

# Sobre la relación entre la rotación de empleados y el rendimiento organizacional

Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. (Park, T. Y., & Shaw, J. D., 2013)

Para comprender la relación entre el rendimiento de las organizaciones y la rotación de sus empleados, los autores han realizado un metanálisis de 104 artículos sobre el tema. En conjunto, estos artículos aportan información de 110 muestras diferentes de empleados (120.066 individuos en total).

En primer lugar, el metanálisis deja en evidencia que la correlación entre la tasa de rotación y el rendimiento de una organización depende de cuáles sean las causas de esa rotación. Se confirma la existencia de una correlación negativa entre las tasas de rotación y el rendimiento de las organizaciones cuando se trata de salidas voluntarias, o de reducciones de plantilla donde los empleados que dejan la empresa no son sustituidos (un aumento de una desviación estándar en la tasa de rotación se asocia a una reducción del rendimiento de la organización de  $-0.15$  o  $-0.17$  desviaciones estándar en casos de rotación voluntaria o reducciones de plantilla respectivamente).

No obstante, en otros supuestos de rotación involuntaria la correlación entre la tasa de rotación y el rendimiento de la organización es prácticamente nula ( $\rho = -0.01$ ), lo que explica que haya autores que defienden la existencia en estos casos de una correlación positiva entre ambas variables y otros que apunten en sentido contrario.

Este metanálisis, además, evidencia cómo las tasas de correlación entre rotación y rendimiento organizativo varían por la intervención de varios factores moderadores. Por ejemplo, las tasas de rotación tienen más impacto en los indicadores del

rendimiento de la organización más próximos a la acción del empleado (como la satisfacción del cliente, la propia actitud del empleado, o el absentismo), que en otros menos próximos (calidad, seguridad, productividad), o incluso distantes de la acción de la persona (rendimiento financiero de la compañía).

Los resultados del estudio también muestran que la correlación es más negativa cuando se trata de directivos, o de empleados sujetos a sistemas de empleo basados en la confianza y el desarrollo, que cuando se trata de individuos sujetos a sistemas de empleo basados en el control.

Otra cuestión relevante es el tamaño de la organización. En este sentido comprobamos que la rotación de empleados tiene un impacto más negativo en las compañías más pequeñas, lo que contradice a quienes defienden que las organizaciones más pequeñas son capaces de ajustarse y gestionar los procesos de socialización de los sustitutos más eficientemente que las grandes (Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009).

Y también tiene que ver el sector de actividad de la empresa. El metanálisis constata como la correlación negativa entre rotación y rendimiento de la organización es mayor en aquellos sectores donde el éxito de la empresa depende más de su capital humano, y más moderada en aquellos otros donde la competitividad de las empresas depende en mayor proporción de otros factores.

Otro hallazgo importante es que cuanto mayores son las tasas de rotación más fuerte es la correlación negativa de estas con el rendimiento de la organización. Este descubrimiento parece desmentir tanto a quienes argumentan que la relación entre ambas variables es lineal y, por tanto, la rotación de empleados perjudica el rendimiento de la organización en la misma proporción cualquiera que sea su tasa (Osterman, 1987); como a quienes defienden que la rotación puede tener efectos positivos cuando pasa de inexistente o baja a moderada (Abelson & Baysinger, 1984).

Lo que, sin embargo, los autores no han podido confirmar es la tesis de Price (1997) de que la rotación es más dañina para los resultados de las compañías cuando las tasas son bajas o moderadas que cuando las tasas de rotación son más altas, debido a que en escenarios de alta rotación los empleados que dejan la empresa atesoran un menor

capital humano y los procesos de sustitución tienden a ser más eficientes (Shaw, Duffy, et al., 2005; Shaw, Gupta, & Delery, 2005).

## Referencia

Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). *Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis*. The Journal of applied psychology, 98(2), 268-309