



Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa C.S.A a partir de información de los años

2020 y 2021

Alejandro Sánchez Isaza

Natalia Toro Vélez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2022

Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa C.S.A a partir de información de los años
2020 y 2021

Alejandro Sánchez Isaza

Natalia Toro Vélez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Angela Inés Monsalve Restrepo

Magister en Educación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2022

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedicamos principalmente a Dios, por inspirarnos y darnos el aliento para trabajar en el proceso para obtener este título académico. A nuestros padres, Adriana, César Augusto, Omar y Gloria, por ser nuestro soporte y formarnos, el culminar esto es gracias a ellos. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial, a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimientos

Agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a todos y cada uno de los docentes que estuvieron presentes durante nuestro aprendizaje, brindándonos su experiencia, y conocimiento, para formarnos como especialistas en Gerencia de Proyectos, especialmente a nuestra asesora Ángela Inés Monsalve Restrepo por su incondicional ayuda y retroalimentación en la elaboración de este proyecto. A Dios, por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas y finalmente, a nuestros padres, por ser los pilares fundamentales y habernos apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Contenido

Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
CAPÍTULO I	13
1 Planteamiento del problema	13
CAPÍTULO II	14
2 Objetivos	14
2.1 Objetivo General	14
2.2 Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO III	15
3 Justificación	15
CAPÍTULO IV	17
4 Marco referencial	17
4.1 Marco Conceptual	17
4.1.1 Análisis de datos	17
4.1.2 Bienestar Laboral	17
4.1.3 Clima Laboral	17
4.1.4 Despido	18
4.1.5 Estrategia	18
4.1.6 Oportunidad de crecimiento	18
4.1.7 Renuncia	18
4.1.8 Rotación de personal	19
4.1.9 Selección de personal:	19
4.2 Marco Contextual	19
4.3 Marco Legal	20
4.4 Marco Teórico	21
4.4.1 Rotación de personal	21
4.4.2 Diagnóstico de la empresa Consultores y Servicios Asociados	23
4.4.3 Estrategias	30
CAPÍTULO V	37

5	Diseño Metodológico.....	37
5.1	Línea de investigación Institucional.....	37
5.2	Eje temático.....	37
5.3	Descripción general del proyecto.....	37
5.4	Enfoque investigativo.....	37
5.5	Diseño de la investigación.....	38
5.6	Alcance.....	38
5.7	Población.....	38
5.8	Tamaño de muestra.....	38
5.9	Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	39
5.9.1	Encuesta.....	40
	CAPÍTULO VI.....	42
6	Propuestas de estrategias.....	42
6.1	Retener el talento Potencial.....	42
6.2	Capacitación para el personal.....	43
6.3	Mejorar ambiente laboral.....	44
6.4	Salarios más competitivos.....	45
6.5	Mejor el proceso de selección.....	45
6.6	Ofrecer vinculación más estable con la organización.....	46
	CAPÍTULO VII.....	48
7	Resultados y conclusiones.....	48
	Referencias.....	49

Lista de tablas

Tabla 1.....24

Tabla 2.....33

Lista de figuras

Figura 1.....23

Figura 2.....24

Figura 3.....25

Figura 4.....25

Figura 5.....26

Figura 6.....26

Figura 7.....27

Figura 8.....27

Figura 9.....28

Figura 10.....29

Figura 11.....30

Figura 12.....32

Figura 13.....44

Resumen

El presente documento tiene como fin presentar a la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S, una serie de estrategias que permitan mitigar la rotación de personal, y todas las consecuencias que trae consigo, tales como el incremento de costos en los procesos de contratación, y la pérdida del conocimiento. Esto se realizó, identificando en primera medida las principales causas por las cuales se dio la desvinculación laboral de los empleados durante los años 2020 y 2021, años en los que se evidenció un alto número de salidas de trabajadores. A través de encuestas enviadas a exempleados que terminaron su relación laboral con la empresa durante los años de interés, se logró determinar cuáles fueron las principales causas que ocasionaron dicho fenómeno, entre las que se destacan la búsqueda de mejores condiciones laborales, despidos y el crecimiento profesional. Una vez analizadas estas motivaciones, se realizó una investigación apoyada en material bibliográfico, basados en esta, se plantearon las estrategias con el propósito de disminuir las principales causas que ocasionan dicha rotación del personal.

Palabras clave: desvinculación laboral, disminución, estrategia, rotación de personal.

Abstract

The purpose of this document is to present to the company Consultores y Servicios Asociados S.A.S, a series of strategies that allow mitigating staff turnover, and all the consequences that it brings, such as the increase in costs in the hiring processes, and the loss of consciousness. This was done by first identifying the main causes for the separation of employees from work during the years 2020 and 2021, years in which a high number of worker departures was evidenced. Through surveys sent to former employees who terminated their employment relationship with the company during the years of interest, it was possible to determine the main causes that caused this phenomenon, among which the search for better working conditions, layoffs and growth stand out. professional. Once these motivations were analyzed, an investigation supported by bibliographic material was carried out, based on this, strategies were proposed with the purpose of reducing the main causes that cause such staff turnover.

Keywords: decrease; staff turnover; strategy; termination of employment

Introducción

Recientemente en Colombia se ha venido evidenciando un fenómeno de alta rotación de personal dentro de las empresas, así como lo manifiesta (Pérez Godoy, 2021), en su artículo llamado “La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad”, publicado en el mes de noviembre de 2021, en el cual, indica que para ese año, el 41% de los trabajadores en general, estaría analizando la posibilidad de realizar un cambio de empleo, el 29% de los empleados, cambiaría de empresa si le brindaran la posibilidad de realizar trabajo remoto, además de esto, algunas empresas reportan que pueden llegar a presentar hasta de un 70% de rotación de su personal al año, lo cual, trae para las organizaciones diversas dificultades, como lo son los reprocesos dentro de sus actividades, pérdida de personal con experiencia dentro de la organización, pérdida de conocimiento, equipos de trabajo dispersos, e incluso, pérdidas hasta del 20% del salario anual del empleado que decide terminar la relación laboral, debido a los procesos y gastos económicos que conlleva realizar procesos de reclutamiento y dotación del nuevo personal.

