

FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL ASOCIADOS A LA EMPRESA
OUTSOURCING SUPPORT

Presentado por:

Ángela L. Tarazona Ramírez

Ángela Consuelo Ramírez Rincón

Carolina Buitrago Delgado

Sandra Liliana Sánchez Díaz

Presentado a:

Álvaro Giovanni González Herrera

Investigación – Intervención III

Universidad Piloto de Colombia

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones

Bogotá, Colombia

2022

FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL ASOCIADOS A LA EMPRESA
OUTSOURCING SUPPORT

Ángela L. Tarazona Ramírez

Ángela Consuelo Ramírez Rincón

Carolina Buitrago Delgado

Sandra Liliana Sánchez Díaz

Trabajo de grado para obtener el título de especialistas en gestión humana de las organizaciones

Asesor: ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones
Bogotá, D.C 2022

Dedicatoria

Agradecemos a nuestros docentes por compartir sus conocimientos y su experiencia, ya que permitieron fortalecer nuestras competencias y fueron fundamentales para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, a nuestros compañeros por su dedicación, apoyo y compromiso, además a todas las personas que hicieron parte en el desarrollo de nuestra investigación, ya que su participación fue de gran ayuda para consolidar y concretar esta investigación que beneficia a todos las personas que laboran en la empresa Outsourcing Support S.A.S. Por último, gracias a la Universidad Piloto de Colombia por darnos la oportunidad de crecer como personas, profesionales y laboralmente; gracias a todos por su compromiso y dedicación que hoy nos trae tanta satisfacción y felicidad.

Agradecimiento

Los autores de este trabajo expresan sus agradecimientos al asesor ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA por su valioso apoyo, colaboración, consagración y explicaciones a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación.

A nuestras familias, quienes nos brindaron su apoyo incondicional, comprensión y paciencia.

Finalmente, a las personas retiradas y vinculadas laboralmente con la empresa OUTSOURCING SUPPORT S.A.S, quienes nos facilitaron el acceso a la información para la realización de este proyecto.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Metodológico

Firma de asesor

Jurado

Firma primer jurado

Jurado

Firma segundo jurado

Bogotá D.C., marzo, 2022

Índice de Contenido

<i>RESUMEN</i>	11
<i>Abstract</i>	12
<i>INTRODUCCIÓN</i>	13
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	15
Planteamiento del Problema	17
<i>OBJETIVO GENERAL:</i>	19
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</i>	19
<i>MARCO TEÓRICO</i>	20
¿Qué es la rotación de personal?	20
<i>TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</i>	23
• Rotación voluntaria	23
• Rotación involuntaria:	23
• Rotación interna	23
• Rotación externa	23
<i>CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</i>	23
Fórmula del Índice de rotación de personal	28
<i>MARCO METODOLÓGICO</i>	30
PARTICIPANTES	30
MUESTRA	30
CATEGORÍAS O VARIABLES DEL ESTUDIO	31
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	31
Análisis categorial.	31
PROCEDIMIENTO	33
FASES DEL DESARROLLO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	34
CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ELABORACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
PRINCIPALES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
DESDE EL COMPONENTE CUALITATIVO.	37
LA ENTREVISTA	37
Tipos de entrevista	38

Ventajas de la entrevista	39
ESTRATEGIAS	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
<i>DISCUSIÓN Y ANÁLISIS</i>	47
<i>CONCLUSIONES</i>	49
<i>RECOMENDACIONES</i>	53
<i>Referencias</i>	55
<i>ANEXOS</i>	60

Índice de Tablas

Tabla 1 Recursos Plan de Intervención.....78

Tabla 2 Cronograma plan de intervención.....79

Índice de Figuras

<i>Figura 1: ¿Cuál es la razón principal por la que renuncia? Elaboración propia.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 2: ¿Si ya acepto un nuevo puesto, selecciones que hacen atractivo su nuevo rol laboral? Elaboración propia.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3: ¿Cómo era la relación con su jefe inmediato? Elaboración Propia.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 4 Cronograma plan de intervención.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

Índice de Anexos

<i>Anexo 1. Consentimiento informado para representante legal</i>	<i>60</i>
<i>Anexo 2. Consentimiento informado para el personal retirado y personal activo (supervisores).....</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 3. Entrevista personal retirado</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 4. Entrevista a supervisores</i>	<i>67</i>
<i>Anexo 5. Matriz de análisis retirados</i>	<i>69</i>
<i>Anexo 7. Carta de Validación del instrumento</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 8. Consentimiento informado diligenciado empresa</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 9. Propuesta de intervención para disminuir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional</i>	<i>73</i>

RESUMEN

La presente investigación permitió conocer cuáles son los factores de rotación de personal, que se presenta en la empresa Outsourcing Support – SAS, se tiene en cuenta que la empresa tiene altos índices de rotación de personal, conllevando a la desvinculación de estos, impactando en altos costos para la empresa, en cuanto a tener que contratar, entrenar y capacitar nuevos trabajadores, para cumplir con las funciones de la empresa, además esta situación deteriora la imagen de la empresa.

Se desarrollo un estudio a partir de una metodología cualitativa de tipo descriptivo, recurriendo a la entrevista semiestructurada como técnica para la recolección de información, a través de un análisis de discurso, los resultados que se obtuvieron muestran las causas que afectan la rotación de personal que son: remuneración, sobrecargas laborales, falta de oportunidad de crecimiento, falta de motivación, inadecuado relacionamiento con líderes e insatisfacción laboral.

Palabras claves: Rotación de personal, clima laboral, liderazgo, remuneración, crecimiento laboral.

ABSTRACT

This investigation allowed us to know the factors affecting the personnel turnover in the company Outsourcing Support - SAS. It is considered that the company has high rates of personnel turnover, leading to the dismissal of its employees and resulting in excessive costs for Outsourcing Support - SAS, due to the need to hire and train new workers to fulfill the company's functions. This situation also deteriorates the image of the firm.

A study was developed based on a qualitative methodology of a descriptive type, using the semi-structured interview as a technique for collecting information. Through a discourse analysis, the results obtained show that the factors affecting the personnel turnover at Outsourcing Support - SAS are, remuneration, work overload, lack of opportunity for growth, lack of motivation, inadequate relationship with leaders and job dissatisfaction.

Keywords: Staff turnover, work environment, leadership, remuneration, job growth.

INTRODUCCIÓN

Según el autor (Macario de Paz, 2018) define que “La rotación de personal es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa, ya que conlleva realizar nuevas contrataciones y mantener una plaza sin productividad mientras ocurre esto”.

Si bien es cierto en este momento la alta rotación del personal es un fenómeno que inquieta a las organizaciones, puesto que, el capital humano es un factor vital dentro de las mismas y cuando se presenta un aumento en los índices de rotación comúnmente se origina por desmotivación e insatisfacción de los trabajadores lo cual puede significar problemas en la estabilidad laboral, afectando el rendimiento, eficiencia y desempeño de la misma. Es por ello que, es importante lograr identificar los diferentes factores que originan el aumento excesivo de rotación del personal con el fin de lograr proponer estrategias o acciones de mejoras que permitan disminuir dichos índices.

Es así como el objetivo de este trabajo es identificar y analizar los factores que inciden en el aumento de la rotación del personal en la empresa por medio de los análisis obtenidos en la investigación con el fin de proponer un modelo de intervención con recomendaciones y acciones de mejora que contribuyan a disminuir el impacto del fenómeno de la alta rotación del personal que en este momento se presenta en la organización que logre beneficiar ambas partes tanto a la empresa como a sus trabajadores.

En ese orden de ideas, para cumplir dicho objetivo en la presente investigación se utilizó la metodología cualitativa de análisis de discurso, por medio de entrevistas semiestructuradas

realizada a los participantes de la investigación en donde como resultado del análisis se identificaron factores que influyen en la rotación del personal.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación se enfoca en identificar los factores por los cuales se presenta alta rotación del personal operativo en la organización **OUTSOURCING SUPPORT-SAS**, dedicada a la instalación de cubiertas para invernaderos de apoyo a la agricultura en el municipio de Facatativá y sus poblaciones aledañas, ya que, esto afecta la estabilidad y la continuidad de personal, así como la imagen comercial y la rentabilidad de la organización.

Cabe resaltar que, el constante despido por el corto tiempo de los contratos o el retiro del personal genera cambios en la empresa y esto no permite mantener un clima laboral sano e impide formar una buena cultura organizacional, ocasionando desmotivación en el trabajador debido a que este no se siente cómodo ni satisfecho realizando su labor y por esta razón se generan inconvenientes que conllevan al trabajador a presentar su retiro, o en el caso de los contratos que se realizan por corto tiempo los cuales llegan a negar al trabajador su derecho a la estabilidad laboral.

Por lo tanto, es fundamental identificar y conocer las causas de dicho fenómeno para lograr proponer un modelo de intervención con estrategias o acciones de mejoras que contribuyan a la disminución de los altos índices de la rotación del personal dentro de la organización, puesto que, al no identificar la raíz del problema no sería posible proponer un modelo de intervención con estrategias para que la empresa las ejecute y mejore la conservación del personal y pueda evitar las consecuencias como los sobrecostos al iniciar una nueva contratación, entrenamiento y capacitación al no presentarse estabilidad ni satisfacción de

los trabajadores bien sea por las condiciones del ambiente laboral, por el valor de los ingresos pagados por el desarrollo de sus actividades, o por el incumplimiento de los mismos, entre otros.

Por lo anterior expuesto, este trabajo de investigación, a través del desarrollo de esta propuesta permitirá ayudar a otras empresas a conocer los factores asociados a la rotación de personal, como elemento del factor humano en el contexto de las empresas.

Planteamiento del Problema

Cuando en una empresa se presentan altos índices de rotación del personal puede representar problemas en la estabilidad laboral, la cual afecta el rendimiento, eficiencia y desempeño de la misma, por lo tanto, es importante lograr identificar los diferentes factores que originan las causas del aumento excesivo de rotación del personal con el fin de lograr proponer estrategias o acciones de mejoras que permitan disminuir dichos índices.

