



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

FIDELIZACIÓN DE TRABAJADORES EN EL SECTOR  
INDUSTRIAL; MINORIZAR LA ROTACIÓN LABORAL

WORKER LOYALTY IN THE INDUSTRIAL SECTOR; REDUCING JOB  
TURNOVER

Autor

**LUIS ALBERTO VELÁZQUEZ MUR**

Directora

**PILAR MARTÍN HERNÁNDEZ**

Codirectora

**ANAMARÍA URSU**

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2025

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo, analizar las distintas perspectivas de la literatura escrita sobre rotación laboral y retención de talentos que van de la mano, y exponer varias conductas por parte de las empresas para minorizar esta circunstancia.

Por ello, realizaré un estudio más exhaustivo de las características del sector industrial y las posibles causas efectos que puedan recaer sobre trabajadores y organizaciones, también, analizaremos las distintas posibilidades, tanto desde las empresas como por parte de los trabajadores no solamente desde una perspectiva generalista sino más bien desde el lado emocional tanto de las organizaciones como del personal laboral

## Términos clave:

Rotación laboral, retención de talentos, fidelización, sector industrial, capital humano, coste de oportunidad.

## Abstract

The objective of this paper is to analyze the different perspectives of the written literature on labor turnover and talent retention that go hand in hand, and to expose several behaviors by companies to minimize this circumstance.

Therefore, we will carry out a more exhaustive study of the characteristics of the industrial sector and the possible causes and effects that may affect workers and organizations, and we will also analyze the different possibilities, both from the companies and from the workers, not only from a generalist perspective but rather from the emotional side of both the organizations and the labor personnel.

Translated with DeepL.com (free version).

## Keywords:

Labor turnover, talent retention, loyalty, industrial sector, human capital, opportunity cost.

# Índice de contenidos

## Contenido

Resumen .....	2
Términos clave:.....	2
Abstract .....	2
Keywords: .....	2
Índice de contenidos .....	3
1. Introducción .....	4
2. Sector industrial en España .....	6
Reminiscencias de la industria .....	6
Sector industrial actual .....	6
Demanda laboral.....	8
Oferta laboral .....	9
Rotación laboral.....	10
3. Revisión de literatura .....	11
Concepto rotación laboral y retención del talento por autores. ....	11
4. Retención de talento .....	12
Teorías de la motivación .....	12
5. Causas de la rotación laboral.....	18
6. Código de buenas prácticas.....	19
7. Caso práctico .....	20
8. Conclusiones.....	21
9. Metodología .....	23
10. Bibliografía.....	24
Bibliografía.....	24

## 1. Introducción

El trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo, revisar y analizar desde una perspectiva selectiva la retención de talentos en el sector industrial y su efecto en la rotación laboral, para ello, tendré en cuenta toda la literatura escrita recientemente y sus autores para mostrar una revisión de estos trabajos, a la vez y paralelamente realizare un estudio analítico de causas y efectos en la fluctuación laboral, al igual que expondré un código de buenas conductas basado en minorizar la salida de trabajadores en este sector. Para adentrarnos en este trabajo haremos una definición de los sectores que existen en España, estos se dividen principalmente en tres; sector primario, el cual se encarga de extraer la materia prima, el sector secundario, donde se produce la transformación de la materia prima para su consumo y el sector terciario, donde se prestan servicios, todos ellos componen la actividad económica de España, lo que se denomina el producto interior bruto de ahora en adelante PIB.

El estudio de la industria perteneciente al sector secundario español tiene una relevancia notable, por la incidencia que este tiene en el PIB, concretamente sobre un 20% de este, por lo que, es objeto de estudio la problemática que se pueda dar en este sector, siendo una de ellas el cambio de personal. Como definición de este concepto, podemos decir que es, la salida de trabajadores de las empresas manufactureras, con el objetivo de ir a otras empresas con mejores condiciones o cambiar de sectores. Son estas casuísticas las que nos interesan abordar para poder dar una imagen fiel de la realidad laboral en este tema.

Según el informe Randstad 2022 (Randstad, 2024) la rotación laboral en el sector se concentra en alrededor de un 17% en las empresas españolas, si bien este informe no arroja luz sobre las causas por las cuales se produce este índice de rotación. Es por ello, que intentaremos profundizar en la problemática para poder mitigar sus efectos.

El efecto de salida de personal en las empresas, es el que conlleva más gasto, principalmente el de formación, la inversión en un trabajador que posteriormente sale de la empresa es un coste tanto del tiempo invertido en formarlo como en el trabajador que lo sustituye. Por ello, hay que poner énfasis e intentar retener el valor o capital humano, como minorizar el coste de oportunidad tanto para beneficio de la empresa como para una mejor estabilidad del trabajador.

Todo este efecto tiene unas causas muy variadas, donde las casuísticas son diferentes en cada sector y también en cada trabajador, aunque el análisis tiende a ser generalista, no debemos de perder de vista las circunstancias personales de cada trabajador, por ello, intentare en la medida de mis posibilidades elaborar un código de buenas conductas donde se plasmen algunas de estas deficiencias con la intención de mitigar la rotación laboral.

Después de centrarnos en la empresa y ver que el sector productivo tiene unas características muy especiales en cuanto a productividad y organización del trabajo, que seguramente privan al trabajador de tener mayor conciliación personal y familiar, todo esto es debido a que las empresas del sector manufacturero, con la globalización y externalización de los productos y ante la gran demanda de consumo de producto terminado, se ven obligadas a ampliar las horas anuales de trabajo y convirtiendo a este sector en un NON STOP<sup>1</sup>, una de las posibles causas de deserción laboral, para trabajadores que quieren conciliar una vida familiar y personal.

Desde una perspectiva metodológica, realizare un análisis de la bibliografía encontrada de la literatura, poniendo la información secundaria en un contexto meramente informativo, para posteriormente hacer un análisis más exhaustivo y poder concretar unas conclusiones finales. Para ello, estudiare varios autores donde

---

<sup>1</sup> NON STOP. Las empresas no disruptivas o "Non Stop" son aquellas preparadas para hacer frente a estos retos y que son capaces de mantener su productividad y su competitividad. (Calvo, 2021)

me puedan ayudar a dar luz a mi trabajo de fin de grado, intentare extraer la esencia de la literatura encontrada y encaminarla hacia las variables que me competen, para poder llegar a dilucidar causas y efectos en este tema.

Toda la información recogida ira encaminada a el estudio de esta causa y a la retención del talento en las empresas, la otra parte todavía no nombrada en esta introducción, una vez analizadas las causas, podemos dar luz a la forma de trabajo, para poder retener el capital humano y el talento en las empresas, prestando atención a las circunstancias de cada empresa y cada trabajador.

Pondremos en el código de buenas prácticas, las medidas generales y aquellas que más se repiten para poder minorizar la rotación y a la vez retener al personal laboral. Una cuestión importante a destacar sobre la retención del talento es que depende de muchos factores laborales y personales, por lo que también pondremos énfasis en la parte emocional del trabajador y de como las empresas pueden captar la atención de sus empleados con propuestas ad hoc<sup>2</sup>.

Visto los informes pertinentes sobre las circunstancias de este sector, es más notable y creciente la necesidad de tomar algunas medidas para que en un futuro las estadísticas no se disparen, las empresas con conscientes de todo esto y los recursos humanos (en adelante RRHH) de estas deberán realizar un esfuerzo mayúsculo para poder ayudar a la organización a mitigar gastos y rotación de personal.