Teniendo en cuenta esta información, se decide realizar una investigación de un creciente caso de rotación de personal, evidenciado dentro de la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S., identificado entre los años 2020 y 2021. Para el desarrollo de dicha investigación, se realizaron dos preguntas claves, ¿Cuáles fueron los principales motivos que ocasionaron la rotación del personal? Y ¿Qué estrategias se pueden implementar dentro de la empresa con el propósito de disminuir este fenómeno? Con el objetivo de dar respuesta a dichos interrogantes, se toma la decisión de realizar una encuesta, la cual, será suministrada a cada uno de los exempleados que salieron de la empresa durante los años de interés para su debido diligenciamiento, es importante mencionar que, de las 29 personas que finalizaron su contrato en dicho periodo, sólo 26 de ellas realizaron la encuesta, lo que conlleva a obtener un 90% de aceptación para los resultados.

Posteriormente, se analizan los resultados obtenidos de las encuestas, con estos datos, se cruza la información, para así elaborar gráficas que permitan estudiar de una forma más clara el comportamiento de los motivos que ocasionaron la rotación del personal dentro de la empresa. Una vez identificados los principales motivos que ocasionan el fenómeno, se realiza un estudio bibliográfico, por medio del cual, se analizan documentos, libros, artículos y otros estudios similares al de esta investigación de diversos autores, para así poder determinar y entender cuáles fueron las principales causas que conllevaron a que los empleados o la empresa tomaran la decisión de finalizar la relación laboral. Al tener claras las causas que generaron la rotación del personal, se procede a proponer una serie de estrategias, las cuales se basaron en información recopilada de diversos autores, se espera que, al ponerlas en práctica dentro de la organización, se logre disminuir o mitigar la deserción del personal.

Finalmente, para dar cierre a este documento, se exponen las conclusiones obtenidas luego de realizar este trabajo de grado.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del problema

La rotación de personal ha sido una problemática presente en las empresas nacionales, tal y como lo expresa la (Pérez Godoy, 2021), donde menciona que existen organizaciones donde en un año se puede dar la rotación de hasta el 70% de su personal, lo cual, además de generar sobre costos, se ve reflejado en la pérdida de productividad y la falta de experticia en los diferentes cargos.

Esta problemática no ha sido ajena a la organización Consultores y Servicios Asociados S.A.S., quien durante los años 2020 y 2021 ha presentado de manera creciente desvinculación de los empleados que no hacen parte del área operativa, evidenciando problemáticas en los diferentes equipos de trabajo, afectando la productividad, y percibiendo pérdidas intangibles a la empresa

Es por este motivo que se decide realizar un estudio para analizar el fenómeno que se presentó dentro de la empresa durante los años mencionados anteriormente, con el propósito de identificar cuáles fueron las principales causas que lo ocasionaron y, asimismo, proponer estrategias que permitan disminuir la rotación del personal dentro de los años venideros.

Con base en todo lo planteado anteriormente, se realiza el cuestionamiento ¿Cuáles serían las estrategias que disminuyan la alta rotación del personal profesional en la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. -C.S.A.-?

CAPÍTULO II

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias para la reducción de la rotación de personal en la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S -C.S.A.-.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir las causas que generan rotación de personal en una organización
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S referente a la rotación de personal
- Identificar los componentes de una estrategia organizacional.

CAPÍTULO III

3 Justificación

En la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. se ha manifestado en los últimos dos años una gran y evidente pérdida de información y disminución de la productividad debido a la alta rotación de personal que ha venido presentando la empresa, por ende, se hace necesario no solo indagar cuales son las principales causas de este incremento en la rotación sino también, explicarle a los directivos de la compañía estas posibles causas de la deserción, permitiendo así, tomar acciones correctivas a corto, mediano y largo plazo que puedan brindarle a la organización un aumento en el rendimiento laboral por medio de un clima organizacional óptimo, lo cual permite que se vayan desarrollando de manera satisfactoria cada una de las actividades y proyectos que se proponen a nivel organizacional.

Teniendo en cuenta que la inteligencia organizacional se basa en la capacidad que las empresas tienen para organizar la información interna para así ir alcanzando cada uno de los objetivos propuestos, apoyados en las habilidades internas de sus empleados y en la creación de constante aprendizaje, es importante que al interior de Consultores y Servicios Asociados S.A.S, se implementen nuevas estrategias que permitan la creación del conocimiento y el correcto uso de este para evitar pérdidas importantes de información.

Respecto a lo anterior, es importante reconocer la gestión del conocimiento como el conjunto de actividades y procesos que favorecen el intercambio de información dentro de la organización, con el único fin de optimizar el rendimiento de la organización y evitar retrasos en los procesos de proyectos a realizar.

Por lo tanto, por medio del cumplimiento de los objetivos propuestos en este proyecto, se espera proponer una serie de estrategias, que permitan generar un cambio positivo, un constante mejoramiento de las condiciones laborales y, ocasionar así mismo, un mayor sentido de pertenencia por parte del equipo de profesionales hacia la empresa, aumentando el rendimiento laboral y la capacidad de resolución de problemas dentro de la organización.

De esta forma, se evita la renuncia masiva en cada uno de los diferentes cargos a nivel profesional en la empresa, reduciendo notoriamente la pérdida de conocimiento y mejorando el rendimiento en cada uno de los proyectos que se están desarrollando.

Así mismo, se espera beneficiar a diferentes sectores al interior de la empresa, especialmente los siguientes grupos debido a que se han visto más afectados por la problemática presentada anteriormente:

- Los empleados del área de ingeniería
- Los accionistas de la compañía
- El recurso humano encargado de la selección y el reclutamiento
- Los clientes finales ya que no tendrán retrasos en sus entregas generadas por la alta rotación.

Dentro de los posibles impactos del proyecto al interior de la empresa se prevé el posible incremento del cumplimiento con el ciclo de los proyectos de obra, adicional a esto, se espera la disminución en la rotación del personal.