Outsourcing Support – SAS, es una empresa establecida en el año 2013 en el municipio de Facatativá, conformada como sociedad por acciones simplificadas SAS, dedicada a la instalación de cubiertas para invernaderos de flores prestando actividades de apoyo a la agricultura. Con el fin de recolectar información sobre la empresa objeto de estudio se investigó que dicha empresa actualmente tiene una nómina de 257 trabajadores activos.

En cuanto a los puestos de trabajo de la empresa Outsourcing Support – SAS, presenta una rotación de alrededor del 32 % en el primer semestre del año 2021, lo cual es preocupante para la organización, debido a que, la empresa cuenta con pérdida de estos trabajadores y su duración al interior de esta es por un tiempo mínimo. Por esta razón, se hace necesario realizar acciones de mejora con el fin de conservar el personal en la organización.

Sin embargo, se evidencia que, en el primer semestre del año 2021, en el mes de enero se presentó un aumento en la rotación de personal en la empresa, por motivo de baja en la oferta de contratos, mal clima laboral entre jefes y trabajadores, salarios bajos, entre otros.

En efecto, la alta rotación de personal incide de manera significativa dentro de una organización, ya que el talento humano es el integrante más importante dentro de esta. Por consiguiente, la rotación de personal se puede observar de dos maneras, una por parte de la empresa donde el personal que requiere debe cumplir con las funciones específicas establecidas por ellos y por otro lado los trabajadores no se sienten satisfechos con la empresa ya que no cumple con sus expectativas económicas.

Por los motivos anteriormente expuestos, se propone identificar los factores asociados al índice de rotación de personal, luego de analizar los procedimientos que son realizados por la empresa Outsourcing Support - SAS, generar estrategias y acciones de mejora que contribuya al beneficio de la organización y los trabajadores que deseen vincularse a la misma.

Por lo anteriormente descrito se genera la siguiente pregunta problematizadora:

¿Qué factores se relacionan en el aumento en el índice de rotación del personal en la organización OUTSOURCING SUPPORT-SAS?

OBJETIVO GENERAL:

Reconocer los factores relacionados con los altos índices de rotación de personal en la organización OUTSOURCING SUPPORT-SAS con el fin de proponer acciones de mejora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores más comunes por las cuales se genera la rotación de personal.
- Reconocer las consecuencias que se presentan en la empresa OUTSOURCING SUPPORT debido a la alta rotación del personal.
- Proponer un modelo de intervención con acciones de mejora para minimizar el índice de rotación del personal en la empresa **OUTSOURCING SUPPORT-SAS**.

MARCO TEÓRICO

En la gestión humana la rotación de personal es uno de los aspectos más significativos de las que hablan los principales autores a partir de sus teorías, modelos, libros de investigación, que nos dan una mirada más profunda en esta temática.

Uno de los grandes retos de las empresas y el área de gestión humana en la actualidad es mantener un índice bajo de rotación de personal estableciendo estrategias útiles para que el personal tome un sentido de pertenecía con la organización y así obtener una empresa solida; con el fin de que cada uno de los trabajadores se sientan identificados con su empresa y de esta manera poder disminuir la posibilidad de rotación de personal. A continuación, se presentan algunos referentes teóricos que permite una mejor comprensión de los factores de rotación de personal y orientan el desarrollo de la presente investigación.

¿Qué es la rotación de personal?

Chiavenato (1991) menciona que “la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (pág. 19). De igual manera menciona que los fenómenos externos pueden ser la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo entre otros. Referente a los fenómenos internos menciona la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión y demás. Además, menciona que para obtener la información para verificar las causas de estos fenómenos se pueden generar por medio de entrevistas al personal que decidió

retirarse y se realiza con el fin de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos que mantiene la organización para de esta manera se puedan analizar las causas y determinar posibles estrategias o soluciones que permitan disminuir los efectos de la rotación del personal.

Para (Perez & Lemus Rincon, 2017) “la rotación de personal es un término que se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella”.

Sin embargo, para (García, 2010) la rotación del personal dependerá en gran parte de las características que tenga cada individuo porque bien puede tener un sueldo alto, y tener excelentes prestaciones, pero si no se siente satisfecho con las actividades que realiza, con el horario que tiene, con el ambiente laboral, este optara por partir de la compañía y buscar una mejor oportunidad.

Una de las grandes pérdidas en la empresa cuando hay una alta rotación es la experiencia, preparación y capacitación que invierte cada compañía y a la vez la pierde cuando se va el personal capacitado; retomando para encontrar un perfil que se vuelva a adaptar a las políticas, gestión y comportamiento de cada una de las organizaciones y sus colaboradores, afectando la desmotivación de los compañeros de trabajo a nivel social.

Según (Mendoza 2003) manifiesta que “se entiende por rotación del personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata” (pág.3). Además, argumenta que la alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad

de la misma ya que este tipo de situaciones puede crear problemas en la organización al no garantizar calidad y cumplimiento en el servicio prestado.

Por otro lado, los autores (Werther & Davis, 2008) exponen que; “El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social”. (Pág. 228). La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Pág. 72)

Los autores (Flores, Abreu, & Badii, 2008) realizaron un estudio donde indicaban que uno de los focos de interés para las empresas es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto los administradores de recursos humanos deben ser conscientes que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Según el aporte del autor (Andrade Martinez, 2010) “La rotación del personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una

persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”. (pág. 24)

También podemos considerar como rotación de personal los procesos que alteran o modifican los puestos de trabajo, según el estudio del autor (Coll Morales, 2022) existen diferentes tipos de rotación de personal, como son:

Tipos de Rotación de Personal

- **Rotación voluntaria:** Aquella que es motivada por el propio empleado, el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea.
- **Rotación involuntaria:** Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.
- **Rotación interna:** Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa, el empleado cambia de puesto de trabajo dentro de la misma organización.
- **Rotación externa:** Aquella en la que entra o sale un empleado, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa.

Causas de Rotación de Personal

Según, (Coll Morales, 2022). Existen muchas causas de rotación de personal por la cual para la empresa pueda generar un proceso de rotación de personal. Dentro de las cuales están:

- Un clima laboral negativo.
- Salarios no competentes.
- Falta de motivación laboral.
- La no consecución de los objetivos preestablecidos.

Según, (Coll Morales, 2022). Menciona que, como consecuencia de la alta rotación de personal en esta empresa, estas pueden ser positivas y negativas, pero el resultado depende de la gestión y el control realizado sobre los procesos de rotación.

- Incrementos de la motivación.
- Inseguridad en los empleados
- Cambios en el clima laboral.
- Cambios en equipos de personal. (Coll Morales, 2022)

Así, la “rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos cuando se acelera; así mismo, a mediano y a largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad” (López, 2011, pág. 5) En este sentido, se puede mencionar lo propuesto por (Werther & Davis, 2008) en tanto:

“el costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta de nómina, la capacitación, la inscripción del

empleado a distintas instituciones de seguridad social y -en algunos casos- el suministro de equipos especiales” (Werther & Davis, 2008, pág. 228).

Según (Villegas Rivas, 2012) realizó un estudio cuyo objetivo era determinar las causas principales de la rotación de personal se concluyó que, de las 8 causas principales, las más importantes fueron la presión, el ambiente de trabajo, las retribuciones y el servicio al cliente interno, carga laboral, falta de tiempo, el estrés, falta de oportunidad de crecimiento de la empresa.

El autor (Alles, 2012) menciona que es la desvinculación de un colaborador a la organización se da por distintas situaciones las cuales pueden ser despido, reestructuración en la organización, renuncia, entre otros motivos que la empresa podrá obtener a través de una entrevista de egreso. En dicha entrevista se expondrán los hechos y el colaborador o el empleador tendrán la oportunidad de expresarse. Esta entrevista podrá generar algunos indicadores como punto de partida para comprender el entorno laboral y los aspectos a mejorar por parte de ambos, un buen entrevistador podrá obtener información valiosa como antecedente para evaluar en las posteriores contrataciones. Por otra parte, el colaborador tendrá una idea más amplia sobre el desarrollo de su trabajo en la organización y las situaciones a mejorar que lo llevaron a la salida de la organización.

Los autores (Robbins & Judge, 2009) mencionan que existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la

rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores.

Por su parte, (Aguilar Ramos, 2015) menciona el ambiente organizacional, el salario, la falta de oportunidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, la falta de capacitación así como el equipo y las herramientas de trabajo como los factores que provocan la rotación de personal, por lo que uno de los aspectos de importancia superior en la gestión del talento humano será “contribuir al logro de los objetivos personales, ya que la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal” (Werther & Davis, 2008, pág. 228)

El autor (Macario de Paz, 2018, como se citó en Altimiras, 2017) menciona “en la revista electrónica Alto Nivel, en el artículo, Tres soluciones para evitar la rotación de personal en las empresas estima que reemplazar a un colaborador tiene como consecuencia financiera el 38% de su salario anual, por lo tanto, se describen estrategias para evitar dicho fenómeno. Se estima que la motivación es un factor importante para mantener un de trabajo, esto conlleva crear oportunidades de crecimiento y a la vez crear un plan de capacitación que requerirá inversión que por lo tanto retribuirá en rentabilidad, ya que será inversamente proporcional con respecto a un reclutamiento e inducción en la compañía. El empowerment se puede clasificar como una herramienta para poder involucrar a los gerentes y consecuentemente que estos incorporen a su equipo de trabajo para comunicar sus objetivos”.

Según, Capell J. (2020), son muchas las empresas que están empezando a implementar acciones para responder a esta problemática de rotación de personal. En Estados Unidos, por ejemplo, el sector retail —con una tasa de rotación superior al 60% según la Nacional Retail Association— es uno de los que más se está esforzando en este sentido.

Así, 21 de las principales empresas del sector —entre las que se encuentran Walmart, Macy's o Target— han impulsado de forma conjunta el programa RISE UP que busca minimizar la rotación ofreciendo a los empleados apoyo continuo y formación con el objetivo de garantizar que tengan las capacidades y la formación necesaria para empezar en su puesto de trabajo, así como los recursos que les permitirán ascender en su empresa.