Los gastos ocasionados a las empresas junto con el prejuicio que sufren los trabajadores, son objeto de estudio en profundidad, así como potenciales medidas a tomar, no solamente desde las empresas, sino también por parte de las instituciones gubernamentales que tengan peso en las decisiones políticas encaminadas a poder mejorar la calidad de los trabajadores y minorizar los gastos de las empresas. Las políticas de conciliación están muy bien y tiene como objeto mejorar la calidad de vida de los trabajadores, aun a pesar de que la dinamización de estas deje todo el peso a las organizaciones y por sí mismas y atendiendo a sus propias circunstancias, son presas de actual demanda, siendo perjudicadas y a la vez los trabajadores.

Queda de manifiesto el gran trabajo que queda todavía por realizar en este tema, es por ello, que las empresas y trabajadores, junto con las organizaciones políticas, deben de llegar acuerdos normativos donde las regulaciones de todos estos temas puedan ser más beneficiosos para todos, es cierto que este esfuerzo, requiere muchas ópticas distintas, ya que, son muchas las variables y los campos donde abordar cada problemática, tanto económicos como organizacionales. También la industria deberá hacer giros en concordancia a la demanda y oferta, puesto que corre riesgos futuros innecesarios, como la falta de personal para realizar ciertas tareas, como lo corroboran ciertos informes.

---

<sup>2</sup> Ad hoc; medidas especiales para cada caso y cada trabajador. *Ad hoc* es un término latino que se traduce como "para esto". Sin embargo, también se entiende como "según sea necesario". Los **informes ad hoc** son aquellos que se generan bajo solicitud o se crean bajo solicitud. (<https://www.jaspersoft.com>, 2025)

## 2. Sector industrial en España

### Reminiscencias de la industria

El sector industrial o manufacturero, está sufriendo un cambio vertiginoso con las nuevas tecnologías, este sector tiene una historia reciente comenzando en la revolución industrial<sup>3</sup> aproximadamente sobre 1760-1840, con la llegada de la máquina de vapor, posteriormente la llamada segunda revolución industrial comprendida entre 1870-1940, donde se producen muchos cambios en la forma de producir, como la cadena de montaje de Ford y a la vez nuevas fuentes de energía que son utilizadas por las empresas para ser más productivos, la llamada tercera revolución industrial o revolución científico-tecnológica dando sus inicios en la década de los 70, con la llegada de los ordenadores y las tecnologías informáticas y sobre todo las tecnologías de la información y las comunicaciones (Landes, 1979).

Todo este proceso de transformación industrial, comenzó en Gran Bretaña, El historiador Eric Hobsbawm (1975) sostiene que el tramado de transformaciones sociales, económicas, productivas, técnicas y culturales que llamamos revolución industrial, sólo puede explicarse desde una multiplicidad de factores, la revolución industrial fue el resultado de la combinación de distintas transformaciones.

Para explicar el proceso de la revolución industrial hasta nuestros tiempos hay asomarse a la teoría de las cuatro revoluciones industriales, desarrollada por Klaus Schwab, fundador y director del foro mundial económico, Primera Revolución Industrial (Siglo XVIII - XIX), aparición de la mecanización y de las primeras fábricas de producción, Segunda Revolución Industrial (Finales del Siglo XIX - XX), utilización de la electricidad y primeras empresas de producción en masa y cadenas de montaje, Tercera Revolución Industrial (Mediados del Siglo XX - XXI), desarrollo de la informática los procesos de automatización y la digitalización empresarial, Cuarta Revolución Industrial (Siglo XXI - Presente), por desarrollar pero básicamente su centro es la inteligencia artificial (Schwab, 2016)

Durante todas estas décadas a la vez que se innovaba y evolucionaba el sector industrial, también lo hacían los trabajadores, adaptándose a las circunstancias del mercado laboral, especializándose en distintas materias o trabajos, adaptándose a las nuevas formas de producir “non stop”, elevando sus niveles académicos y profesionales. Una de las exigencias de este sector es la especialización, de ahí que muchos de los grados medios y superiores que conducen a la titulación de técnicos, muy necesaria para poder trabajar en el sector secundario.

### Sector industrial actual

La industria es una actividad económica que surgió en la Primera Revolución Industrial, entre los siglos XVIII y XIX, en Inglaterra. Una de sus diferencias es el hecho de que utiliza fuerza humana, máquinas y energía para funcionar.

Industria es el lugar donde se extraen las materias primas y se transforman en los productos que consumimos a diario. En las fábricas trabajan juntos profesionales y máquinas, siendo responsables de producir diversos objetos, alimentos, zapatos, ropa, automóviles, entre otros.

La actividad industrial se considera esencial para la economía de cualquier país. Después de todo, además de generar empleos, promueve transacciones que impactan directamente en el PIB (Álvarez, 2023).

---

<sup>3</sup> El corazón de la evolución industrial está formado por una sucesión interrelacionada de cambios tecnológicos que pueden resumirse en tres grandes avances: la sustitución del trabajo humano por la máquina; el relevo de la energía animal por la energía inanimada, y la introducción de grandes mejoras en los métodos de obtención y elaboración de las materias primas. (Landes, 1979).

El sector industrial es aquel, en el que se concentra el sector económico de la producción en masa, para ello, se requiere maquinaria, trabajadores y tecnología.

Se divide en industria pesada, como extracción de materia prima, metalurgia, construcción de maquinarias, la industria ligera trata la producción de bienes de consumo.

Todo el sector a su vez se divide en varios sectores como el químico, metalúrgico, electromecánico, textil, alimenticio, maderero, energético, automoción, manufactureras y otros más.

Se denominan empresas industriales las que engloban a todas las actividades económicas que llevan a cabo la extracción de la materia prima y la transforman en productos finales que poseen un valor y son puestas en el mercado de consumo.

En el año 2022 en España había 191.501 empresas en el sector manufacturero de diferente índole, ocupando a 2.366 millones de trabajadores, una cifra importante donde dinamiza la economía española y desarrolla el tejido laboral.

Tabla 1

Empresas del sector industrial y personal ocupado en 2022

## Número de empresas y personal ocupado. Año 2022

Valores absolutos, porcentajes y tasas de variación

Sección de actividad	Número de empresas activas			Personal (media anual)		ocupado
	Unidades	% sobre el total	Variación anual (%)	Miles de personas	% sobre el total	
<b>Sector Industrial</b>	<b>191.501</b>	<b>6,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>2.366,6</b>	<b>17,1</b>	<b>0,2</b>
B Industrias extractivas	1.638	0,1	-2,3	18,6	0,1	1,3
C Industria manufacturera	171.103	5,7	-1,6	2.120,3	15,4	0,1
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	11.834	0,4	-1,1	44,8	0,3	5,5
E Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	6.926	0,2	1,4	183,0	1,3	0,2

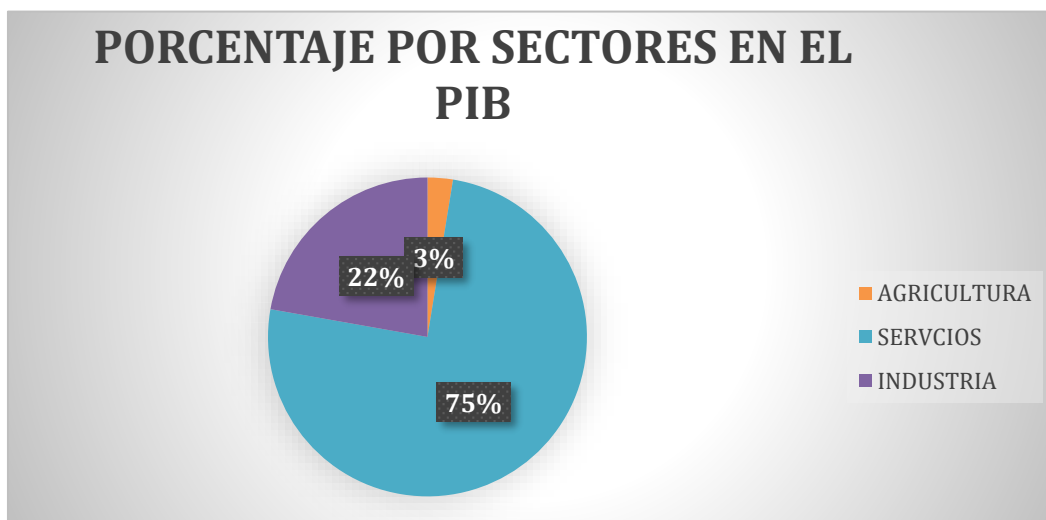
**Nota:** fuente *Institutito Nacional de Estadística (INE, 2025)*

El sector industrial español está experimentado una evolución significativa en los últimos años, adaptándose a desafíos económicos, tecnológicos y ambientales.