Se reducirá los gastos que son determinados por procesos de contratación y la empresa al contar con personal calificado por más tiempo podrá acceder a licitaciones más importantes.

Los actuales miembros operativos de la organización tendrán un clima laboral más ameno y favorable ya que no se desgastarán capacitando continuamente al nuevo personal ni sobrecargando sus oficios por las etapas de aprendizaje.

Los empleados serán capacitados con mayor eficiencia y todos estarán alineados con los conocimientos principales. Por lo tanto, el conocimiento se mantendrá en todo el esquema organizacional.

Por otro lado, la ejecución de este proyecto es viable debido a que no requiere un costo alto de inversión para los dueños y/o accionistas ya que al ser un proyecto investigativo se destinan los recursos humanos actuales para las fases de Análisis, entrevistas y elaboración del proyecto para finalmente compartirlo con los stakeholders o interesados.

CAPÍTULO IV

4 Marco referencial

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 *Análisis de datos*

Para autores como (Miles et al., 2019) el análisis de datos se compone de 3 subprocesos, los cuales se encuentran vinculados entre sí, dichos subprocesos son: la reducción de datos, su presentación y la etapa de conclusiones. Estos procedimientos se desarrollan antes de la recopilación de datos, durante el diseño y la planificación del estudio, durante la recolección de datos al desarrollar el primer análisis, y finalmente, después de recopilar los datos, momento en el cual se elabora y termina el producto final.

4.1.2 *Bienestar Laboral*

Para los autores (Clark et al., 1996) la satisfacción de bienestar laboral experimentada por un empleado es el resultado de un proceso en el que una persona evalúa de manera bastante consistente el equilibrio entre las expectativas que ya tenía y los logros que ha alcanzado laboralmente, así como un equilibrio entre las expectativas y los logros en su entorno familiar y en otros entornos en los que prospera.

4.1.3 *Clima Laboral*

Según (Vargas, 2021), el Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Dichos factores pueden ser tangibles o intangibles.

Dentro de los **tangibles** podemos encontrar aumentos de salario, bonos y detalles por fechas especiales. Por otra parte, está la adaptación de las oficinas para facilitar la rutina de los colaboradores, máquinas para café, sillas ergonómicas, la creación de espacios físicos para relajarse o distraerse. Con la modalidad de teletrabajo es más difícil evidenciar estos factores, pero se pueden adaptar a las necesidades de las personas en esta nueva normalidad.

Los **factores intangibles** tienen un peso significativo en la creación de un buen Ambiente Laboral, ya que en esta categoría se define cómo se da la relación de las personas con su trabajo, la calidad de las interacciones entre los colaboradores y cómo estos se sienten con dichos vínculos.

Dentro de estos factores podemos mencionar la confianza, la credibilidad, la honestidad, el respeto, el reconocimiento y la participación. De igual manera, la oportunidad de tener un balance óptimo entre la vida personal y laboral, la equidad en el trato, la inclusión, el orgullo, entre otros.

4.1.4 Despido

Tal y como se expresa en (*Despido*, n.d.)El despido es aquella decisión extintiva del empresario por la cual se **finaliza la relación laboral**.

4.1.5 Estrategia

(Mintzberg et al., 1995) define estrategia como un plan, el cual debe integrar las principales metas y políticas de una organización, además, hace referencia a establecer una serie coherente de acciones a realizar con el propósito de alcanzar un objetivo.

4.1.6 Oportunidad de crecimiento

En el artículo llamado (*La Importancia Del Crecimiento Profesional*, 2017), se menciona que el proceso en el cual las personas adquieren nuevos conocimientos, habilidades y cualidades para ser más competentes y capaces de avanzar en los mercados profesionales. El crecimiento profesional se refiere a la evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias.

4.1.7 Renuncia

(Bermúdez Alarcón et al., 2017) expresan que la renuncia es lo que comúnmente se evidencia como decisión libre y espontánea del trabajador de dejar de prestar sus servicios para su empleador, sea este del sector público o privado, entre otros, es el mutuo acuerdo que está previsto para la terminación

solo de los contratos de trabajo (trabajadores particulares y oficiales) y en el que las partes también obra de manera libre para dar su consentimiento sobre la fecha y condiciones en la terminan el vínculo laboral.

4.1.8 Rotación de personal

La rotación de personal es definida por (Robbins et al., 2014) como el retiro de la organización de un trabajador de forma permanente ya sea voluntario o no. Este autor menciona además que un alto grado de rotación del personal en las organizaciones significan costos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual a largo plazo afectará de manera significativa a las empresas.

4.1.9 Selección de personal:

(Chiavenato, 2011) expresa que la selección de personal para ingresar a una organización consiste en realizar un proceso por medio del cual se escoge al candidato más idóneo para ocupar un puesto determinado o para aumentar la eficiencia y el rendimiento empresarial dentro de un área específica.

4.2 Marco Contextual

Consultores y Servicios Asociados S.A.S - C.S.A.-, es una empresa de contratación de obra, consultoría y a su vez interventoría para el cumplimiento, el control y el seguimiento de obras civiles. Sus inicios surgieron en el año 2017 y es reconocida en el entorno social como una empresa integral comprometida con los estándares de calidad y la responsabilidad social. La empresa está ubicada en la ciudad de Medellín, en el sector Estadio. Es oportuno mencionar que, C.S.A ofrece servicios tanto a clientes privados como públicos y si bien, está en capacidades de desarrollar actividades constructivas en general, su mayor experiencia y reconocimiento lo tiene en el sector de la infraestructura vial. La misión de la empresa es prestar un servicio responsable y oportuno a los diferentes contratantes para ser reconocidos como una empresa sólida y de calidad, y como visión, se pretende ser una empresa socialmente reconocida como una organización integral, comprometida con los estándares de calidad y la responsabilidad social, para el año 2025 C.S.A. pretende tener nuevas sedes que permitan crecimiento y desarrollo empresarial.