Siguiendo con Walmart, además del mencionado programa, ha implementado una modalidad de pago diaria que permite a sus trabajadores cobrar el salario ganado antes del día de pago. Con esta iniciativa quería combatir la percepción negativa que se tenía de sus salarios y turnos de trabajo, al mismo tiempo que aliviaba la tensión financiera de sus empleados (Compensation Lab, 2019).

“El compromiso organizacional constituye uno de los comportamientos generados por el Apoyo Organizacional Percibido, que según el modelo de Allen y Meyer como se citó en Satardien, y Mahembe, (2019) está constituido por el compromiso afectivo que hace referencia al apego emocional a la organización y al deseo de continuar trabajando en la compañía, el compromiso de continuidad que se relaciona con la necesidad o el deber de trabajar en la empresa debido a las consecuencias negativas de no hacerlo y finalmente, el compromiso

normativo que alude a la obligación moral de continuar prestando sus servicios” (Gonzalez Avendaño, Hernandez Fonseca, Lopez Pulido, & Castro Barreto, 2020).

Otro antecedente grave del problema lo podemos encontrar en el artículo de (Parra, Lay, Payares, & Pareja, 2020) que considera que la rotación de personal puede ser tan complejo que hasta a una empresa dedicada a atender llamadas como un call center u oficina de llamado le preocupa el tema, ya que esto puede representar inconvenientes que ocasione sobrecostos, también se ve afectada la planeación de actividades y cumplimiento de metas, Según la investigación realizada se tiene un nivel de asociación evidente entre el ausentismo y lo correspondiente con las variables sociodemográficas como lo son la edad, el cargo y el tiempo dentro de la organización, esto se identifica o se relaciona directamente con el nivel de riesgo según los niveles culturales, organizacionales.

Fórmula del Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es el indicador que mide la relación entre los trabajadores que se incorporan a la empresa, así como de los que salen. Este indicador nos da un porcentaje que nos permite conocer si nuestra rotación de personal es elevada o, por el contrario, escasa.

Para calcular el índice debemos aplicar la siguiente fórmula:

$$((X-Y) / Z) * 100 = \text{IRP}$$

Donde:

X: Número de empleados que se han incorporado en el último año.

Y: Número de empleados que han sido despedidos en el último año.

Z: Número total de empleados en la empresa.

IRP: Índice de rotación de personal.

Un índice de resultado elevado nos muestra que no se está adoptando una buena estrategia para la selección de empleados, lo que lleva a tener que rotarlos de forma constante. Esto podría provocar daños en la organización como pérdidas de productividad o mala referencia de la organización.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios aportados por los teóricos aquí mencionados, podemos esperar que la empresa OUTSOURCING SUPPORT S.A.S, busque satisfacer las necesidades básicas de sus empleados, con el fin de que estos permanezcan dentro de la empresa por mucho tiempo. Estos aportes permiten al equipo investigador discernir sobre la relevancia de la rotación de personal haciendo énfasis en los procesos que se encuentran dentro del área de Gestión Humana y la forma como el aumento del mismo indicador incide tanto en las personas, como en los procesos de la organización. A lo largo del documento se pretende identificar los factores de rotación de personal, clarificar significados, implicaciones, involucrados, responsabilidades, entre otros, que tiene la organización y en especial el área de gestión humana en relación a lo que significa y genera presentar altos niveles de rotación.

MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación “se interpretará desde el enfoque cualitativo la cual es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Genera ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender cómo es percibido un problema por la población objetivo y ayuda a definir o identificar opciones relacionadas con ese problema” (Questionpro, 2022).

PARTICIPANTES

La población escogida son personal retirado y empleados activos de la organización la cual es fundamental para saber qué factores son determinantes en la rotación de personal en ese caso son 10 de personal retirado en los cargos de soldador, manejo de piso y de alturas y 3 de personal activo en este caso supervisores lo cual cada uno nos brinda un punto de vista global de la organización.

MUESTRA

De acuerdo al tipo de investigación se escogió el muestreo no probabilístico, ya que no toda la población de la empresa tiene la posibilidad de ser elegidos para la realización del instrumento, el cual según Bisquerra y colaboradores (2009) se define como “aquellos en los que la selección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad, sino que se ajusta a otros criterios relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Bisquerra Alzina, 2009), con relación a esta información se toma la muestra en base para amplificar el rango de investigación desde el

personal retirado hasta el activo, para encontrar los motivos de esos retiros e indagar posibles soluciones.

CATEGORÍAS O VARIABLES DEL ESTUDIO

La categoría manejada en la investigación es la rotación de personal lo cual se dividieron en 4 subcategorías que se analizaran en el instrumento seleccionado.

Clima laboral: Se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. Jesús, B. M. M. (2016).

Remuneración: es el pago que recibe un empleado por sus servicios sea diario o mensual depende del contrato que maneja (obra labor -o prestación de servicios)

Liderazgo: son las habilidades que tiene una persona mejorar la relación entre jefe y empleados para mejorar la productividad de una empresa manejando roles positivos hacia un mismo objetivo

Crecimiento laboral: proceso que manejan las empresas para que sus empleados se destaquen a nivel profesional para ascender al cargo que les guste y superar sus expectativas de mejoramiento personal como laboral.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis categorial.

El cimientto del análisis categorial fue enmarcado bajo las disciplinas de la psicología social y la sociología, con aplicación en el contexto político, literario y relacional, desarrollado

en la comunicación y la publicidad (Sandoval, 2002). Dada esta premisa, el ejercicio cualitativo en sus comienzos se enfoca en registrar los elementos que se repetían dentro del discurso. En otras palabras, Flick (2012), expresa que el material sigue una trayectoria la cual es resumir el contenido, generalizar su mensaje sin perder el sentido para llegar a un nivel de mayor abstracción

En relación con lo mencionado Mayan (2001), plantea que es un proceso circular, dado que codifica, categoriza y subcategoriza, es decir a través de los datos se crean etiquetas que encierran el texto utilizando el mismo lenguaje. Igualmente, es relevante explicar en este tipo de análisis las dos versiones en las que se puede presentar, manifiesto y latente. En el primero el investigador busca palabras específicas para establecer registros sobre el contenido de los datos, mientras el segundo identifica, codifica y categoriza lo esencial para encontrar el significado de fragmentos concretos en el contexto.

Por su parte Porta y Silva (2003), ubican al investigador respecto a la realidad en tres posiciones: comunicación de los datos tal como son, el contexto de estos y el modo en que el conocimiento fracciona la realidad. Además, desde lo cualitativo descubre la presencia o ausencia del contenido y hace un repaso del fenómeno, evitando de tal manera incurrir en errores como: anular palabras del contexto, uso inadecuado de lo subjetivo en las categorías y conceder beneficio a lo cuantitativo sobre lo cualitativo. Desde esta línea, el ejercicio investigativo acerca de la rotación de personal se sustenta en su análisis y resultados con tres categorías y subcategorías para cada una: significados de rotación (definición), experiencia del trabajador (historia de vida - desarrollo) y razones de rotación (clima laboral – condiciones laborales). Se utilizó para este análisis una matriz de análisis categorial (ver Anexo 5 y

Anexo 6) con el fin de tabular y analizar la información obtenida de las entrevistas, permite sustraer, ordenar y planear en forma resumida y sencilla, los apartados más importantes que se encuentran distribuidos en las 4 subcategorías (clima laboral, remuneración, liderazgo y crecimiento laboral y personal) definidas en cuanto a la categoría de rotación de personal. Para la aplicación del método se realizó cualitativamente y estuvo complementado con datos obtenidos a

través de técnicas del componente cualitativo; se realizaron entrevistas semiestructuradas, mediante las cuales se abordó el tema rotación de personal, de manera que se pueda conocer el significado acerca del término, cómo se llevó a cabo la construcción de éste y los factores que influyeron en el proceso.

Al finalizar las entrevistas, se contó con 13 versiones diferentes, lo cual permitió conocer significados de rotación de personal expuestos desde personas que desempeñan varios cargos; evidenciando las diferentes posturas y significados referentes al término de rotación de cada uno de las personas entrevistadas.

Basados en los puntos referentes del análisis de la entrevista que se tomaron para la recolección de la información se estableció un procedimiento y una serie de pasos a seguir para realizar la entrevista, aplicando la metodología anteriormente mencionada

PROCEDIMIENTO

Los pasos para realizar la entrevista acerca de los factores que inciden en la rotación de personal en Outsourcing Support S.A.S son primero se tomara como técnica de recolección de la información la metodología de investigación tipo cuantitativo se seleccionó como estrategia de recolección de datos la entrevista semiestructurada donde se realiza a cada entrevistado; el segundo paso identificar a los entrevistados los cuales son de diferentes cargos operativos y administrativos, supervisores se tomaran 3 colaboradores y parte operativa, alturas, piso 10 ex colaboradores de 247 trabajadores; Siendo estos participantes los elegidos porque permiten tener una perspectiva distinta y amplia del tema de estudio; el tercer paso a seguir es la autorización del participante para la aplicación de la entrevista y su consentimiento para proporcionar la información que nos da en el estudio, para ello se le debe recalcar que será netamente académica

y confidencial para que no se limiten a brindar la información. También se tiene como cuarto paso la coordinación del horario de entrevista con el involucrado adecuándose a sus tiempos tomando en consideración su horario laboral y a su vez el no cruzarse con el horario de trabajo del investigador, este tiempo de ser sin interrupciones por parte de otras personas y el material adecuado para no tener interferencias, el quinto paso a realizar es el proceso de entrevista según lo coordinado y el último paso es la transcripción de la entrevista a la matriz de categorización y así que permita el copiar la información para que en base a ello se tengan los resultados y se pueda conocer las categorías y subcategorías establecidas sobresalientes para en análisis posterior de esta información.