Hay sectores que destacan dentro de las industrias manufactureras que es donde más se concentra el volumen de trabajadores y de empresas, entre ellas destacan la automoción con un importante motor de la economía nacional, también la aeronáutica ha surgido con grandes proyectos empresariales sin olvidar a otro pilar de este sector como es el sector textil desarrollando modelos de negocios y aportando al país un porcentaje no menos importante de PIB.

Figura1

Porcentaje por sectores económicos en el PIB



Dentro del producto interior bruto, de ahora en adelante PIB<sup>4</sup>, este sector supone un 20,24% del total en el año 2023, con lo que lo convierte en relevante, ahora analizado desde la perspectiva de crecimiento, este ha experimentado un crecimiento del 2.3% con respecto al año anterior según (Heymann, 2024).

Como he mencionado en el párrafo anterior este sector está sufriendo una transformación, derivada del mercado económico enfrentándose a retos de competitividad, y digitalización, pero uno de los retos más importantes a los que se enfrenta y que es el que me atañe en este trabajo es la falta de disponibilidad de talento cualificado o mano de obra.

La especialización de ciertos trabajos dentro de la industria, minoriza la salida de estos trabajadores, ya que son puestos mejor remunerados y mejores condiciones laborales, aun así, el sector tiene un elevado porcentaje de rotación laboral sobre el 17% según (Randstad, 2024), más adelante estudiaremos las causas efectos de la deserción laboral, aunque no sea muy prominente comparado con otros sectores, la rotación especializada causa y genera vacíos laborales, provocando la falta de cualificación.

### **Demanda laboral**

Para entender bien el mercado laboral debemos entender los conceptos de demanda laboral y oferta laboral por ello definiré por separado los dos conceptos.

La definición de demanda laboral viene a ser; la cantidad de empleados que las empresas necesitan para cubrir los puestos vacantes y llevar a cabo su actividad económica.

La tendencia que está mostrando el sector en los últimos años, respecto a las vacantes que se están generando, según informe (Infojobs, 2024, pág. 97) *“un sector básicamente industrial donde destacan puestos como peón/a de la industria manufacturera (17.082 vacantes), mozo/a de almacén (9.271) u operador/a de carretilla elevadora (3.835)”*.

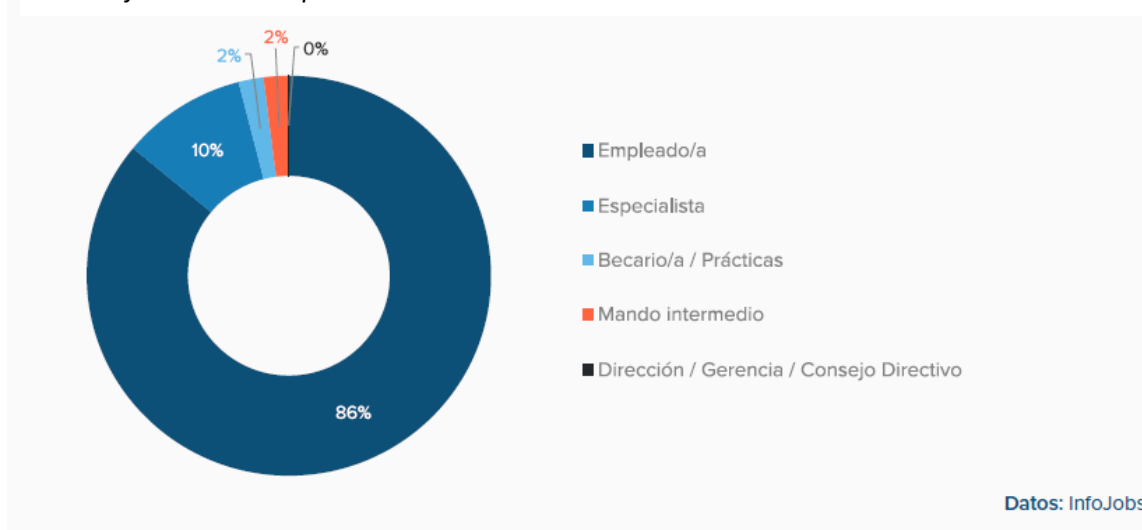
---

<sup>4</sup> El Producto Interior Bruto (PIB) mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en un período -normalmente un año- en una economía. El PIB es un indicador que se utiliza para conocer la riqueza que genera un país. (Santander, s.f.)

Esto viene a contrastar la rotación, puesto que, a mayores vacantes en las empresas, también atrae a la oferta del trabajador y no solamente a los que están sin empleo, sino más bien al contrario, en este caso los trabajadores que optan por rotar a otras empresas lo hacen mayoritariamente por un tema económico y mejorar sus condiciones laborales, a mayor demanda es mucho más sencillo rotar en este sector, como podemos observar en gráfico elaborado por (Infojobs, 2024), los puestos que se demandan mayoritariamente son de empleados, digamos que son puestos no cualificados de la línea operacional, estos puestos son más proclives a una mayor rotación laboral, mientras los puestos más especializados tienen mayor dificultad tanto para demanda como para la oferta, ya que está condicionado a estudios académicos y especialización del trabajador y el mercado laboral necesita más mano de obra, no por ello, no es una mano de obra especializada, pero sí que concentra por el momento la masa de trabajadores.

Figura 2

Porcentaje de vacantes por niveles



**Nota:** fuente proporcionada por InfoJobs

Reflexión sobre la demanda laboral la encontramos en estudios de cómo afecta a los trabajadores a la hora de inscribirse a esos puestos, el economista (Michael J. Piore), en su libro Mercado Laboral Dual, versa sobre las distintas velocidades de los propios mercados distinguiendo entre uno en que los salarios y las condiciones de trabajo están estabilizados y otro por contraposición de un mercado mal remunerado y precario (Piore, 1985)

## Oferta laboral

La oferta laboral conceptualmente tiene relación con la parte de los trabajadores, son estos los que se inscriben en las demandas de puestos de trabajo, quiero decir que los trabajadores aportan la fuerza de trabajo para esos puestos, normalmente la oferta siempre es mayor que la demanda, puesto que, hay muchas más personas desempleadas y hay que añadir las personas o trabajadores que están en activo, que también optan a esas vacantes, produciéndose la rotación laboral.

A lo largo de los años, han sido varios autores los que han investigado sobre la oferta laboral, como pionero Adam Smith, autor de la división del trabajo y de los análisis de la especialización, hablando de la oferta especializada (Smith, 1996).

Un estudio muy interesante lo plantea John Maynard Keynes, estudiando el desajuste entre oferta y demanda y que dependiendo de esto se genera desempleo o falta de mano de obra, si hay más demanda que oferta se produce una falta de mano de obra o fuerza de trabajo en el mercado y si se produce el efecto contrario, que hay más oferta que demanda desemboca en desempleo (Keynes, 1998).