Durante los años 2020 y 2021 se presencié un fenómeno de alta rotación de personal dentro de las diferentes áreas de trabajo que conforman la organización, a raíz de esto, la empresa se vio gravemente afectada, puesto que en los procesos de salida e ingreso de empleados, se generaron pérdidas de información, retrasos en los tiempos de entrega de las actividades a causa de los empalmes e inducciones, aumento de costos por los procesos de selección, entre muchos otros inconvenientes a los cuales se enfrentó la organización generados en consecuencia de la rotación del personal.

4.3 Marco Legal

La empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S está encuentra regulada por las leyes y normas contempladas dentro de la constitución política de 1991 y, además, por la ley laboral, por las normas internas de la compañía. Algunos de los entes de control a los cuales la empresa está adscrita son la Cámara de Comercio, la Dian, entre otras. A continuación, se mencionan algunas de las principales reglamentaciones que la empresa se encuentra en la obligación de cumplir que se encuentran relacionadas con las condiciones laborales y la rotación del personal

Decreto 2663 de 1950. [Ministerio del Trabajo]CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: Regula la relación laboral entre el empleador y el trabajador. 9 de septiembre de 1950. D.O. N°27407

Resolución 2346 de 2007[Ministerio de la Protección Social]. Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

Resolución 0652 de 2012. [Ministerio del Trabajo] Por medio del cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. 30 de abril de 2012

Resolución 05984 de 2014. [Ministerio del Trabajo]. Por la cual se establecen los lineamientos para la oferta de programas de capacitación de inserción y reinserción laboral en el marco del Mecanismo de Protección al Cesante. 20 de diciembre de 2014

Ley 1010 de 2016. [Congreso de Colombia] Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de enero de 2006.

La importancia de esta normativa viene dada por la regulación que se establece para la relación entre el empleador y el trabajador, definiendo muchos de los deberes y obligaciones de cada una de las partes, antes, durante y después de establecerse el vínculo laboral.

4.4 Marco Teórico

4.4.1 Rotación de personal

4.4.1.1 Rotación de personal

Tal y como lo menciona (Mendez Pedraza, 2015), el recurso humano es una de los recursos de mayor importancia en las empresas, siendo los equipos de trabajo, aquella estrategia que permite potencializar las fortalezas y compensar las debilidades individuales del personal que lo conforma.

Sin embargo, al presentarse una alta rotación de los miembros que conforman los equipos de trabajo ya propuestos, no es posible alcanzar el máximo aprovechamiento de este recurso.

La rotación de personal es definida por (Robbins et al., 2014) como el retiro de la organización de un trabajador de forma permanente ya sea voluntario o no. Este autor menciona además que un alto grado de rotación del personal en las organizaciones significan costos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual a largo plazo afectará de manera significativa a las empresas.

Por otra parte, (Chiavenato, 2011) Al definir la rotación de personal como esa fluctuación de personal entre la organización y el ambiente, precisa la medición de esta como la relación porcentual entre las personas salientes y número promedio de integrantes de la organización en un periodo de tiempo. Normalmente esta medida se desarrolla de manera mensual o anual “lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción”.

Este mismo autor expresa que la rotación de personal puede ser o no ser provocada por parte de la empresa. Al ser incitada por la organización, se presume que la sustitución del personal se debe a la búsqueda de mejorar el recurso humano, mientras que, si se da de una manera que no es propia de la organización, es necesario identificar la razón de las salidas de estos recursos para que se pueda trabajar en ellos y disminuir las salidas indeseables.

4.4.1.2 Causas de rotación de personal

(Chiavenato, 2011) expresa que la rotación del personal de una organización no es una causa, por el contrario, es un efecto de ciertos fenómenos, tanto internos como externos a la compañía. Como condiciones externas que fomentan la salida de empleados, el autor enuncia: La oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, posición económica desfavorable de la organización y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras. Por otra parte, entre las condiciones internas que favorecen la rotación de personal se encuentran: la política salarial, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, moral del personal, política disciplinaria dentro de la organización, entre otras.

(Puteh, 2015) habla que los determinantes de la intención de rotación, percibidos en su estudio son el apoyo organizacional percibido, el estrés laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las alternativas u oportunidades laborales disponibles”.

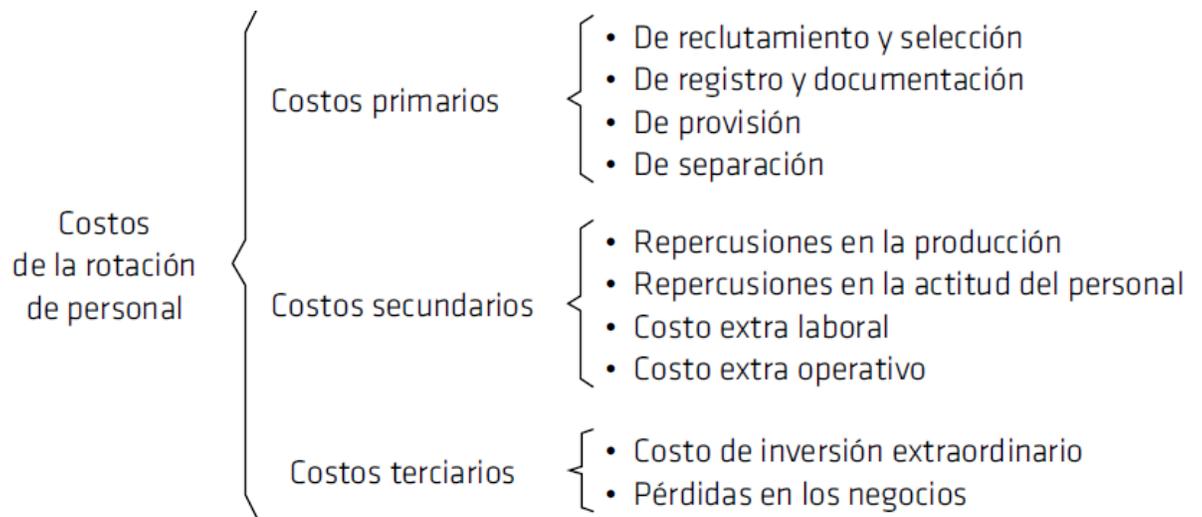
4.4.1.3 Efectos de la rotación de personal