El instrumento de análisis a utilizar es la matriz de categorización un instrumento de valoración por medio de la categorización, amplía, específica y descriptiva; basada en distintas categorías de acreditación, es una opción de subdividir diferentes categorías y subcategorías para determinar hacia fondo los diferentes puntos planteados por cada uno de los entrevistados para la investigación de las causas que incide en la rotación de personal especificando el análisis de las mismas ya que es una herramienta que permite que la investigación tenga un análisis profundo con las respuestas obtenidas en la entrevista de rotación de personal de la empresa Outsourcing Support S.A.S escogida para dicha investigación

Fases del desarrollo de la recolección de datos

El presente trabajo se desarrolló mediante fases, de la siguiente manera:

Fase 1.

En esta fase se inició la construcción del documento estableciendo la necesidad, los beneficios que traerá la investigación, se construyeron los objetivos (general y específicos) anclando la

parte cualitativa buscando dar respuesta al problema de conocimiento; se construyeron los marcos de referencia (epistemológico, antecedentes investigativos).

Fase 2.

Se realizó la construcción del método, en donde se hace explícito el tipo de investigación y el uso del componente (central: cualitativo) mediante el cual se desarrolló el trabajo de investigación; en donde se tomó como componente principal el enfoque cualitativo con el análisis categorial.

Fase 3.

Consiste en la identificación y selección de los participantes; de este modo se pensó en conocer los significados de personas pertenecientes a la organización en distintas áreas, esto con el fin de tener diversas versiones acerca del término; se realizó bajo las normas y políticas establecidas para trabajar con personas, por tal motivo se solicitó a los participantes permitir y aceptar la participación voluntaria del trabajo de investigación por medio del consentimiento informado además de la explicación verbal de las fases del trabajo y el objetivo del mismo.

Fase 4.

Toda la información, documentación escrita o gráfica que se recolectó fue manejada de manera confidencial y utilizada con fines académicos investigativos. Los resultados obtenidos fueron dados a conocer a las personas que de forma libre y consciente aceptaron participar; de modo que tuvieron y tendrán acceso al documento producto del ejercicio de investigación, los cuales exponen que los informes psicológicos deben estar sometidos al deber de confidencialidad y sólo podrán ser revelados con el consentimiento correspondiente, La elección de los participantes estuvo basada en el objetivo de conseguir diferentes versiones con respecto a las historias de vida que han tenido y los cargos que desempeñan dentro de la compañía.

Criterios para la construcción y elaboración de las técnicas de recolección de datos

Según “la universidad católica los ángeles de chimbote departamento académico de metodología de la investigación técnicas e instrumentos de recolección de datos (Lic. Carla Tamayo ly Lic. Irene Silva Siesquén)”.

1. La naturaleza del objeto de estudio.
2. Las posibilidades de acceso con los investigados.
3. El tamaño de la población o muestra.
4. Los recursos con los que se cuenta.
5. La oportunidad de obtener datos.
6. Tipo y naturaleza de la fuente de datos.

Principales técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son consideradas como técnicas de análisis con fines específicos; en este trabajo se analizarán varias posturas con sus justificaciones. Además, se analizarán otras posturas que sostienen que la recolección de datos es importante para el suministro de la información oportuna y precisa para la organización.

Encuesta

Entrevista

Análisis documental

Observación no experimental

Observación experimental

Desde el componente cualitativo.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, mediante las cuales se abordó el tema rotación de personal, de manera que se pueda conocer el significado acerca del término, cómo se llevó a cabo la construcción de éste y los factores que influyeron en el proceso. Al finalizar las entrevistas, se contó con diez versiones diferentes, lo cual permitió conocer significados de rotación de personal expuestos desde personas que desempeñan cargos operativos; los datos cualitativos tratan las emociones y percepciones de las personas, lo que sienten. Estas percepciones y emociones ayudan a los investigadores a identificar y abordar el problema de manera efectiva y eficiente.

La recopilación de estos datos es de naturaleza exploratoria, implica un análisis e investigación a profundidad, los métodos de recolección de datos cualitativos se enfocan principalmente en obtener ideas, razonamientos y motivaciones.

La entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa; llamada también instrumento técnico de gran utilidad en la

investigación cualitativa, para recabar datos revisar su clasificación haciendo énfasis en la semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva. Asimismo, se puntualiza la manera de elaborar preguntas, se esboza la manera de interpretarla y sus ventajas, finalmente, por su importancia en la práctica. “Heinemann propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales, para obtener información útil para resolver las preguntas de la investigación” (Díaz Bravo, Torruco Garcia, Martinez Hernandez, & Margarita, 2022) es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles, es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado).

Tipos de entrevista

- Entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

- Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos; son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Este tipo de entrevista es la que ha despertado mayor interés ya que "...se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista. de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario".

- Entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Ventajas de la entrevista

Por otra parte, entre las ventajas del empleo de la entrevista se encuentran las siguientes (Díaz Bravo, Torruco Garcia, Martinez Hernandez, & Margarita, 2022):

- Amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc.
- No se somete a limitaciones espacio-temporales: debido a que es posible preguntar por hechos pasados y también por situaciones planeadas para el futuro.

- Posibilidad de centrar el tema, es decir, orientarse hacia un objetivo determinado o centrarlas en un tema específico.
- Observación propia y ajena, porque da la posibilidad de averiguar tanto informaciones propias (opiniones, motivos, motivaciones del comportamiento, etc.), como observaciones realizadas referentes a un suceso o a otra persona.

Estrategias

Se utilizan estrategias cualitativas como componentes centrales, componente cualitativo.

“Bonilla y Rodríguez (1997), proponen que la entrevista es una herramienta que permite investigar y entender un problema, término o situación en particular tal y cómo es comprendido por la persona entrevistada. A su vez las entrevistas están divididas en estructuradas y semiestructuradas; éstas últimas se realizan con preguntas abiertas y cerradas y tienen objetivos trazados”. (Aguilar López, Burgos González, & Moreno Tibaduiza, 2022).

Para el presente trabajo se utilizó entrevista semiestructurada dado que, tal y como lo propone Vega (2009), este tipo de entrevistas a pesar de tener un guion previamente establecido puede verse modificado en relación al modo en que se vaya dando la entrevista, esto supone un diálogo entre dos o más personas que es registrado por el entrevistado y que se da de manera libre y abierta sin que exista una serie de respuestas lineales y preconcebidas acerca de un tema o situación particular; es por esta razón que se realizó de forma individual con 13 personas, quienes se desempeñan en el área Operativa de la compañía, de manera que se obtuvieron 13 versiones de acuerdo a su desempeño, su labor unido a sus diferentes historias de vida. Una vez realizadas las entrevistas fueron transcritas, posterior a esto se realizó el análisis categorial.

En el apartado de anexos se pueden evidenciar el análisis de cada una de las entrevistas por cada categoría indagada y además las relaciones de puntos en común encontradas de acuerdo con las categorías.

Para la construcción de la entrevista se tuvo en cuenta el diseño de dos categorías basadas en los objetivos de la investigación, donde se diseñó por autoría propia la entrevista para el personal retirado con preguntas abiertas y de selección múltiple con un total de 9 preguntas y por otro lado se diseñó la entrevista al personal activo de supervisores también con preguntas abiertas y de selección múltiple con un total de 8 preguntas, con el fin de conocer la percepción de los trabajadores. (Ver anexos No 3 y 4).

CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

En Colombia la Ley dispone el uso de un consentimiento informado de manera escrita con el objeto de no vulnerar los derechos fundamentales de los participantes y para dar cumplimiento a la normatividad vigente en los procedimientos de información seleccionada, este consentimiento informado debe ser de manera escrita y en el mismo se les da a conocer que la información suministrada es personal, por lo cual es de carácter reservado y estará protegido, se les explica a los participantes que sus nombres no serán divulgados y que sus datos se utilizarán únicamente con fines académicos. Con base a los anterior, los participantes son informados de las leyes estipuladas sobre el tema mediante un consentimiento informado (ver Anexo 2), las cuales son: ley 1090 del 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones; Ley estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. La presente ley tiene por

objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. Decreto 1377 de 2013 que reglamenta parcialmente la ley de Protección de Datos (Habeas Data).

Análisis de los resultados

El análisis de resultados permite sacar las conclusiones de la investigación, se procede a validar toda la información obtenida una vez realizadas las entrevistas, para conocer los resultados finales y de esta manera sacar los resultados que esta información nos arrojó con el fin de realizar la propuesta de investigación.

Para el desarrollo del análisis de resultados a continuación se presentará la información obtenida de la realización de 10 entrevistas a personas retiradas y 3 entrevistas a supervisores activos. Se utilizo para el análisis una matriz de categorización. (Ver. Anexo No 5 y 6)

Personal retirado

De acuerdo con las respuestas de la observación de clima laboral se puede observar que la comunicación y la relación jefes y empleados son los motivos principales en el retiro de personal, el mal clima laboral afecta sobre manera a los trabajadores obligándolos a retirarse eso lo reitera varias veces el participante donde expresa esa brecha laboral entre jefe y empleados dando a entender que es un factor determinante en la rotación de personal.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para la empresa, como se puede observar en las respuestas de los participantes muestran su descontento e insatisfacción en cuanto a la desmotivación, falta de comunicación asertiva con sus superiores, que sus opiniones no sean tenidas en cuenta, no se preocupan por tener a sus empleados felices y la falta de motivación afecta altamente en el desarrollo de sus actividades, todo esto conlleva a que los trabajadores se vean obligados a retirarse de la empresa.

En cuanto a las respuestas de remuneración se puede evidenciar claramente la diferencia que hay entre rotación y remuneración, existe una percepción de que en esta organización dejan ir personal valioso y productivo, que era lo que se venía indicando anteriormente en relación a la remuneración de la empresa en lo concerniente a la rotación de personal, encontrando que estos retiros generan altos costos y se debe a la remuneración que se les está ofreciendo.

La remuneración se percibe como el pago que recibe el trabajador por su trabajo, en este caso la percepción de los trabajadores es que no recibe el pago adecuado por la labor realizada, no tienen las garantías mínimas para poder cubrir sus necesidades y por tal motivo se ven obligados a retirarse.