Un autor que revolucionó los estudios del mercado laboral fue Gary Becker, quien desarrolló la teoría del capital humano, poniendo de manifiesto que la educación y la experiencia laboral influyen en la oferta laboral, pudiendo los trabajadores acceder a puestos mejor remunerados, también, mejorando la productividad empresarial, poniendo en alce que el capital humano<sup>5</sup> es una inversión (Becker, 1983).

## Rotación laboral

Se considera rotación laboral el porcentaje de empleados que abandonan la organización en un periodo de tiempo y son reemplazados por otros.

Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación Laboral (\%)} = \frac{\text{Número de empleados que salieron en un período}}{\text{Promedio de empleados en el mismo período}} \times 100$$

Normalmente para este cálculo se referencia un año natural y así se obtiene el número porcentual de rotación laboral en la organización o podemos hacerlo por sectores conociendo los datos suficientes para su solución, tenemos en un periodo inicial el número de trabajadores más los trabajadores del periodo final a medir, esto lo dividimos por dos y nos da el promedio, los empleados que salieron en ese período como numerador y el promedio como denominador se multiplica por cien y nos da el porcentaje de rotación laboral en ese período de tiempo.

Distintos autores categorizan la rotación laboral como voluntaria e involuntaria unos de los más influyentes desarrollaron la teoría de la movilidad laboral en 1958, dando luz a las motivaciones y porque los empleados deciden quedarse en una organización o marcharse, James Gary March, sociólogo estadounidense y Herbert Alexander Simón, economista y politólogo, estos autores fueron los pioneros en desarrollar esta teoría y dar explicación a las causas de este fenómeno.

La rotación voluntaria se desarrolla en las decisiones que toma el trabajador desde factores que implican una mejor oportunidad laboral, insatisfacciones laborales o por crecimiento profesional, mientras que la involuntaria se debe al entorno del empleado, causas del entorno o circunstancias de la organización, reducción de personal, reorganización de departamentos, bajo rendimiento, como conclusión la rotación voluntaria no solamente depende del empleado sino también de las oportunidades externas (James G. March, Herbert A. Simon, 1993).

Autores más recientes como, Peter W Hom , Terence R Mitchell, Thomas W Lee, Rodger W Griffeth (2012), en su modelo de choques laborales, explican que la rotación laboral no es planificada sino más bien

---

<sup>5</sup> Capital Humano, se refiere al valor económico o de producción procedentes de la formación y experiencia de los trabajadores. En teoría económica se usa el concepto de capital humano para estimar el valor productivo y económico de las habilidades profesionales de los empleados.

puede producirse por situaciones inesperadas, la explicación del choque laboral viene precedida por cambios dentro de la organización, de varios tipos, organizativos, económicos, sociales, relacionados con el clima laboral, al producirse el cambio el trabajador percibe todo esto desde otra perspectiva y es donde entra el proceso de toma de decisiones, pudiendo dar lugar a la salida de empresa (Hom, 2012).

### 3. Revisión de literatura

#### Concepto rotación laboral y retención del talento por autores.

Según (Chiavenato, 2009, pág. 91) define la rotación de personal (o turnover) como: El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal, puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido).

Rotación de personal según, (Robbins, 2004, pág. 24), La rotación de personal es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Por su lado, Milkovich y Boudreau (George T. Milkovich, 1996, pág. 305) también ha realizado aportes sobre la rotación de personal, definiendo la rotación como: La decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo y que se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo.

(Cabrera Piantini y otros, 2011, pág. 85) definen la rotación de personal como ayuda a la empresa a adquirir nuevos recursos, siempre y cuando sean mayores las entradas que las salidas, para impulsar las operaciones y aumentar los resultados. También se define la rotación de personal como el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización, señalando que puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección, capacitación y los trastornos laborales. Aunque no se puede eliminar por completo, se puede minimizar, especialmente entre los empleados con alto desempeño y aquellos difíciles de reemplazar

(Mobley, 1982) define rotación laboral como el cese definitivo de pertenencia en una organización por parte de una persona que recibe una compensación monetaria de ésta.

Definición revisada de W. Mobley por (González, 2009) redefine la rotación como el cese de relación laboral, voluntaria y permanente del trabajador con una organización.

Abraham Maslow define los conceptos de motivación en su teoría, esta se basa en una jerarquización de necesidades, entre ellas, fisiológicas, de seguridad, emocionales, de estima y autorrealización, por ello, la teoría dice que cada una de las necesidades antes mencionadas en ese orden se satisfagan, la siguiente se vuelve dominante, por lo que motiva a la persona a centrarse y satisfacer las necesidades del siguiente nivel.

**Teoría de los Dos Factores** – Frederick Herzberg, viene a explicar los dos conceptos de satisfacción e insatisfacción laboral, donde no están tan alejados uno del otro, lo divide en dos factores un factor Higiénico, que son los que motivan al trabajador, como pueden ser salario, condiciones de trabajo y otro factor motivacional, don se genera la insatisfacción por parte del trabajador como el crecimiento personal y profesional, logros etc.

## 4. Retención de talento

### Teorías de la motivación

Como preámbulo a las teorías de la motivación, debo de explicar que la motivación laboral se basa en dos factores importantes, el individuo y la organización, dependiendo de la percepción que cada uno tenga del otro, se desarrollará mayor o menor motivación, desde la organización debe de motivar a sus empleados con el objetivo de mejorar y desarrollar sus rendimientos y desde el trabajador debe de sentirse motivado para lograr realizar su desempeño con éxito y mostrar su fidelización con la organización.

*“La motivación laboral se refiere al conjunto de factores internos y externos que impulsan a una persona a desempeñar su trabajo con entusiasmo, compromiso y eficacia. Es un proceso psicológico que influye en la dirección, intensidad y persistencia del comportamiento en el ámbito laboral” “Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 209).*

*“el nivel de energía, compromiso y creatividad que los empleados aportan a su puesto de trabajo” (Richard M. Steers, 2024).*

### Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Una de las primeras y más relevantes teorías respecto a la motivación laboral fue la realizada por McClelland, el cual en base a estudios previos sobre necesidades humanas llevadas por otros autores (especialmente Murray) y mediante la comparación entre diferentes ejecutivos de diversos tipos de empresas llegó a la conclusión de que existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo concretamente expuso como principales fuentes de motivación laboral la necesidad de logro, la cual se entiende como el deseo de mejorar la propia actuación y ser eficiente en ella como elemento de satisfacción y que se basa en un buen equilibrio entre probabilidad de éxito y desafío, la necesidad de poder o deseo de influencia y reconocimiento y la necesidad de afiliación o de pertenencia, asociación y contacto cercano para con otros.

Todas estas necesidades tienen un equilibrio que puede variar dependiendo de la personalidad y el entorno laboral, algo que puede generar diferentes perfiles, conductas y niveles de motivación en el trabajo (Mimenza, 2018).

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores. A diferencia, por ejemplo, de la jerarquía de Maslow, esas necesidades son más parecidas a factores motivacionales que a estrictas necesidades de supervivencia.

Son tres:

- La *necesidad de logro (nLog)* es el impulso por sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares.
- La *necesidad de poder (nPod)* es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La *necesidad de afiliación (nAfi)* es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 212).

### Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Probablemente una de las teorías psicológicas más conocidas en cuanto a necesidades se refiere, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la

privación, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplidadas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

En este sentido el autor propone la existencia, de más básicas a más complejas, de las siguientes: necesidades fisiológicas (comida, agua, refugio), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estimación y finalmente necesidad de autorrealización. (Mimenza, 2018). La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Recientemente se propuso una sexta necesidad de un nivel superior —los valores intrínsecos—, que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe ganar mayor aceptación. Las cinco necesidades originales son las siguientes:

*Figura 3*  
*pirámide de Maslow*



1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo, sueño y descanso y otras necesidades corporales.
2. **De seguridad.** Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales/de pertenencia.** Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **De estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **De autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización.