Una de las principales consecuencias de la rotación de personal, está dada por el costo que implica la salida de un empleado y el ingreso de un nuevo trabajador. (Chiavenato, 2011) clasifica los costos en 3 grandes grupos: el costo primario, que abarca principalmente los costos de reclutamiento y selección, de registro y documentación, capacitación y liquidación; el costo secundario, haciendo referencia a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación, tales como recuperación de las pérdidas generadas en producción, costos extralaboral como el gasto en personal adicional y costos extraoperativos, como el incremento de accidentes laborales, incremento en producciones erradas, etc.; y finalmente los costos terciarios que se

encuentran relacionados con los efectos colaterales que se perciben a mediano y largo plazo tales como costos de inversión adicionales (depreciación de equipos, reparaciones en relación con el volumen de producción) y pérdidas de negocios por la repercusión en la imagen de la organización por la baja en la calidad de productos y servicios ejecutados por personal nuevo. Todo lo explicado se resume en la siguiente imagen

Figura 1

Costos de la rotación de personal



Nota: Adaptado de (Chiavenato, 2011)

4.4.2 Diagnóstico de la empresa Consultores y Servicios Asociados

En total se obtuvieron 26 respuestas a las encuestas realizadas, a partir de esta se llevó a cabo el siguiente análisis:

Figura 2*Clasificación del tipo de desvinculación*

La desvinculación voluntaria, es decir, la renuncia fue el mayor tipo de desvinculación que se dio durante los años que se realizó el estudio, sin embargo, al ser el despido un porcentaje mayor a un cuarto de los involucrados se consideró indagar sobre las principales motivaciones por la que la empresa decidió terminar contrato con los empleados, por tal motivo se recurre al departamento de Recursos Humanos, del cual se obtuvo la siguiente información.

Tabla 1*Clasificación de los despidos*

Motivo	2020	2021
Incumplimiento de las funciones laborales	1	1
Comportamientos inadecuados	0	1
Recorte de personal	0	4

Nota. Adaptado a la información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la compañía C.S.A.

A partir de esta información se concluye que la mayor causa de despido se debe al recorte de personal. Esto se da a principalmente a la metodología de contratación con la que cuenta la empresa, sobre todo en el área de interventoría, donde el factor común es contar con contratos de modalidad “Obra o Labor” en el que al finalizar el proyecto asignado se termina el vínculo laboral con el empleado, sin importar su buen desempeño.

Figura 3

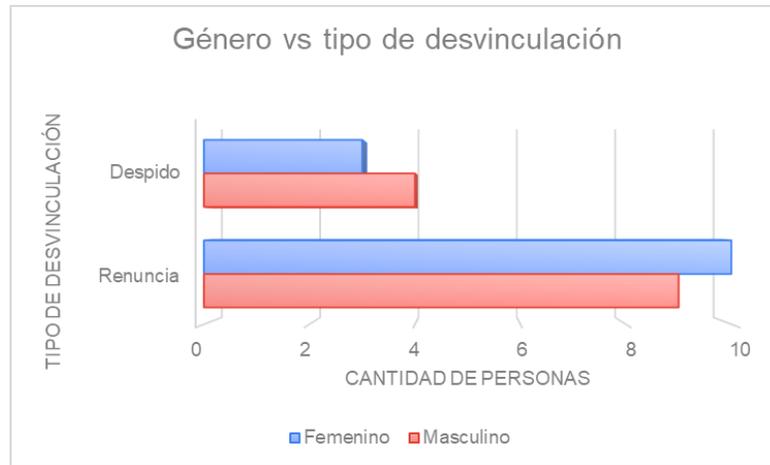
Cantidad de desvinculaciones por año



Por otro lado, el año 2021 es el que mayor cantidad de desvinculaciones presentó. A pesar de no contar con una cantidad considerable de años de estudio, el comportamiento de estos dos periodos muestra una tendencia hacia el incremento, lo que confirma la necesidad del planteamiento e implementación de las estrategias que tiene por objetivo el presente estudio.

Figura 4

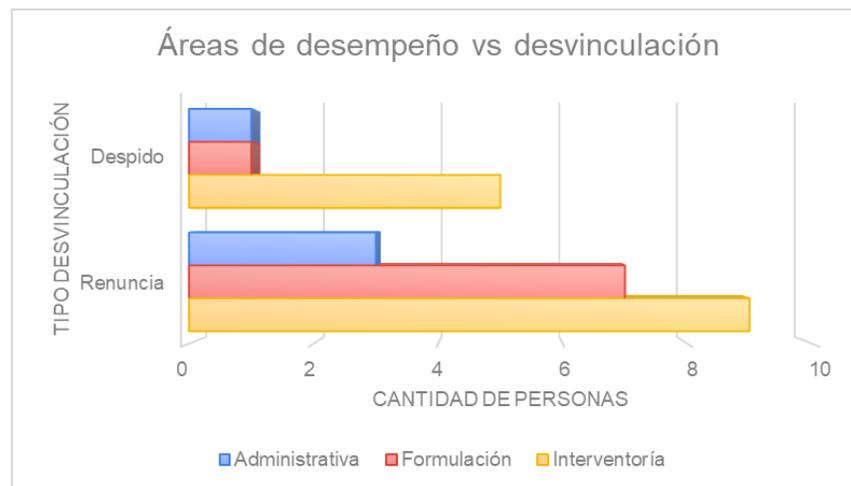
Tipo de desvinculación respecto al género



Se evidencia que, dentro del mayor tipo de desvinculación, que corresponde a las renuncias, son las mujeres quienes hicieron mayor uso de esta.