Por otro lado, los aportes de los participantes nos dan una visión sobre el liderazgo que es un aspecto muy importante para cualquier organización, en este caso los trabajadores manifiestan no tener buena comunicación con sus líderes, que los incentiven a lograr las metas establecidas, no se sienten apoyados sino maltratados, esto ocasiona que el trabajador se sienta decepcionado por no ser escuchado y tenido en cuenta.

Los buenos líderes siempre tienen que estar dispuesto a escuchar a sus trabajadores, una buena comunicación logra mayor efectividad en conseguir las metas establecidas, por tal razón un líder dirige y guía a su equipo de trabajo para lograr lo propuesto.

Podemos analizar que en la organización otra de la subcategoría que impacta es la falta de crecimiento laboral; se evidencia la falta de una estrategia o campo de acción para que esas personas por su buena labor asciendan o reciban un incentivo económico para seguir en la organización, no obstante, se desmotivan fácilmente y renuncian porque no avanzan a lograr sus propias metas y objetivos laborales.

Personal activo

Las respuestas de los supervisores personal activo dentro de la organización nos permiten evidenciar que el clima laboral disminuiría el alto índice de rotación de personal, generando mayor productividad y metas más altas a nivel laboral y personal.

De acuerdo con los enunciados anteriores el clima laboral es un factor importante en la rotación de personal de la organización lo cual recalcan que con una buena gestión de talento humano se podría cambiar ciertos puntos clave y estabilizar los procesos laborales de los empleados.

En cuanto a su percepción de liderazgo los participantes activos manifiestan que las malas condiciones salariales les generan desmotivación laboral a los trabajadores generando falta de seguridad en el empleo y se tienen dudas acerca de dónde se estará dentro de unos años esto conllevando a buscar nuevas alternativas de trabajo.

A continuación, se muestra mediante Figuras de barras como es la comunicación entre jefes y trabajadores, las principales causas de retiro y las características del porqué del retiro de los trabajadores.

Figura 1
¿Cuál es la razón principal por la que renuncia?

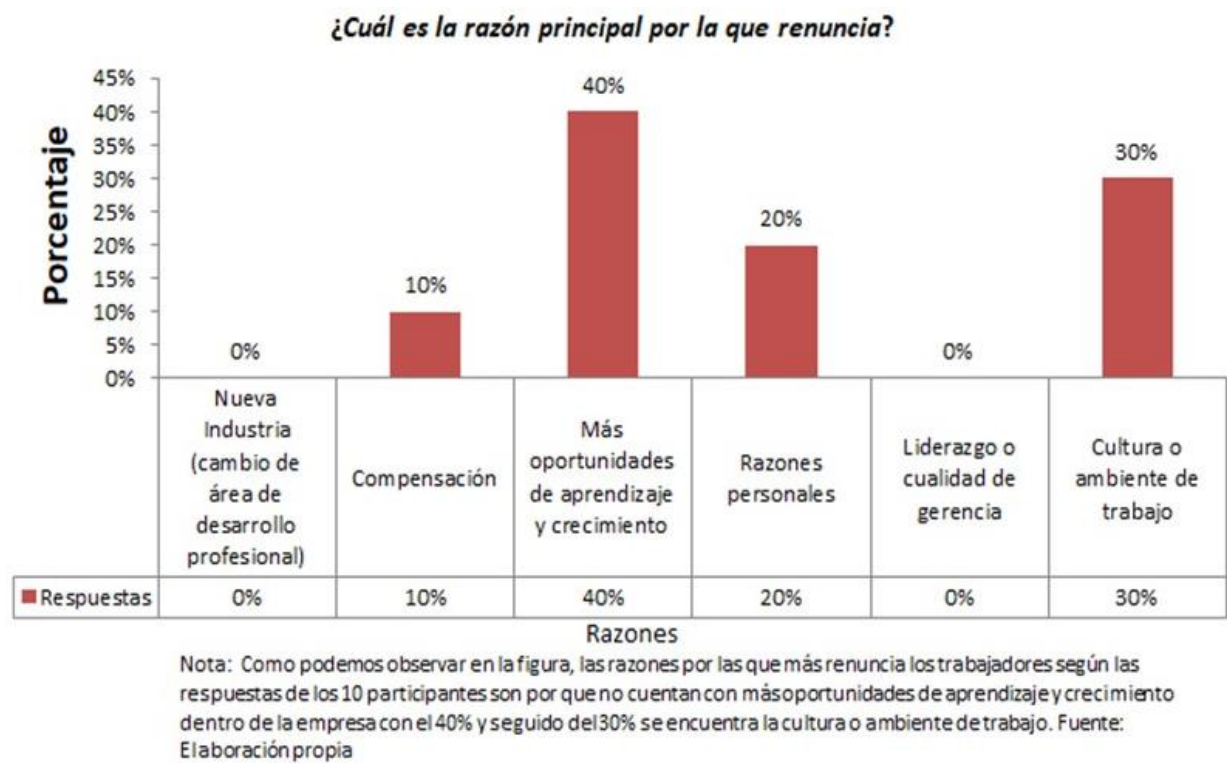


Figura 2.

¿Si ya acepto un nuevo puesto, selecciones que hacen atractivo su nuevo rol laboral?

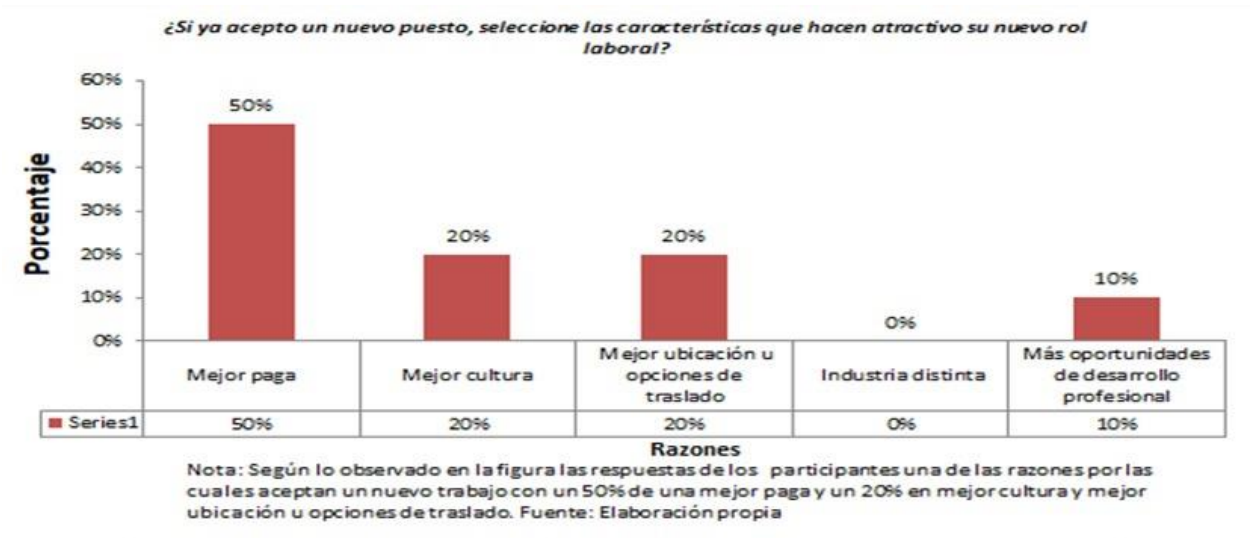
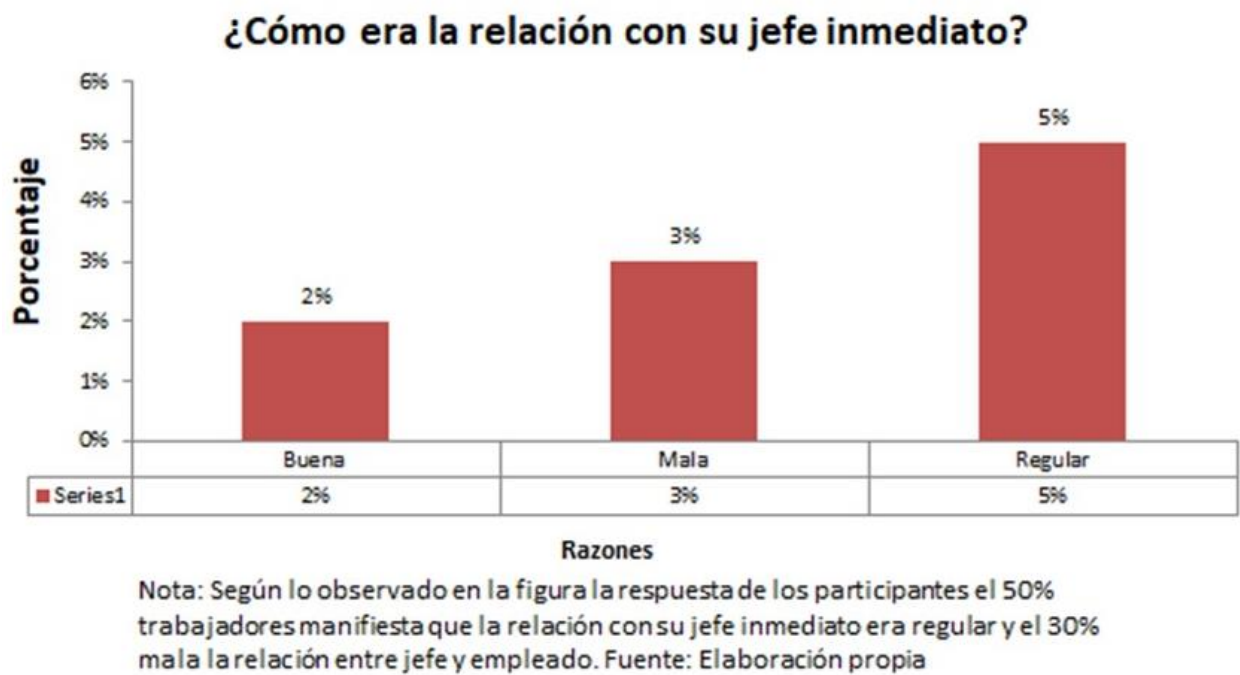


Figura 3.

