión e inteligencia organizacional, para mitigar este fenómeno.

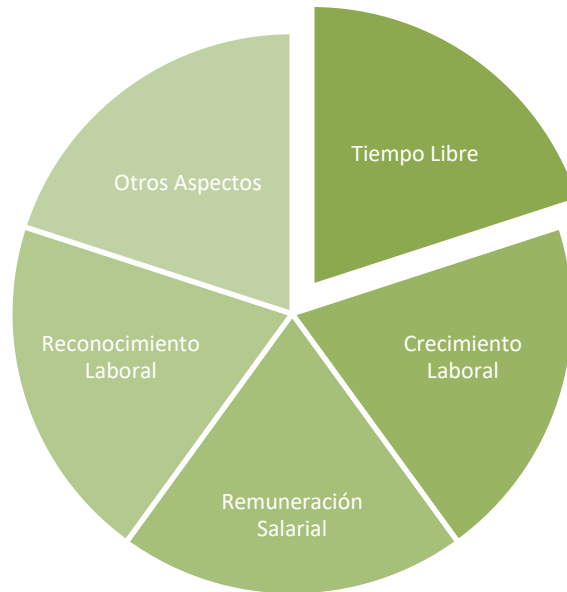


Figura 1. Causas de la rotación laboral. Elaboración propia.

Tiempo libre (Tiempo para compartir familiar y socialmente)

De acuerdo a la gráfica anterior la razón más frecuente por la que los colaboradores presentan su desistimiento laboral es el poco tiempo que comparten en familia, considerando la modalidad de la jornada laboral. Este fenómeno se presenta de acuerdo a las decisiones tomadas como contingencias durante la pandemia, periodo en el cual los colaboradores y la población en general se vio en la obligación de compartir más tiempo en casa debido al aislamiento presentado, que para este caso aunque se dio continuidad presencial, por hacer parte de los servicios asistenciales tercerizados, los colaboradores manifiestan que los tiempos de desplazamiento eran menores y la presión laboral era menor debido a la productividad que se dio de forma engranada entre los

servicios de salud, así mismo se manejaba un horario uniforme que permitía una mayor participación del compartir en casa.

Cabe resaltar que una vez retomada la normalidad las jornadas laborales en el sector salud y en la compañía en específico son de ocho horas diarias por doce días y se descansan dos días seguidos (sábado y domingo), es decir se descansa un fin de semana cada doce días y todos los festivos se laboran. Teniendo en cuenta este horario, los colaboradores manifiestan que su tiempo en familia se ve afectado y además argumentan que no los cambios de turno no son flexibles, ya que la operación no se presta para hacerlo; manifiestan que no se les autoriza con facilidad este tipo de solicitudes y por eso han optado por ni siquiera los solicitarlos.

Desde la dirección del área se plantea el programa satisfacción laboral frente a recursos humanos que consiste en realizar organizar programas de bienestar para promover la satisfacción de los colaboradores, lo que puede contribuir a su satisfacción laboral y retención, manteniendo el día de la familia y media jornada laboral por cada domingo laborado.

Crecimiento Laboral

El segundo aspecto fue respecto a la oportunidad de crecimiento dentro de la compañía. Los colaboradores manifestaron que a pesar de haber participado activamente en diferentes convocatorias internas, es como si esa área estuviera vetada de ascensos o cambios horizontales dentro de la compañía. Se plantea un Plan de desarrollo, capacitaciones y entrenamientos, con el objetivo de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la compañía enfocados a cumplir un plan de carrera para cada empleado, de modo que sepan que hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y cómo pueden alcanzarlas. Además se busca

proporcionar una retroalimentación constante y honesta a los empleados sobre su desempeño, para ayudarles a identificar áreas de mejora y ofrecer oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal, en esta retroalimentación se modificara la modalidad actual que es de líder a colaborador y pasara a tener en cuenta la percepción laboral de dos compañeros pares del colaborador evaluado, distribuyendo la calificación en un 40% del líder (quien es el evaluador de indicadores de gestión) y 30% para cada colaborador para, obteniendo así el 100% de la calificación.

Remuneración Salarial

El tercer aspecto se dio respecto a la remuneración, en la mayoría de los casos de desistimiento laboral se da por un mejor horario laboral acompañado de una mejora salarial, manifiestan que se puede tener una mejor calidad de vida. Por ende se plantea realizar un sondeo a nivel institucional con los profesionales pares que se desempeñan en otras áreas de la compañía y en el mercado laboral extrainstitucional mediante las ofertas laborales ofrecidas en las diferentes bolsas de empleo, para actualizar los requerimientos y los salarios; de igual forma se realiza solicitud al talento humano de dar a conocer las políticas claras y de forma transparente de remuneración y beneficios para garantizar que los empleados reciban un salario justo y adecuado enfocado en los recargos nocturnos, dominicales, festivos y horas extras laboradas, así como los beneficios otorgados por la compañía de forma igualitaria para todos.