Figura 5

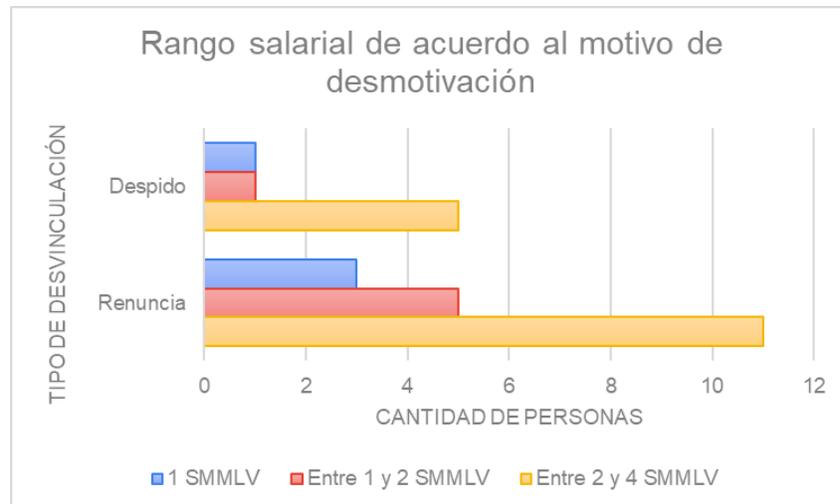
Tipo de desvinculación respecto al área de desempeño



Adicionalmente, la mayor desvinculación, tanto voluntaria como involuntaria, se dio en el área de interventoría. Esto da un precedente para que, a futuro se analice la problemática propia esta dependencia de la empresa

Figura 6

Tipo de desvinculación respecto al rango salarial

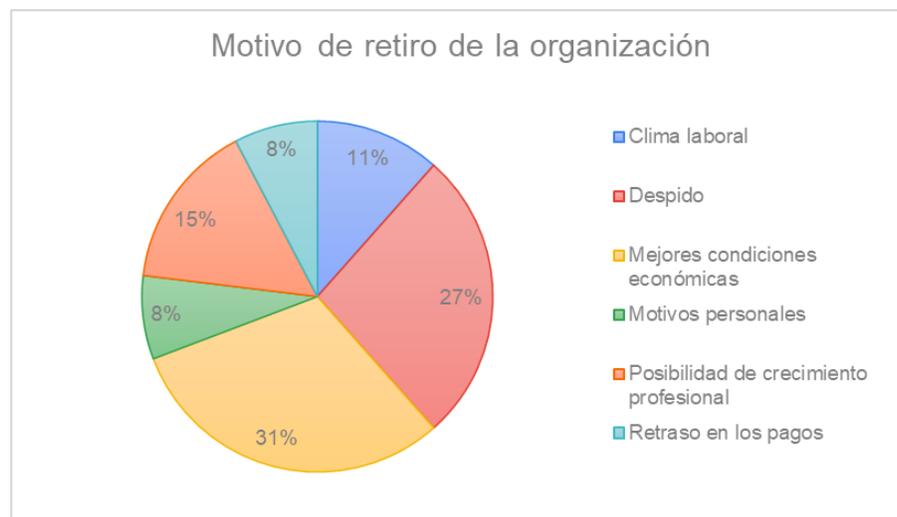


Las personas con un rango superior de ingresos son aquellas quien más renuncian.

Ahora, se entra a profundizar un poco más en las razones de la desvinculación de los empleados.

Figura 7

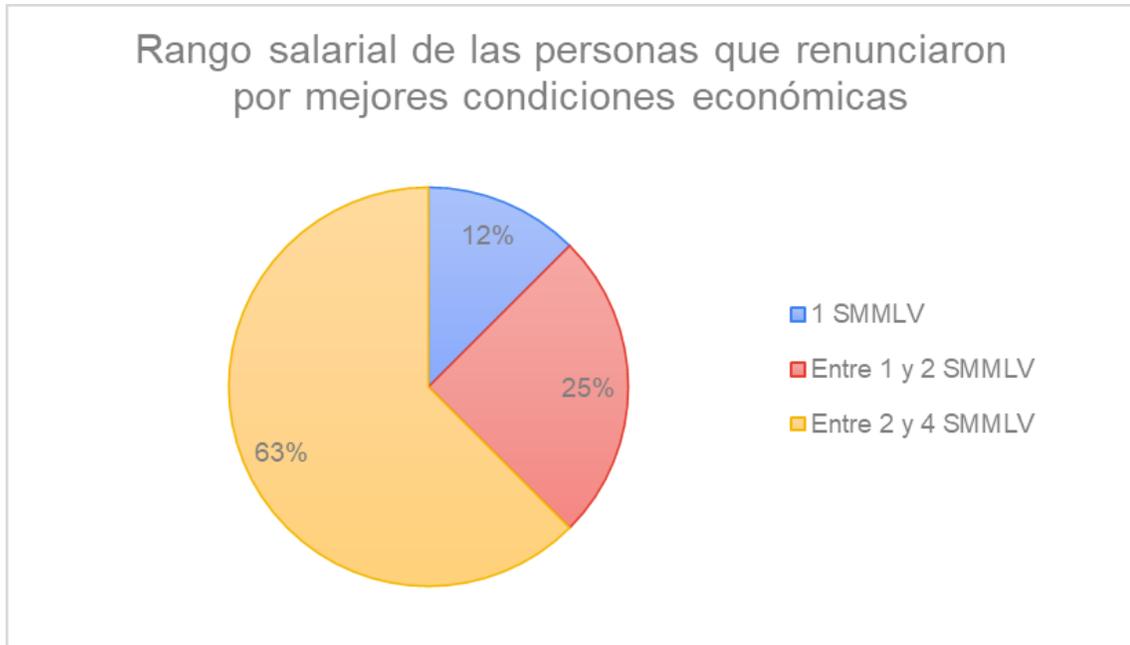
Motivo del retiro de la organización



Se evidencia que el principal motivo por el cual los empleados renuncian a la empresa es dado a la búsqueda de mejores condiciones económicas.