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 210).

Un factor que no se ha tenido en cuenta durante bastante tiempo y que hoy en día, cada vez tiene más causa efecto sobre la rotación laboral es la necesidad básica del sueño y del descanso, está claro que el sueño es un factor clave en la satisfacción del empleado y en su desempeño laboral, la falta de esta necesidad básica puede acarrear problemas de salud y en el clima laboral, aumentando la probabilidad de la rotación laboral (Walker, 2019).

En el sector industrial se caracteriza por largas jornadas de trabajo y la turnicidad, lo que lleva a condiciones estresante sobre todo la producción en masa o en cadena, cuando los trabajadores se ven privados de sueño, como hemos indicado anteriormente, lo padece la salud del empleado y repercute en la motivación o toma de decisiones de abandonar la organización e incluso el sector (Pfeffer, 2018).

Investigadores de la psicología organizacional han estudiado este fenómeno reciente, entre ellos Cary Cooper y Iván Robertson autores del libro Psicología del personal y gestión de recursos humanos, donde abordan los temas relacionados con estos factores.

### **Teoría de motivación e higiene de Herzberg**

En parte semejante a la de McClelland, pero mucho más centrado en lo puramente laboral, Herzberg realizó la teoría de los dos factores o la teoría de los factores de higiene y motivación. Este autor consideraba relevante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado satisfactorio.

En base a ello, el autor generó dos tipos principales de factores, que dan nombre a su teoría: factores de higiene y de motivación. Los factores de higiene son todos aquellos cuya existencia impiden que el trabajo sea insatisfactorio (pero que no por ello hacen que el trabajo sea motivador) y que incluyen elementos como las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario.

Por otro lado, los factores de motivación incluirían entre otros la responsabilidad, la progresión laboral, la posición y reconocimiento, el desarrollo o la realización y harían referencia a los elementos que sí implican la aparición de motivación y satisfacción laboral (Mimenza, 2018).

### **Teorías X e Y de McGregor**

En parte basándose en la teoría de Maslow y analizando las características de las teorías y modelos de la psicología de las organizaciones existentes hasta entonces, McGregor realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

La teoría X supone una aproximación mecanicista al trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo y tendente a la evasión de sus responsabilidades que necesita ser espoleado con castigos o bien premiando su productividad con dinero con el fin de obligarlo a trabajar. Ello implica que la gerencia debe mostrar gran control y asumir todas las responsabilidades, no siendo el trabajador capaz de gestionar cambios o conflictos sino se le indica cómo.

Por contra, la teoría Y es una visión más novedosa (hay que tener en cuenta que esta teoría fue propuesta en los sesenta, con lo que en aquella época y hasta hacía pocos años, predominaba la consideración típica de la teoría X) y de carácter humanista en la cual el trabajador es un ser activo y con necesidades no solo fisiológicas sino también sociales y de autorrealización.

Se considera al empleado como alguien con sus propios objetivos y con capacidad para tomar responsabilidad, siendo necesario ayudarlo a estimular su propio potencial, enfrentar retos y permitirle el compromiso. La motivación y el reconocimiento de sus logros y su papel es fundamental (Mimenza, 2018).

## **Modelo jerárquico ERC de Alderfer**

Otro modelo relevante basado en el de Maslow es el modelo jerárquico de Alderfer, el cual genera un total de tres tipos de necesidades, en las que a menor satisfacción existente mayor el deseo de suplirla. Concretamente valora la existencia de necesidades de existencia (las básicas), necesidades de relación interpersonal y necesidades de crecimiento o desarrollo personal las cuales nos generan motivación de cara a lograr su satisfacción (Mimenza, 2018).

Otro tipo de teorías es la que tiene que ver no tanto con el qué sino con el cómo nos motivamos. Es decir, con la manera o el proceso que seguimos para que surja la motivación laboral. En este sentido son varias las teorías relevantes, entre las que destacan las siguientes.

**Teoría de valencias y expectativas de Vroom (y aportación de Porter y Lawler)**

Esta teoría parte de la valoración de que el nivel de esfuerzo del empleado depende de dos elementos principales, los cuales pueden estar mediados por la presencia de necesidades.

La primera de ellas es la valencia de los resultados, es decir la consideración de que los resultados obtenidos con la tarea a realizar tienen un valor concreto para el sujeto (pudiendo ser positivo si se considera valioso o negativo si es considerado perjudicial, o incluso neutro cuando es indiferente). El segundo es la expectativa de que el esfuerzo realizado va a generar dichos resultados, y está mediada por diferentes factores como la creencia en la propia autoeficacia.

Posteriormente este modelo sería retomado por otros autores como Porter y Lawler, quienes introdujeron el concepto de instrumentalidad o grado en que el esfuerzo o rendimiento va a generar determinado premio o reconocimiento como variable, además de las dos anteriores propuestas por Vroom, como principales elementos que predicen la motivación y la realización de un esfuerzo (Mimenza, 2018).

**Teoría del establecimiento de metas de Locke.**

Una segunda teoría centrada en el proceso lo encontramos en la teoría del establecimiento de metas de Locke, para quien la motivación depende de la intención de esforzarse para lograr un objetivo concreto buscado por éste. Dicho objetivo marcará el tipo de esfuerzo y la implicación del sujeto, así como la satisfacción que obtenga de su trabajo en función de cuánto le acerque este a sus objetivos (Mimenza, 2018).

**Teoría de la Equidad de Adams.**

Otra teoría de gran relevancia es la llamada teoría de la equidad de Adams, la cual parte de la idea de que la motivación laboral parte de cómo valore el empleado su tarea y la compensación que recibe a cambio, la cual será comparada con la recibida por los demás trabajadores.

Dependiendo del resultado de dicha comparación el sujeto llevará a cabo diferentes acciones y se verá más o menos motivado: si se considera menos valorado o compensado y tratado con inequidad reducirá su motivación y puede optar por reducir el propio esfuerzo, irse o cambiar la implicación y la percepción de su tarea o compensación. Si la percepción es que se le está compensado más de lo que debería, por el contrario, tenderá a aumentar su implicación.

Así, es el hecho de sentirse justamente tratado lo que genera satisfacción y puede influir por tanto en la motivación laboral (Mimenza, 2018).

### **Teoría del refuerzo de Skinner.**

Basado en el conductismo y el condicionamiento operante, también existen teorías que propugnan que la motivación puede aumentarse a partir de la utilización del reforzamiento positivo, otorgando recompensas con el fin de fomentar un aumento del rendimiento y siendo el refuerzo la fuente de la motivación.

Esta teoría ha sido criticada porque se dice que deja de lado la importancia de la motivación intrínseca dentro del trabajo, centrándose únicamente en la búsqueda de recompensas. Sin embargo, no hay que olvidar que la distinción entre la motivación intrínseca y extrínseca no niega que en la primera categoría no sea posible encontrar “recompensas” que alimenten la motivación de la persona; lo que ocurre es en ese caso, son autoadministradas (Mimenza, 2018).

### **Teoría de la autodeterminación**

Teoría de la motivación que expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.

Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba, ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación. La teoría se utiliza ampliamente en psicología, administración, educación e investigación médica (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 215).

#### **Teoría de la evaluación cognitiva**

Versión de la teoría de la autodeterminación que establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control.

una teoría complementaria que propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás.

Sus principales implicaciones se relacionan con las recompensas laborales (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 215).

#### **Autoconsistencia**

Qué tan congruentes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.

A nivel individual, significa que las personas no eligen su trabajo por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional, significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento, y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los subalternos. Los individuos que sienten que controlan lo que hacen, y que su actividad es el resultado de su libre elección, suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 215).

## **Teoría del establecimiento de metas**

Afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño.