Reconocimiento Laboral

Finalmente, el cuarto aspecto fue el reconocimiento laboral, los colaboradores perciben que el área en general no es tomada en cuenta para participar en este tipo de eventos porque se encuentra retirada del edificio principal, motivo por el cual fue otro punto en el que hubo que proponer posibles medidas a implementar con el objetivo de reconocer y premiar el desempeño y la lealtad

de los empleados en la central de preparaciones estériles, estableciendo un programa de “retención” de empleados que incluya bonificaciones o incentivos para los empleados que permanezcan en la empresa por un período determinado. Se plantea de igual forma la implementación de indicadores de gestión.

Otros aspectos

Otro aspecto mencionado fue la falta de claridad y entrenamiento en el desempeño de las actividades diarias, por lo que se identifica una falencia en la capacitación e inducción al cargo. Frente a este incidente se propone el acompañamiento por parte de un par o la persona que a sus veces en la inducción y ejecución de las actividades propias del cargo por un periodo no menor a un mes, con el fin de garantizar la forma correcta ejecución de los procesos operativos.

De igual forma se manifiesta el clima laboral entre los colaboradores, se incorpora un día laboral trimestral dedicado a la recreación y esparcimiento de los colaboradores en una actividad fuera del lugar de trabajo; finalmente se propone frente a la dirección general la incorporación de una zona de descanso adecuada, ya que en el momento solo se dispone de un lugar para comer habilitado para 12 personas, esto en pro de fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para promover la satisfacción laboral y la retención de empleados.

Se toma en cuenta un factor que es el liderazgo del área, en este aspecto los colaboradores que aun hacen parte del área y los salientes, manifiestan que no se sienten apoyados por un líder, aseguran que tienen un jefe mas no un líder. Para este tema se propone ante recursos humanos el desarrollo de capacitaciones o actividades que permitan fortalecer la relación del área con su líder y así mismo el reconocimiento de la tarea que como líderes se puede ejecutar en la inclusión o participación activa de los colaboradores en las diferentes actividades corporativas.

Conclusiones

La rotación laboral puede ser beneficiosa para las empresas si se implementa de manera adecuada y equilibrada. Es importante considerar las ventajas y desventajas de cada tipo de rotación, así como las necesidades de la empresa y los trabajadores. En la actualidad es importante resalta el bienestar del colaborador en pro de motivación al crecimiento personal, profesional y laboral lo que contribuirá indudablemente al crecimiento de la compañía. Finalmente se identifica que el proporcionar un ambiente de trabajo flexible, como el teletrabajo o horarios flexibles, para ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

De acuerdo a la literatura es importante disminuir la rotación de personal puesto que esto influye en el adecuado gestionamiento de la productividad y puede llevar a inconformidades de calidad en los procesos por ausencia del conocimiento en los procesos.

Referencias

- Bernal Duran, C. (13 de julio de 2022). Forbes Colombia. Obtenido de [¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? \(forbes.co\)](#)
- Bill, C., & Ram, C. (2010). *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. Crown.
- Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., & Naizaque Pérez. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 19-26.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (novena ed.). Ciudad de Mexico. MC GRAW HILL
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. Kogan Page Publisher.
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. London, UK.: Random House.
- DANE (19 de junio de 2023). [DANE - Mercado laboral](#)
- Finnegan, R. (2015). *The Stay Interview: A Manager's Guide to Keeping the Best and Brightest*. AMACOM.
- Green, J. (2019). *Retention!: How to Plug the #1 Profit Leak in Your Dental Practice*. Wohaku Pty Limited as trustee for Sageman Trus.
- Kruse, K. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Createspace Independent Pub.
- Normas APA a chegg service. (02 de 03 de 2014). <https://normasapa.com>. Obtenido de <https://normasapa.com/category/descargas/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimo tercera ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Rodriguez Grisales, P. V. (2020). *The impact caused by the high rotation of personnel in organizations*. Bogotá: Unniversidad Militar Nueva Granada.
- Sánchez, C. (24 de 01 de 2020). <https://normas-apa.org/formato/>. Obtenido de <https://normas-apa.org/formato/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos; el capital humano de las empresas (sexta ed.). Ciudad de Mexico. MC GRAW HILL