¿Cómo era la relación con su jefe inmediato?



DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

En este ejercicio se evidencia la discusión de las respuestas obtenidas por los participantes en las entrevistas realizadas; donde se identifican los aspectos más importantes que manifiestan los trabajadores las siguientes inconformidades: mal clima laboral, mala comunicación entre jefes y trabajadores, se sienten inestables en el trabajo, desmotivados, bajos salarios que no les permite cubrir sus necesidades, pagos inoportunos, se les dificulta los medios de transporte para llegar de su casa a su trabajo.

Durante el trabajo de investigación y en el marco del objetivo general en reconocer los factores relacionados sobre la rotación de personal; nos enfocamos en la información de los trece entrevistados entre ellos personal retirado que nos indica las causas y el motivo de su retiro y supervisores que conocen el manejo de la organización nos presenta distintos hallazgos sobre la rotación de personal y sus causas.

Con respecto al objetivo general de la investigación el cual es reconocer los factores relacionados con los altos índices de rotación de personal en la organización **OUTSOURCING SUPPORT-SAS** con el fin de proponer acciones de mejora. Se pudo observar que la rotación de personal se divide en cuatro subcategorías; clima laboral donde se evidencia la necesidad de reconocer y valorar las necesidades de los trabajadores, por otro lado, se tiene la subcategoría de remuneración donde los trabajadores no se sienten satisfechos con su pago de acuerdo al trabajo realizado, en cuanto a la subcategoría de liderazgo se hace necesario que la gerencia apoye los procesos y tenga una relación cordial con los empleados y la subcategoría de crecimiento laboral

y personal la empresa debe preocuparse por mejorar y satisfacer las necesidades de sus empleados con el fin de retener personal por largo tiempo.

Según “Robbins (2013) indica que el clima organizacional es la percepción que los colaboradores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, esto es un indicador clave en toda empresa para comprender si el colaborador está a gusto o no en su lugar de trabajo y de qué forma influye en su desempeño”. (Macario de Paz, 2018).

“La remuneración se entiende como una contraprestación en el marco de una **relación laboral**: una persona trabaja y ayuda a generar riqueza con su labor, por lo que recibe una recompensa económica”. (Definición.de, 2022).

Según (Cerquera & Castellanos, 2013) el liderazgo, entendiéndolo desde un punto inicial y conceptual, no se puede quedar en la simple vista del líder y las calidades que este deba tener, sino que se debe ver desde la función que este cumpla en el entorno al cual pertenezca. El líder por sí solo no tiene liderazgo o el liderazgo no es una característica sin la cual exista un líder. Para poder responder a la disyuntiva anterior es necesario comprender que existen tendencias que paralelas al funcionamiento de una organización, son dirigidas hacia el bienestar de los empleados y se ven más que como un gasto, una inversión en el clima organizacional y laboral (págs. 13-14).

Las personas que alcanzan el **crecimiento laboral y profesional** tienen muchas ventajas; entre ellas, se sienten más cómodas en sus quehaceres diarios y su **zona de trabajo**, son capaces de comprometerse con la institución y no solo por el motivo salarial, discuten ideas y son más innovadores.

CONCLUSIONES

El mundo del trabajo ha adoptado muchos cambios en la sociedad actual, ya que cada vez es más exigente, por tal motivo la empresa Outsourcing Support – SAS, debe adoptar estrategias que ayuden a la mejora de factores, dirigidos a satisfacer las necesidades humanas de sus trabajadores y encaminadas al desarrollo motivacional del individuo, ya que influyen en la búsqueda de su satisfacción.

Hoy en día las empresas se preocupan más por realizar un buen proceso de selección y contratación que por conocer cuáles son las razones porque se retiran los trabajadores de la empresa, esto también es importante y le puede dar una visión más amplia a la empresa para detectar falencias y corregir esto que está ocasionando que los trabajadores no se sientan a gusto con su trabajo y con la empresa.

Este trabajo de investigación nos permitió identificar los principales factores que incidieron en la rotación de personal Outsourcing Support, aspectos que han afectado el funcionamiento correcto de la organización, así como el desarrollo, imagen y fidelización de sus trabajadores.

En el ejercicio de la realización de la entrevista que se hizo con la empresa Outsourcing Support, se seleccionaron 3 participantes activos y 10 participantes retirados, los cuales manifestaron sus inconformidades con respecto al clima laboral, bajos salarios, mala comunicación, pagos inoportunos, inestabilidad laboral, entre otros. Estos aspectos pueden impedir que se alcancen las metas planeadas y afectar el óptimo funcionamiento de la organización.

Se plantea la postura desde la cual se percibe a la rotación de personal como un proceso “problemático” para la organización que repercute negativamente en los procesos de la compañía como: incremento en costos por generar procesos de selección, contratación, capacitación y bienestar.

En el análisis de las categorías se encontró que los elementos como el clima laboral, el liderazgo, la remuneración y el crecimiento personal que han vivido las personas de la organización así mismo su cultura son los factores por los cuales deciden abandonar la organización ya que creen que no cuentan con garantías para continuar en ella.

La forma en que se retiran las personas de la organización; de este modo se deben realizar cambios en los cargos dentro de las áreas de la organización, mejoramiento en la convocatoria, en la selección y en la contratación, para la mejora continua y una mejor oferta laboral.

Se evidencian como posibles causas de rotación los horarios y jornadas laborales, remuneración, liderazgo, crecimiento profesional, clima laboral entre otras; los cuales no permiten que las personas desarrollen sus labores con tranquilidad, tampoco puedan realizar otro tipo de actividades dada su distribución y organización, en muchas ocasiones las personas se ven limitadas a realizar actividades que permitan un desarrollo profesional y estén en constante búsqueda de otras oportunidades en otras organizaciones.

Uno de los principales enfoques de mejora sería la motivación que no necesariamente es la remuneración económica la que soluciona este tipo de inconvenientes; el reconocimiento no monetario como “el empleado del mes, mejor desempeño laboral, tener en cuenta sus opiniones profesionales, lluvia de ideas o proyectos que apunten al objetivo del negocio, bienestar personal

y para sus familias, mejoramiento de sus condiciones de trabajo” en muchas ocasiones generaría mejores resultados laborales.

Si se mejora el trato hacia las personas se pueden lograr los resultados deseados para todos, de aquí que las opiniones presentadas por las personas que renunciaron entrevistadas apuntan a cómo el recuperar el trato adecuado frente a ello, se podría lograr mejores condiciones en el trabajo y esto podría repercutir en una disminución de la rotación de personal.

La recopilación de información fue realizada con éxito, logrando suficiente información para el desarrollo de los análisis propuestos. Durante la aplicación de las entrevistas al personal de la organización, se pudo recolectar información valiosa para la investigación sin mayores problemas en su desarrollo.

El nivel de sentimiento de pertenencia a la empresa es muy bajo, ya que gran mayoría de los trabajadores no se siente considerado como una parte importante de la organización, esto puede traer consigo que los empleados se sientan poco comprometidos con la misma.

En la empresa existe un sentir que afecta a gran parte de los trabajadores, que es el estar poco conforme con las retribuciones recibidas por el trabajo realizado, ya que gran mayoría de los trabajadores dicen no estar conformes con el sueldo recibido, comparando el suyo con el pagado por otras instituciones del mismo rubro.

Con las propuestas de intervención se cree que se pueden aumentar significativamente la retención de personal en los diferentes cargos de la empresa, lo cual resultaría beneficioso para Outsourcing Support S.A.S.

Finalmente se concluye que se da cumplimiento al objetivo general de desarrollar propuestas de intervención orientadas a la disminución de los índices de rotación de la empresa y por lo tanto también se cumplen los objetivos específicos propuestos en este trabajo.

RECOMENDACIONES

La empresa OUTSOURCING SUPPORT debe crear el área de gestión humana para lograr controlar el proceso de contratación del personal para que se establezca un buen proceso de selección y se cuente con la planeación adecuada del manejo del personal.

La Gerencia deberá ser la responsable de establecer mecanismos de medición de la rotación de personal, a través de indicadores que permitan medir y establecer las metas a lograr.

Aplicar una entrevista de retiro, que permita un seguimiento permanente de las principales causas que motiven la salida del personal, con el fin de definir acciones de mejora y se puedan corregir las falencias detectadas para lograr retener el personal buscando suplir los intereses de la empresa.

Realizar un estudio de clima laboral dentro de la organización, a fin de obtener directrices orientadas al mejoramiento de la gestión del talento humano.

Implementar una base de datos del recurso humano de la empresa que incluyan datos como edad, sexo, antigüedad, estado civil, sección en la que labora, motivo de salida, etc, con el fin de acceder a la información de cada trabajador de manera inmediata y actualizada.

Se sugiere realizar estudios de futuros trabajos de investigación en temas como motivación, cultura, bienestar y satisfacción de los trabajadores.

El costo aproximado de esta propuesta de intervención es de \$87.600.000 para desarrollar las actividades planeadas como (estrategias de retención y fidelización, actividades para minimizar la rotación de personal, estrategias de incrementar los niveles de motivación) para llevar a cabo la PROPUESTA DE INTERVENCION PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL Y MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OUTSOURCING. (Ver. Anexo Figura No 4. Cronograma plan de intervención)

Se sugiere diseñar un estudio de tiempos muertos para la realizar las actividades de la propuesta de intervención con el fin de disminuir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional.

REFERENCIAS

(s.f.).

Aguilar López, R., Burgos González, M., & Moreno Tibaduiza, G. (01 de 02 de 2022).

Comprensión y construcción de significados sobre rotación de personal en una empresa de telecomunicaciones. Bogotá, Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/3670/1/2015rubenaguilar.pdf>

Aguilar Ramos, V. (2015). *Propuesta para reducir el índice de rotación de la empresa*

SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V. Cuatitlán Izcalli: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5093872/la-rotaci%C3%B3n-de-personal>.

Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones

Granica. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Diccionario-de-terminos-de-RH.pdf>

Andrade Martinez, M. L. (22 de marzo de 2010). *Análisis de la rotación del personal y*

elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A de la ciudad de Cuenca en el 2009. Obtenido de dspace.ups.edu.ec:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España:

Editorial la muralla SA. Obtenido de

https://books.google.com.co/books?id=VSb4_cVukkcC&pg=PA145&lpg=PA145&dq=aquellos+en+los+que+la+selecci%C3%B3n+de+los+individuos+de+la+muestra+no+depende+de+la+probabilidad,+sino+que+se+ajusta+a+otros+criterios+relacionados+con+las+caracter%C3%ADsticas+de+

Cerquera, M. A., & Castellanos, A. (2013). PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO, CALIDAD DE VIDA Y. Bogotá, Bogotá. Obtenido de

file:///C:/Users/DISE%C3%91OS%20IFSC/Desktop/CastellanosBarrantes-Cindy-2013.pdf

CHIAVENATO, I. (1991). PARTE 1 – INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y

ORGANIZACIONES. En “*ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*” Quinta Edición. Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

Coll Morales, F. (19 de 01 de 2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

Compensation Lab. (10 de 12 de 2019). *compensationlab*. Obtenido de

<https://compensationlab.net/rotacion-de-personal/>

Definición.de. (01 de 02 de 2022). *Definición.de*. Obtenido de

<https://definicion.de/remuneracion/>

Díaz Bravo, L., Torruco Garcia, U., Martinez Hernandez, M., & Margarita, V. R. (1 de 02 de 2022). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de Scielo:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 71.

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgklclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv3-n1%2F3(1)%252065-99.pdf&cflen=312663&chunk=true

Garcia, I. M. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación del personal en el área de cajas y autoservicio de Papelera Dabo S.A de C.V*. Mexico D.F : Instituto Politécnico Nacional.

Gonzalez Avendaño, D., Hernandez Fonseca, L., Lopez Pulido, N., & Castro Barreto, X. (2020). Causas e impactos de la rotación de personal en una campaña de teleperformance. Bogotá, Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8144/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=2>

López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Obtenido de Universidad de Veracruzana. *Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz*. Obtenido de Universidad de Veracruzana. Veracruz, México. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>

Macario de Paz, F. I. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 3. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>

Perez, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (2017). *Análisis de las principales causas de personal de la empresa OILTRANS SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.* Bogotá D.C: Universidad Santo Tomas, Facultad de Administración de Empresa. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Questionpro. (01 de 02 de 2022). *Questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Soto, D. H., Ruiz Torres, M. D., Ruiz , V., Alvarez , D., & Caldera, D. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?*

Villegas Rivas, F. E. (Enero de 2012). Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera. Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landíva. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill interamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/29141191/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_6ed_Werther_1_

ANEXOS

Anexo 1.

Consentimiento informado para representante legal

Consentimiento Informado

Yo _____ identificado(a) con cedula de ciudadanía número _____ de _____ en calidad de (Representante Legal, Gerente, encargado.) de la (empresa, organización, entidad) _____ identificado con NIT: _____, reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio de tipo académico bajo la modalidad de trabajo de investigación, en donde participan los estudiantes Ángela Liliana Tarazona, Carolina Buitrago Delgado, Sandra Liliana Sánchez, Ángela Consuelo Ramírez, los cuales cursan el programa de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia. Conozco que el trabajo tiene como objetivo conocer los factores de rotación de personal y en el cual se llevará a cabo el trabajo académico investigativo.

Es de mi conocimiento que este trabajo de investigación no genera ningún costo económico para la organización, y no representará ningún daño físico ni psicológico para los participantes en la misma.

Yo, _____ acepto participar en el trabajo de investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo y acepto la participación en el trabajo de investigación, así mismo, tengo claridad que puedo retirarme de la investigación en

el momento que lo desee por cuanto la participación en el mismo es voluntaria. Dados a los _____ días del mes de _____ del año 2021.

Firma del participante

C.C. No.

Firma de los estudiantes

que realizan el estudio

C.C. No.

C.C. No.

Anexo 2.

*Consentimiento informado para el personal retirado y personal activo (supervisores)***Consentimiento Informado**

Yo _____ identificado(a) con cedula de ciudadanía número _____ de _____ reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio de tipo académico bajo la modalidad de trabajo de investigación, en donde participan los estudiantes Ángela Liliana Tarazona, Carolina Buitrago Delgado, Sandra Liliana Sánchez, Ángela Consuelo Ramírez, los cuales cursan el programa de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

Conozco que el trabajo tiene como objetivo conocer los factores de rotación de personal y en el cual se llevará a cabo el trabajo académico investigativo.

Es de mi conocimiento que este trabajo de investigación no genera ningún costo económico para la organización, y no representará ningún daño físico ni psicológico para los participantes en la misma.

Yo, _____ acepto participar en el trabajo de investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo y acepto la participación en el trabajo de investigación, así mismo, tengo claridad que puedo retirarme de la investigación en

el momento que lo desee por cuanto la participación en el mismo es voluntaria. Dados a los _____ días del mes de _____ del año 2021.

Firma del participante

C.C. No.

Firma de los estudiantes

que realizan el estudio

C.C. No.

C.C. No.

Anexo 3.

Entrevista personal retirado

**ENTREVISTA ACERCA DEL PERSONAL RETIRADO DE LA EMPRESA
OUTSOURCING SUPPORT**

La Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**, lo invita a participar en un trabajo académico perteneciente a la actividad académica realizada por las estudiantes Ángela Liliana Tarazona, Carolina Buitrago Delgado, Sandra Liliana Sánchez, Ángela Consuelo Ramírez, este trabajo académico de investigación tiene como objetivo conocer algunos aspectos de la organización como son los motivos de rotación que afectan a la gran mayoría de las empresas.

La participación es voluntaria, por lo cual puede o no aceptar. Toda información procedente en este trabajo será únicamente para fines académicos y que los resultados no serán publicados ni utilizados con otro fin distinto al de la investigación.

DATOS BÁSICOS

NOMBRE: _____ **EDAD:** _____

FECHA: _____ **CARGO:** _____

1. ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenía?

2. ¿Cuál es la razón principal por la que renuncia?

☐ Nueva Industria (cambio de área de desarrollo profesional)

☐ Compensación

☐ Más oportunidades de aprendizaje y crecimiento

☐ Razones personales

☐ Liderazgo o cualidad de gerencia

☐ Cultura o ambiente de trabajo

3. Si ya acepto un nuevo puesto, seleccione las características que hacen atractivo su nuevo rol laboral:

☐ paga

☐ Mejor cultura

☐ Mejor ubicación u opciones de traslado

☐ Industria distinta

☐ Más oportunidades de desarrollo profesional

4. ¿Qué no le gusto de su trabajo con nosotros?

5. ¿Como era la relación con su jefe inmediato?

☐ Buena

☐ Mala

☐ Regular

6. ¿Cuál fue el motivo principal para renunciar?

7. _____e que su jefe apoyó su desarrollo profesional?

8. _____ cambios cree usted que se deba realizar para mejorar el entorno laboral de la empresa? (Mencione algún aspecto).

9. _____qué procesos cree usted que podía mejora la empresa?

Anexo 4.

Entrevista a supervisores

ENTREVISTA A SUPERVISORES DE LA EMPRESA OUTSOURCING SUPPORT

La Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**, lo invita a participar en un trabajo académico perteneciente a la actividad académica realizada por las estudiantes Ángela Liliana Tarazona, Carolina Buitrago Delgado, Sandra Liliana Sánchez, Ángela Consuelo Ramírez, este trabajo académico de investigación tiene como objetivo conocer algunos aspectos de la organización como son los motivos de rotación que afectan a la gran mayoría de las empresas.

La participación es voluntaria, por lo cual puede o no aceptar. Toda información procedente en este trabajo será únicamente para fines académicos y que los resultados no serán publicados ni utilizados con otro fin distinto al de la investigación.

DATOS BÁSICOS**NOMBRE:** _____ **EDAD:** _____**FECHA:** _____ **CARGO:** _____

1. ¿Cuál cree usted que es el principal motivo por el que los trabajadores se retiran de la empresa?
2. ¿Cuáles cree que son los puntos fuertes y débiles de la empresa para que permanezcan o se retiren los trabajadores?
3. ¿Cuál cree usted que se puede reducir la alta rotación de personal en la empresa?
4. ¿Qué sugerencia haría a la empresa para retener a los trabajadores?
5. ¿Usted cree que los trabajadores se sienten satisfechos con la empresa?
6. ¿Considera usted que el salario recibido por los trabajadores es justo?
7. ¿Usted cree que uno de los factores de rotación puede ser el proceso de selección?
8. ¿Cuál es el promedio de edad de los trabajadores que más rotan en la empresa?

Anexo 5.

Matriz de análisis retirados

Ver archivo anexo excel *matriz análisis de categorías población retirados*

Anexo 6.

Matriz de análisis supervisores

Ver archivo anexo excel *matriz análisis de categorías población supervisores.*

Anexo 7.

Matriz de categorización y análisis factores de rotación de personal asociados a la empresa outsourcing support

Ver archivo anexo excel *Matriz de categorización y análisis factores de rotación de personal asociados a la empresa outsourcing support.*

Anexo 8.

Matriz de categorización y análisis

Ver archivo anexo excel *Matriz de categorización y análisis.*

Anexo 9.

*Carta de Validación del instrumento***CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Yo, Lady Johanna Quereda Salgado, Portador (a) de la C.I.
Nro: 133800, por medio de la presente hago constar.

He leído Y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: ACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL ASOCIADOS A LA EMPRESA OUTSOURCING SUPPORT, presentado por las estudiantes Ángela L. Tarazona Ramírez, Ángela Consuelo Ramírez Rincón, Carolina Buitrago Delgado y Sandra Liliana Sánchez Díaz, para optar al grado de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, el cual apruebo en calidad de validador.

Sr. (a) C.I.