Figura 8

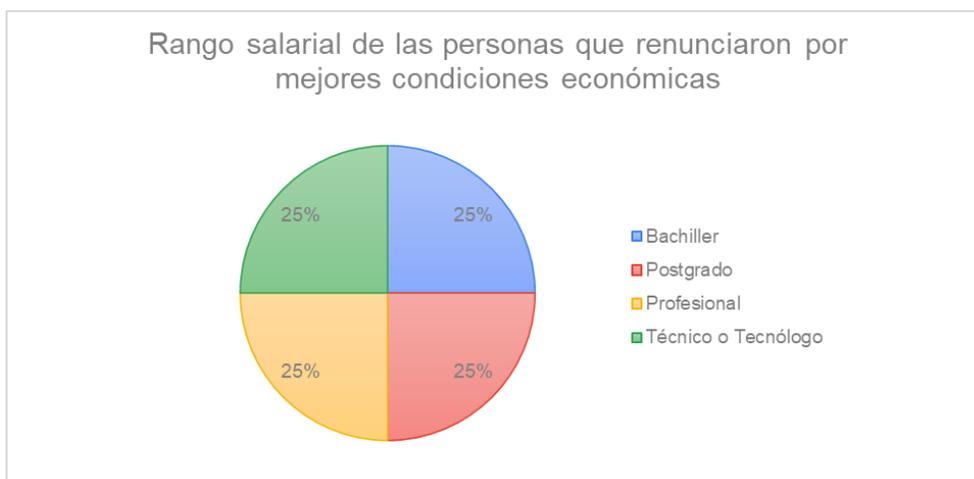
Rango salarial de los empleados que renunciaron buscando mejores condiciones económicas



De acuerdo con este gráfico, podemos ver que el 63% de las personas que renunciaron buscando mejores condiciones económicas corresponde a aquellas personas que contaban con un rango salarial entre 2 y 4 SMMLV, los cuales a su vez corresponden a los profesionales y personal con postgrado. Por tal motivo, se puede interpretar que a pesar de contar con salarios que superen el promedio nacional, no son lo suficientemente competitivos con los salarios que se pueden encontrar en el mercado

Figura 9

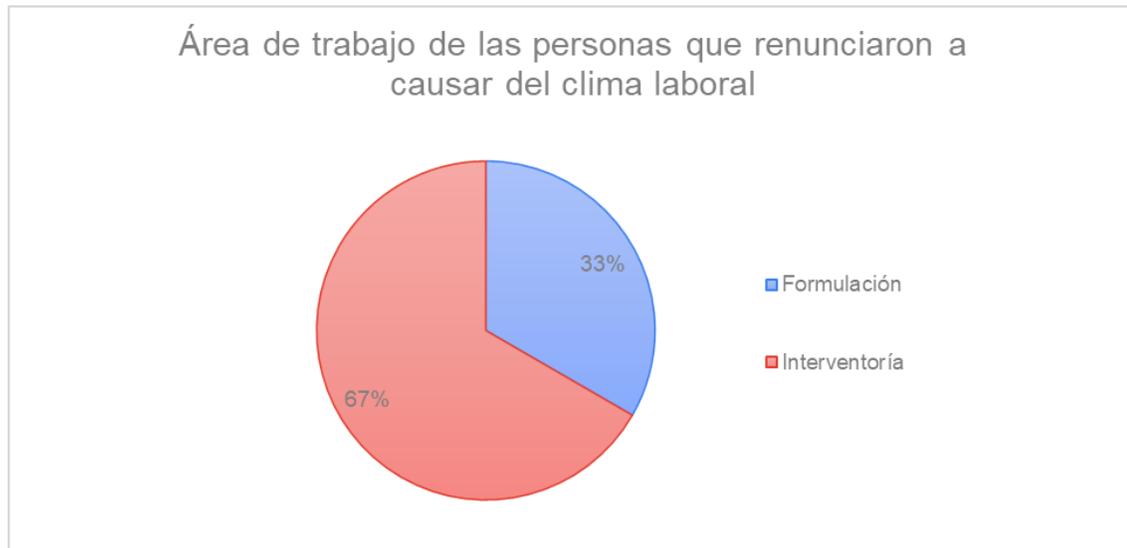
Rango salarial de los empleados que renunciaron buscando mejores condiciones económicas



También se observa en la Figura 7, que un porcentaje de las renuncias (15%) se está dando ya que se busca posibilidad de crecimiento profesional, esto sin importar el grado académico de las personas.

Figura 10

Áreas de trabajo donde se dieron renuncia por clima laboral



Se evidencia que el gran porcentaje de las renuncias fueron por el clima laboral se dan en el área de interventoría, por tal motivo, es importante para el área de recursos humanos entrar a evaluar esta condición. Identificar si la problemática en esta área es algo recurrente y realizar su debida corrección o si por el contrario se trata de casos aislados.

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S durante los años de análisis, presentó una tendencia a la alza en cuanto a la rotación de su personal, adicional a esto, se pudo comprobar que la mayor cantidad de desvinculaciones laborales fue por decisión propia de los empleados, lo cual evidencia la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que permitan mejorar el bienestar laboral dentro de la organización, y así, retener al personal, consolidando de esta manera los diferentes equipos de trabajo y disminuyendo los costos inherentes a la rotación del personal.

4.4.3 Estrategias

4.4.3.1 Estrategia

Para hablar sobre estrategias que permitan reducir o mitigar la rotación del personal, primero debemos partir desde el concepto de estrategia y análisis estratégico.

Para esto (Mintzberg et al., 1995), manifiesta que una estrategia es un plan, el cual debe integrar las principales metas y políticas de una organización, además, hace referencia a establecer una serie coherente de acciones a realizar con el propósito de alcanzar un objetivo.

Otro concepto es el que plantean el autor (Morrisey, 1995), donde define el termino de estrategia como una simple forma de lograr algo.

Por su parte (Gerry et al., 2009) Establecen que el análisis estratégico incluye la comprensión de la posición estratégica en la cual se encuentra la organización en función de su entorno externo, sus recursos, habilidades y competencias internas y las expectativas e influencias de los grupos de interés en la organización.