La teoría del establecimiento de metas tiene un gran apoyo empírico. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 216).

## **Teoría de la autoeficacia**

La teoría de la autoeficacia (también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para lograr el éxito. Por consiguiente, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse; mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío. La autoeficacia puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia. Un estudio reciente planteó otra explicación: que la autoeficacia está relacionada con un mayor nivel de atención enfocada, la cual conlleva a un mejor desempeño de la tarea (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 220).

## **Teoría del reforzamiento**

La teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas antagónicas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita. La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en aquello que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera lo que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría acerca de la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por esta razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación (Stephen P. Robbins, 2017, págs. 221-222).

## **Teoría de la equidad y justicia organizacional**

Teoría que plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego, responden para eliminar cualquier desigualdad.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:

1. Cambian sus insumos (aportaciones) (se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros).
2. Cambian sus productos (resultados) (los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquiera”).

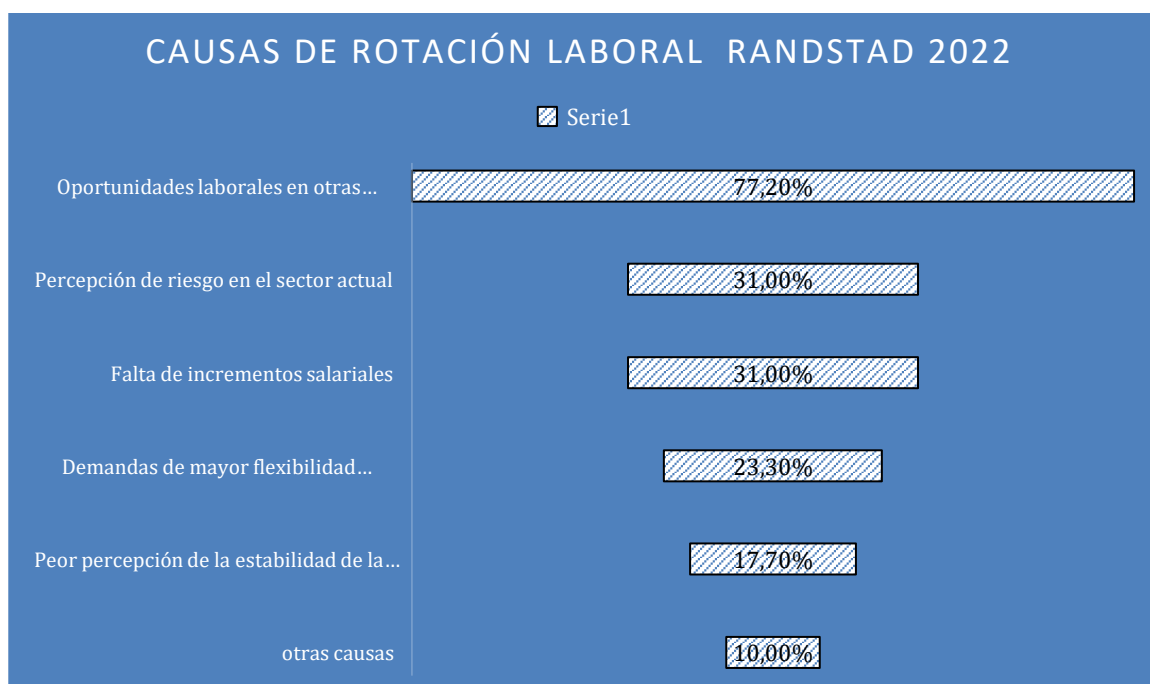
4. Distorsionan las percepciones de los demás (“El trabajo de otro no es tan bueno como yo creía”).
5. Eligen un referente distinto (“No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando él tenía mi edad”).
6. Abandonan (renuncian al trabajo) (Stephen P. Robbins, 2017, págs. 224-225).

## 5. Causas de la rotación laboral

Según el estudio Randstad Research realizado en 2022, este estudio está basado en todos los sectores en general, afectando mucho más al sector servicios, las motivaciones al respecto pueden ser un indicador de la rotación laboral en España.

- Oportunidades laborales en otras empresas, la oferta y demanda de puestos de trabajo hacen que sea más o menos fácil la rotación.
- Percepción de riesgo en el sector actual, concretamente el riesgo de sectores que tienden a desvalorar el puesto de trabajo en salarios y condiciones de trabajo.
- Falta de incrementos salariales, común a todos los sectores, ante la falta de revisiones salariales y aumentos.
- Demandas de mayor flexibilidad (teletrabajo), los trabajadores valoran mucho la conciliación y la flexibilidad laboral.
- Peor percepción de la estabilidad de la empresa, en este caso hace referencia a la inestabilidad del sector servicios, no ocurre lo mismo con el sector industrial donde la percepción es de estabilidad.
- Otras causas, turnicidad, mal clima laboral.

*Figura 4*  
*Causas de la rotación laboral en España según Randstad 2022*



**Fuente: elaboración propia.**

## 6. Código de buenas prácticas

1. Bienvenida memorable, hacer sentir al trabajador en sus primeros pasos en la organización importante, es un concepto que los departamentos de recursos humanos están implantando el llamado *onboarding*, este concepto desarrolla que el trabajador se alinea con la cultura de la empresa y obtengamos mayor fidelidad de este.
2. El salario como principal materia de retención del talento, no debemos olvidar que el verdadero objetivo del trabajador es obtener una remuneración por el trabajo realizado y si este es acorde a su talento, la satisfacción se verá compensada y ayudará a la fidelización del trabajador. Desde recursos humanos se deben de ajustar las escalas salariales y las bandas salariales, a el talento que representan dentro de la organización y que sirva de puente motivador para poder continuar en la empresa.
3. La conciliación es otro de los aspectos que los trabajadores más valoran, por ello, hay que tomar desde los departamentos de recursos humanos, medidas donde se puedan flexibilizar horarios, estudiando cada necesidad, con el objetivo de coordinar la vida laboral con la personal, cada trabajador tiene una casuística diferente, por ello, hay que estudiar cada caso de forma independiente, con la intención de buscar un equilibrio entre las necesidades de la organización y del trabajador.
4. El clima laboral como objetivo de bienestar, las relaciones entre departamentos y compañeros son importantes para generar un buen ambiente, un entorno crispado y problemático lo único que genera es que los trabajadores quieran abandonar, en cuanto tengan la oportunidad, por ello, es importantes escucharlos y que se sientan participes de los proyectos, porque ellos son parte importante. El resumen de este aspecto es que el trabajador se sienta valorado y reconocido.
5. Desarrollo y crecimiento profesional, desde los departamentos de recursos humanos, se debe de dejar muy claro cuando se trata de buscar talentos, el punto donde inicia el trabajador y el punto que puede alcanzar, mostrarle la inversión en su persona y en el capital humano de la organización y darle las oportunidades y herramientas para su desarrollo profesional, generarán la fidelización de estos trabajadores y se mostrarán motivados en sus carreras profesionales, dando mayores rendimientos y satisfacciones a la organización.
6. Recompensa por el trabajo realizado, es muy motivador saber que cuando se realiza el trabajo hay una recompensa y no me refiero aquí a la parte económica, sino más bien a la valoración del trabajador, desde recursos humanos se puede incentivar o recompensar de muchas formas a los trabajadores talentosos, como ejemplo, con días de descanso, regalo de cheque de viaje etc.
7. Reorganización del trabajo, en el sector industrial están muy esquematizadas las labores, con ello quiero decir que el modelo industrial está un poco anticuado con respecto a otros sectores, tanto en cargas de trabajo como en flexibilidad horarias o conciliaciones familiares, por ello, se deben de reajustar las cargas de trabajo y hacerlas más eficientes, dejar el modelo clásico del presentismo y dinamizar el tiempo efectivo para que sea eficiente, también, debemos ofrecer en aquellas tareas que sea posible la opción del teletrabajo, un trabajo autónomo y de confianza, resuelve la retención del talento.
8. Comunicación con los trabajadores, proporcionarles un canal de comunicación de confianza, para ello hay que conocer a los empleados y darles los mecanismos y herramientas necesarias para que sientan un entorno agradable y sin consecuencias. La resolución ante cualquier problema que le pueda surgir al trabajador, la confianza de poder expresarse libremente.
9. Nuevas herramientas de trabajo, posibilidad de ofrecer las nuevas tecnologías al servicio del trabajador, con cursos de formación sobre el tema, que sienta que su desempeño es mucho más