Nº Firma.

Fecha

Lady Johanna Quereda Salgado
[Firma]
18/03/2022

Anexo 10.

*Consentimiento informado diligenciado empresa***Consentimiento Informado**

Yo ASMED GARCÍA identificado(a) con cedula de ciudadanía número 80.354.000 de Facativá en calidad de (Representante Legal, Gerente, encargado.) de la (empresa, organización, entidad) OUTSOURCING SUPPORT S.A.S identificado con NIT: 900.602.495, reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio de tipo académico bajo la modalidad de trabajo de investigación, en donde participan los estudiantes Ángela Liliana Tarazona, Carolina Buitrago Delgado, Sandra Liliana Sánchez, Ángela Consuelo Ramírez, los cuales cursan el programa de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

Conozco que el trabajo tiene como objetivo conocer los factores de rotación de personal y en el cual se llevará a cabo el trabajo académico investigativo.

Es de mi conocimiento que este trabajo de investigación no genera ningún costo económico para la organización, y no representará ningún daño físico ni psicológico para los participantes en la misma.

Yo, ASMED GARCÍA acepto participar en el trabajo de investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo y acepto la participación en el trabajo de investigación, así mismo, tengo claridad que puedo retirarme de la investigación en el momento que lo desee por cuanto la participación en el mismo es voluntaria. Dados a los 21 días del mes de diciembre del año 2021.

Asnel Garcia

Firma del participante

C.C. No. 80.354.000

Firma de los estudiantes

que realizan el estudio



Angela Liliana Tarazona

C.C.1.074.185.620



Carolina Buitrago Delgado

C.C. No. 46.381.085



Sandra Liliana Sánchez

C.C No 1.110.453.439



Angela Consuelo Ramírez

C C No 46 453 436

Anexo 11.

Propuesta de intervención para disminuir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional

INTRODUCCIÓN:

Toda organización debe estar tener claro el estado real del recurso humano y a la vez tener estrategias que anticipen algún riesgo de índice de rotación de personal inadecuado y también debe conocer el estado de la organización a través del clima organizacional. Dicho análisis y estrategias deben estar a cargo del departamento de gestión humana.

El presente informe y plan está dirigido a trabajadores operativos. La siguiente estrategia permite conocer la perspectiva de los trabajadores desde distintos enfoques propios de la empresa y conocer los puntos a mejorar en las distintas áreas de trabajo.

Se trabajó con trabajadores de Outsourcing Support S.A.S empresa dedicada a la instalación de cubiertas de invernaderos. Los participantes de dicha encuesta laboran en el área operativa.

JUSTIFICACIÓN:

Las organizaciones al igual que su personal tienen metas y objetivos que cumplir a lo largo de su existencia. Cumplirlas requiere una constante supervisión y desarrollo por parte de la administración. Este es el motivo principal para crear un plan que cuente con estrategias para reducir el índice de rotación de personal y mejorar el clima organizacional. En la actualidad el talento humano es el factor mas importante de una organización, conocer cómo se desarrolla el personal dentro de la organización será uno de los primeros objetivos, seguidamente se tendrá que

mantener al personal con mayor potencial en la organización en cuanto a sus competencias, tomando en cuenta tanto para el trabajador como la empresa.

ALCANCE:

Este programa esta dirigido a todos los empleados de la empresa OUTSOURCING SUPPORT S.A.S de la parte operativa.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar actividades que generen fortalecimiento para disminuir la rotación de personal y mejorar el clima de organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ☐ Implementar una estrategia que fomente la fidelidad de los trabajadores en el nivel operativo de la empresa Outsourcing Support S.A.S.
- ☐ Desarrollar actividades para minimizar la rotación de personal enfocado en los principales factores que la generan.
- ☐ Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación de los empleados del área operativa de la empresa.

DESCRIPCIÓN:

Tener un personal con las competencias deseadas es muy complejo y costoso. El mercado laboral esta insuficiente en cuanto a los mejores perfiles para ocupar diversos puestos, por lo tanto hay que gestionar su búsqueda, captación y la retención. Es común saber que los mejores perfiles, sean los que estadísticamente tienen un índice de rotación de personal elevado y se mantienen en

diferentes organizaciones en lapsos de tiempo corto por el hecho de tener propuestas con mejores beneficios.

Por este motivo, recursos humanos toma un papel principal en el momento de saber retener al personal. Se disminuye así la rotación de personal y se mejora el clima organizacional. Por esta razón se realizarán las siguientes propuestas:

ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN:

Para revisar y analizar por qué se desvinculan los empleados. Existen técnicas que arrojan información objetiva y precisa que determinarán las recomendaciones que hay que tomar en cuenta para fidelizar empleados. Entre ellas se mencionan:

- Evaluación del clima laboral.
- Encuestas anónimas de motivación y satisfacción laboral.
- Entrevistas de retiro.
- Fortalecer la cultura de la organización.

Indicador: Cumplimiento de estrategias

$\frac{\text{No Estrategias ejecutadas}}{\text{No Estrategias planeadas}} \times 100\%$

ACTIVIDADES PARA MINIMIZAR LA DE ROTACIÓN DE PERSONAL:

- Controlar y evaluar los retiros de los trabajadores.

- Apoyar a los trabajadores en sus necesidades.
- Involucrar al equipo del trabajo.
- Lograr la satisfacción de los trabajadores.
- Organizar salidas o eventos de integración fuera de la empresa.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento.
- Mejorar los procesos de selección.
- Crear espacio de trabajos empáticos para mejorar los vínculos humanos.
- Realizar capacitaciones periódicas para asegurar la vida de los trabajadores.

Indicador: Cumplimiento de actividades

$$\frac{\text{No Actividades ejecutadas}}{\text{No Actividades planeadas}} \times 100\%$$

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN:

- Celebrar las fechas de cumpleaños.
- Premiar el mejor empleado del mes.
- Entregar incentivos no económicos.
- Fijar metas corporativas destinadas para el área de bienestar.
- Programas de apoyo a padres cabeza de familia.
- Crear espacios de interacción entre empleados y alta dirección.
- Crear espacios para fomentar el trabajo grupal, buena comunicación y la sana convivencia.
- Retroalimentación de los logros en el trabajo.

Indicador: % de percepción de motivación de los trabajadores.

$$\frac{\text{No Trabajadores satisfechos}}{\text{No Trabajadores encuestados}} \times 100\%$$

RECURSOS:

Se realizo una distribución de estrategias, responsables y recursos los cuales permiten la proyección de costos que se tendrian para la ejecución de actividades propuestas.

*Tabla 1**Recursos Plan de Intervención*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN	- Gerente - Líderes - Supervisores - Socios	- Reuniones semanales - Papelería - Encuestas y entrevistas - Espacio físico
ACTIVIDADES DE MEJORA DE ROTACION DE PERSONAL	- Gerente - Líder de Talento Humano - Director Financiera	- Capacitaciones - Costo de alquiler de instalaciones, alimentación y logística de la integración. - Foros recreativos.
MOTIVACION	- Gerente - Líder de Talento Humano - Líder de Bienestar	- Taller de trabajo en equipo. - Cartelera para el mejor empleado del mes y otra para felicitar al personal que se encuentre de cumpleaños - Realizar un compartir para la celebración de cumpleaños (torta y refrigerio).

CRONOGRAMA:

Se realizó un cronograma con el fin de establecer los responsables y frecuencia en la que se deberán desarrollar cada actividad con el fin de cumplir con los objetivos de la propuesta de intervención.

*Figura 4**Cronograma plan de intervención*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				PROYECCIÓN DE COSTOS	OBSERVACIONES Y SEGUIMIENTO
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA		
ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN	Evaluación del clima laboral	GERENTE LÍDERES SUPERVISORES SOCIOS	Semestral	\$ -	Se utilizaría un link enlazado al correo de la empresa
	Encuestas confidenciales de motivación y satisfacción laboral.	GERENTE LÍDERES SUPERVISORES SOCIOS	Trimestralmente	\$ -	Se utilizaría un link enlazado al correo de la empresa
	Entrevista de Retiro	GERENTE LÍDERES SUPERVISORES SOCIOS	Permanente	\$ 200.000	Se realizaría en físico la entrevista de retiro
ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA DE ROTACIÓN DE PERSONAL	Controlar y evaluar los retiros de los trabajadores.	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	mensual		
	Apoyar a los trabajadores en sus necesidades	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Semanal		
	Involucrar al equipo del trabajo.	LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Diario		
	Fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral para lograr la satisfacción de los trabajadores	LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Mensual		
	Organizar salidas o eventos de integración fuera de la empresa	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Anual	\$ 10.000.000	Logística de alquiler de instalaciones, almuerzo, recreacionista, etc
	Proporcionar oportunidades de crecimiento.	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Anual		
	Mejorar los procesos de selección.	LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Mensual		
	Crear espacio de trabajos empáticos para mejorar los vínculos humanos y los reconocimientos a cada uno de los trabajadores	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Diario		
	Realizar capacitaciones periódicas para asegurar la vida de los trabajadores	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO DIRECTOR FINANCIERA	Mensual	\$ 12.000.000	Contratar formadores para realizar las capacitaciones que se requieran
	Celebrar las fechas de cumpleaños	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Mensual	\$ 2.400.000	Compra de torta mensual
ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACION:	Premiar el mejor empleado del mes	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Mensual		
	Entregar incentivos	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Anual		
	Fijar metas corporativas destinadas para el área de bienestar	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Anual	\$ 60.000.000	Presupuesto destinado para el área de bienestar
	Programas de apoyo a padres cabeza de familia	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Semestral		
	Crear espacios de interacción entre empleados y alta dirección	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Mensual		
	Crear espacios para fomentar el trabajo grupal, buena comunicación y la sana convivencia	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Mensual	\$ 3.000.000	Se realizarán talleres lúdicos recreativos
	Reconocimientos de los logros	GERENTE LÍDER DE TALENTO HUMANO LÍDER DE BIENESTAR	Anual		
CUMPLIMIENTO MENSUAL				\$ 87.600.000	