eficiente con menor esfuerzo, cuando los trabajadores sienten que son parte de la organización y que esta les ofrece la última tecnología para poder desempeñar su trabajo eficientemente, mejorando sus posibilidades laborales y mejorando las condiciones de trabajo, se produce la fidelización de estos con la organización, uno de los valores que ellos ponen de manifiesto es precisamente que se les tenga en cuenta y que puedan desempeñar sus funciones en las mejores condiciones.

10. Cuidado de la salud, implementar programas dirigidos a los trabajadores con la intención de potenciar y cuidar su salud, no solamente la física sino también la salud mental, importante en los entornos laborales sometidos a estrés, un trabajador que sienta que se preocupan por él, siempre va a ser más fiel a la organización y mejorara sus rendimientos.

## 7. Caso práctico

En una organización de ciento ochenta trabajadores, la rotación laboral era notable, concretamente en el departamento de mantenimiento, donde se requiere una especialización, este hecho se venía produciendo desde varios años atrás, con una salida del 25% del departamento por año.

La percepción del departamento de recursos humanos, era la desmotivación de los trabajadores por sus reivindicaciones, basados en la teoría de Maslow, cuanto más promocionaban en la organización, mayor eran las exigencias, por lo que se trató basándose en las teorías de Skinner, en marcar objetivos alcanzables y dotándolos de recompensa para la mayor motivación del trabajador.

Por ello el departamento de recursos humanos tomo medidas al respecto y poniendo en práctica varias medidas antes mencionadas en el código de buenas prácticas, especialmente el punto dos y el cinco, donde se tratan las cuestiones que solventan de cierta manera la gran rotación laboral que se estaba dando en la organización, así es que se ampliaron las categorías profesionales que afectaba a ese departamento dotándolas de una cuantía económica mas suculenta con la intención de retener a las personas que desempeñaban estos puestos y con intención de reclamo para otros profesionales de incorporarse a la organización.

También, se desarrolló unas funciones específicas para cada categoría, donde el trabajador puede desarrollar su carrera profesional, entrando en una categoría y cumpliendo con las distintas funciones y competencia poder promocionar a categorías más altas, dando a estos empleados una perspectiva de desarrollo dentro de la organización.

A grandes rasgos estas fueron las medidas más significativas, sin olvidar, otras como la mejora del convenio de la conciliación familiar, tan valorada por los trabajadores, la mejora de condiciones laborales en otros ámbitos.

Otras medidas de fidelización antes tratadas, también fueron aplicadas en esta organización, tal cual, la comunicación, para ello, la organización abrió varios canales de comunicación con la plantilla, donde especificaba los mensajes clarificando los objetivos a conseguir y cómo conseguirlos, dando una imagen fiel de la estrategia a seguir para cumplir con todos los fines propuestos.

## 8. Conclusiones

El sector industrial ha experimentado una evolución constante desde la Primera Revolución Industrial hasta la actualidad, adaptándose a los avances tecnológicos y a las nuevas formas de producción. Las cuatro revoluciones industriales han marcado hitos clave en la transformación del sector, desde la mecanización y la producción en masa hasta la digitalización y el auge de la inteligencia artificial.

La industria sigue siendo un pilar fundamental para la economía de cualquier país, ya que genera empleo, fomenta la producción de bienes de consumo y contribuye significativamente al PIB. En el caso de España, el sector manufacturero representa un 20,24% del PIB, lo que evidencia su relevancia económica y su impacto en el mercado laboral. No obstante, enfrenta desafíos importantes, como la digitalización, la automatización y la falta de talento cualificado.

Uno de los problemas más relevantes que enfrenta el sector es la rotación laboral, con un 17% según los últimos estudios. Este fenómeno está influenciado por la búsqueda de mejores condiciones laborales y salariales, así como por los cambios organizativos dentro de las empresas. La rotación laboral especializada genera vacíos en el mercado de trabajo y plantea la necesidad de invertir en formación y capacitación profesional.

Todo esto está relacionado con la demanda y la oferta laboral, las empresas cada vez buscan trabajadores más cualificados y especializados, lo que conlleva a una falta de mano de obra y por otra parte los trabajadores que demandan empleo, son conscientes de las necesidades del mercado y aúnan sus esfuerzos en especializarse, por lo que, tienen mayores oportunidades de mejorar sus empleos, por ello, la rotación laboral cada vez es más elevada en este sector.

Desde la perspectiva del mercado laboral, la demanda de empleo en el sector productivo se concentra en puestos operativos, como peones de la industria manufacturera y operadores de maquinaria, mientras que los puestos más especializados presentan mayores dificultades de cobertura debido a los requisitos académicos y técnicos. Esta situación resalta la importancia de la educación y la formación profesional como estrategias clave para fortalecer la oferta de trabajadores cualificados.

Los estudios de autores como Adam Smith, John Maynard Keynes y Gary Becker han demostrado que la especialización, la formación y el capital humano son factores determinantes en la dinámica de oferta y demanda laboral. La industria necesita adaptarse a los cambios del mercado, apostando por la innovación, la formación continua y la implementación de estrategias que reduzcan la rotación laboral y fomenten la estabilidad en el empleo.

En conclusión, la industria enfrenta múltiples retos y oportunidades en el contexto actual. La digitalización y la automatización seguirán transformando la industria, lo que exigirá una mayor adaptación por parte de las empresas y los trabajadores. Para garantizar su crecimiento y sostenibilidad, es esencial invertir en educación, formación profesional y estrategias que permitan mejorar las condiciones laborales, reduciendo la rotación y fortaleciendo el mercado de trabajo industrial.

Una vez analizado el sector industrial y teniendo una imagen fiel del estado en que se encuentra, analizamos la perspectiva del trabajador y lo que le lleva a abandonar la organización, por parte de estos, nos encontramos con el factor principal la motivación, por ello, después de analizar varias teorías sobre la motivación como las que nos muestran, Robbins, McClelland, Herzberg, McGregor, Skinner y Maslow, todos ellos coinciden en varios factores y las conclusiones sobre la motivación de abandonar la empresa se dividen en dos fundamentalmente, una voluntaria que abordaremos con más detenimiento y una involuntaria

causada por las circunstancias de la empresa o del mercado laboral, causa de baja producción o problemas de financiación económica, centrados en el trabajador, son varias las causas efectos, personales, emocionales, sea cual fuere le llevan a estar fuera de la organización, la desmotivación tiene muchas caras y se manifiesta de varias formas, frustraciones, incluso la falta de sueño y de descanso puede desencaminar en el abandono, después de analizar las motivaciones que provocan la salida de la organización, lo puedo resumir en tres causas comunes, el salario o la parte económica, en este mercado de oferta y demanda el salario es fundamental para retener talento, otra causa común es la conciliación familiar, cada vez más los trabajadores buscan una mejores condiciones de trabajo y poder conciliar la vida personal y familiar con la laboral, por ello, una buena política en conciliación desde los departamentos de recursos humanos, puede mejorar la fidelización de los trabajadores, otro factor importante es la carrera profesional, tan necesaria para una persona en su desarrollo personal y que sienta que es parte de algo, muchos de los trabajadores del sector cuando entran en una organización les gusta saber hasta dónde pueden llegar en esta, aunque haya una escala de categorías y bandas salariales, es importante para el trabajador saber que si su esfuerzo puede dar frutos personales, aquí también deben de incidir los departamentos de recursos humanos.

Como conclusión final sobre la rotación laboral debo de nombrar a varios autores como son, Mobley, Boudereau, Milkovick, Robbins y Chiavenato, los cuales coinciden en que la rotación laboral se produce de forma voluntaria e involuntaria y está precedida mayormente por las percepciones del trabajador sobre su entorno y con la organización, vaya pues determinar que, la fidelización de trabajadores está intrínsecamente relacionada con el comportamiento de la organización en todos los planos, un empleado contento tiene mayor posibilidades de éxito de no abandonar, mientras que un trabajador desmotivado tiende a salir de la organización.

Sobre la retención de talento, es complejo poner encima de la mesa una solución, puesto que esto funciona casi de manera personal con cada trabajador, habría que estar o crear una política "ad hoc"<sup>6</sup>, ahora bien, teniendo en cuenta todas las teorías de la motivación, las causas efectos que llevan el abandono por parte de los trabajadores de las organizaciones, contando con todos los conocimientos necesarios como son en este caso, una imagen de la organización y del mercado laboral, en su tendencia de la oferta y demanda, podríamos concluir que la mejor manera de poder contar con la fidelización del trabajador y con este efecto minorizar la rotación, sería escucharlo y hablar con ellos expresamente sobre sus necesidades y motivaciones, por ello, podemos concluir que la comunicación sería de vital importancia para conocer en el punto que se encuentra el trabajador con respecto a la empresa, y así poder tomar las medidas oportunas, realizando políticas comunes y haciendo uso de las herramientas disponibles desde los departamentos de recursos humanos, normalmente en la mayoría de organizaciones el trabajador no es tenido muy en cuenta por recursos humanos, ahora bien, por ello los trabajadores son los que toman la iniciativa de ir al departamento a reivindicar sus necesidades, esta práctica no es muy común, son pocos los que se movilizan y prefieren dejarse llevar por la situación hasta tomar la decisión de abandonar, sería interesante desde este departamento, tomar la riendas y anticiparse a las causas efectos que pueden llevar a los trabajadores al abandono de la empresa.

Mi resumen como he nombrado antes, comunicación real y efectiva, las organizaciones deben de marcar muy claramente la hoja de ruta hacia donde van con los trabajadores, en políticas de salarios, conciliaciones de la vida familiar y personal, carrera profesional, con formación continua por parte de los trabajadores para que estos puedan crecer dentro de la organización y no sientan la necesidad de abandonar.

---

<sup>6</sup> Ad hoc, para referirse a lo que se dice o hace solo para un fin determinado. Adecuado, apropiado, dispuesto especialmente para un fin. (Española, Real Academia de la Lengua)

## 9. Metodología

Para la realización de este trabajo, me he basado en las fuentes principales que realizan estudios del mercado laboral y concretamente sobre la rotación laboral, en informes realizados por Ransdtad e Infojobs. Básicamente la información desarrollada la he obtenido de la web, buscando artículos relacionados con el tema en cuestión y sobre todo la búsqueda de autores, los cuales tienen sus artículos en Google Académico, también he buscado en Biblioteca online Unizar.

Los estudios estadísticos, aunque no ajustados a mi trabajo están basados en información extraída del Instituto Nacional Estadístico, donde realizan estudios por sectores y generalistas, sin analizar causas efectos.

También, he utilizado la entrevista como método experimental, con distintas empresas de la zona donde los departamentos de recursos humanos me han mostrado índices de rotación laboral de sus organizaciones, en ellas he realizado las preguntas comunes para obtener una imagen de como pudiera estar el sector industrial en la zona, tales como, qué medidas han adoptado para minorizar la salida de trabajadores, cada uno aporta sus conocimientos vinculados a sus organizaciones y con medidas distintas basadas en la circunstancias de la organización, por ello, las conclusiones se ajustan tanto a las causas por las cuales se produce la rotación laboral, como por las medidas preventivas de buenas prácticas ejecutadas por estas organizaciones.

Se realizó una entrevista estructurada abierta, donde se propusieron cuatro preguntas vinculadas al sector donde desarrollan su actividad, dejando todo el tiempo posible a contestar abiertamente, las preguntas realizadas y posteriormente analizadas fueron:

- Cuánta rotación laboral existía en su organización.
- Qué percepción tenían sobre las motivaciones del trabajador al abandono.
- Qué medidas seguían para paliar la rotación.
- Resultados de medidas.

Por otra parte, he aportado al trabajo mi propia experiencia laboral, desarrollada en una organización por más de treinta años, donde he desarrollado distintas funciones, una de ellas, que es la más explotada para la realización del trabajo, ha sido la condición de delegado sindical, aportando una perspectiva desde la parte social y de la percepción de los trabajadores sobre la rotación laboral, mostrando las causas por las cuales toman la decisión de abandonar la empresa.

## 10. Bibliografía

### Bibliografía

- Álvarez, J. (14 de septiembre de 2023). *Checklist fácil*. Checklist fácil: [https://es.checklistfacil.com/blog/industria/?utm\\_source=chatgpt.com](https://es.checklistfacil.com/blog/industria/?utm_source=chatgpt.com)
- Becker, G. S. (1983). *Human Capital*. University of Chicago Press.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *revista de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V(5), 83-91.
- Calvo, F. (14 de 9 de 2021). @Aslan. Asociación @aslan: <https://aslan.es/creando-empresas-non-stop-con-el-modelo-it-as-a-service-2/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc graw hill.
- Española, Real Academia de la Lengua. (s.f.). *DICCIONARIO RAE*. <https://dle.rae.es/ad%20hoc>
- Frederick Herzberg, B. M. (1959). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- George T. Milkovich, J. W. (1996). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Inc.,US.
- González, F. D. (2009). *Absentismo y rotación laboral*. Madrid: Pirámide.
- Heymann, D. C. (29 de noviembre de 2024). *Caixabank Research*. Caixabank Research: [https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/observatorio-sectorial/perspectivas-economia-espanola-clave-sectorial-2024-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/observatorio-sectorial/perspectivas-economia-espanola-clave-sectorial-2024-2025?utm_source=chatgpt.com)
- Hom, P. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 5(138), 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- <https://www.jaspersoft.com>. (2025). *JASPERSOFT*. <https://www.jaspersoft.com/es/articles/what-is-ad-hoc-reporting>
- INE. (2025). *INE*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EEESI2022.htm>
- Infojobs, E. E. (2024). *estado del mercado laboral en España 2023*. infojobs/esade.
- James G. March, Herbert A. Simon. (1993). *Organizations*. Blackwell Publishers.
- Keynes, J. M. (1998). *Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero*. Aosta.
- Landes, D. S. (1979). *Progreso tecnológico y Revolución industrial*. Tecnos.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Mimenza, O. C. (19 de 10 de 2018). *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*. Portal Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. New York: Addison-Wesley.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck*. Harper Collins Usa.
- Piore, M. J. (1985). *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Randstad. (2024). *RANDSTAD RESEARCH*. <https://www.randstadresearch.es/informe-rotacion-2022/>
- Richard M. Steers, R. T. (2024). *The Academy of Management Review*. COVERAGE.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Santander, B. (s.f.). *web corporatiba del Banco Santander*. Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/glosario/pib-producto-interior-bruto>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Smith, A. (1996). *La Riqueza de las Naciones*. Alianza.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Walker, M. (2019). *Por qué dormimos*. Capitán Swing Libros.