Para (Navajo Gómez, 2009), el análisis estratégico es en esencia el proceso por medio del cual se descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que presenta la organización, así como todas las fuerzas y debilidades en comparación con los factores competitivos. Para dar mayor claridad a los descrito anteriormente, el mismo autor, nos presenta la siguiente imagen (Figura 11), en la cual, se puede observar que, para lograr un buen análisis estratégico, se debe tener una estricta relación entre la misión, objetivos, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de una organización.

Figura 11

Análisis estratégico



Nota: tomado de (Navajo Gómez, 2009)

4.4.3.2 Proceso para tomar decisiones

La toma de decisiones hace referencia a la selección de una solución entre varias alternativas con el propósito de seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades que se presentan. Para ello, nos remitimos a la información brindada por (Daft, 210 C.E.), en la cual, se lista una serie de pasos a seguir con el propósito de realizar una correcta toma de decisiones.

1. Monitorear el entorno de la decisión: En este paso, se realiza un análisis de la información interna y externa, la cual, indicará las desviaciones del comportamiento planeado o el que se espera tener.
2. Definir el problema de la decisión: Aquí, se debe dar respuesta a las preguntas, dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales.
3. Especificar los objetivos de la decisión: Se determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr una vez se tome la decisión.

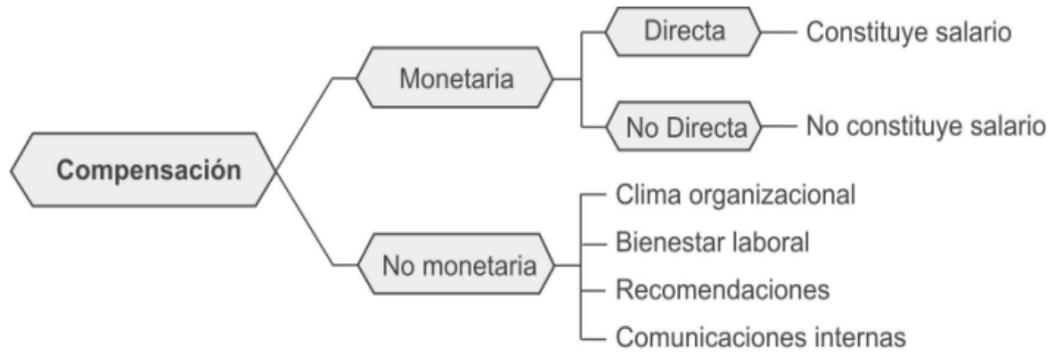
4. Diagnosticar el problema: Se analiza la causa del problema.
5. Desarrollar soluciones alternativas: Se buscan varias posibles soluciones para el problema identificado.
6. Evaluar las alternativas: Se evalúan cada una de las alternativas, así como su probabilidad de que, al ser elegida, esta opción pueda solucionar el problema.
7. Elegir la mejor alternativa: De todas las posibles soluciones analizadas en el paso anterior, se elige la que mejor se adapte a las necesidades o el problema que se pretende solucionar.
8. Implementar la alternativa elegida: Finalmente, se procede a implementar la solución elegida.

4.4.3.3 Estrategias empleadas comúnmente para disminuir la rotación de personal y a su vez, retener al personal que actualmente se encuentra laborando.

El autor (Gonzales Miranda, 2009), manifiesta que al momento de motivar un empleado con el propósito de retenerlo dentro de una organización, el factor económico no siempre es el más importante, puesto que, se ha evidenciado que brindarle más ingresos económicos a una persona, no necesariamente genera que esta quiera permanecer dentro de la organización, por el contrario, se ha comprobado que la mayoría de empleados, prefiere una serie de estímulos o compensaciones no monetarias a la hora de permanecer dentro de una organización. Para ello, el autor nos presenta la siguiente figura, (Figura 12)

Figura 12

Clasificación de la compensación



Nota: tomado de (Gonzales Miranda, 2009)

De igual modo, el mismo autor nos plantea una serie de posibles estrategias a emplear desde lo económico y no económico, con el propósito de disminuirla rotación de personal, y a su vez, incrementar el vínculo que posee el empleado con la organización, para que permanezca dentro de la misma.

Tabla 2

Estrategias para la retención de personal

Categorías	Proposiciones agrupadas por temas
Beneficios económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilio de transporte • Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Fondo de empleados • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial o contraprestación en bonos • Beneficios extralegales • Bonificaciones (de acuerdo con los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía. • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Comisiones a vendedores • Premios al mejor empleado • Prima extralegal • Primas • Primas extralegales

- Reconocimiento económico de los ascensos
 - Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria
- Políticas salariales
- Salario mínimo superior al SMLV
 - Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado.
 - Nivelación de la escala salarial
 - Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias.
 - Aumento salarial
 - Muy buen pago dentro del sector
 - Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
- Compensación variable
- Compensación variable, flexibilidad en el salario
- Compensación flexible (desvalorización)
- Compensación flexible para no afectar la retención del empleado
- Formación
- Becas Fullbright
 - Capacitación y desarrollo de competencias
 - Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía
 - Planes de capacitación y formación
 - Proceso de capacitación técnica y gerencial
 - Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos
 - Seminarios externos
- Calidad de vida
- Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales
 - Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas.
 - Mejoras a los sitios de trabajo
 - Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo de este
 - Cada persona posea un portátil de última generación
 - Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento
 - Permisos especiales
 - Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
- Plan de carrera
- Capacidad de ascenso de cargo
 - Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
 - Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa.

- Plan de carrera
 - Plan de desarrollo profesional y personal
 - Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo con las capacitaciones que vayan culminando los empleados.
 - Promociones al interior de la compañía y ascensos
- Proceso de Ingreso
- En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización
 - Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo
 - Inducción y entrenamiento
 - Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere
 - Seleccionar gente que le guste ese contexto
- Clima laboral
- Beneficios y condiciones de cultura
 - Buen ambiente laboral
 - Gerencia de puertas abiertas. El fin es que la gente se sienta bien y contenta
 - Monitoreo del clima organizacional
- Integración familiar
- Becas para trabajadores e hijos
 - Actividades de socialización con familias
 - Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores.
 - Vacaciones recreativas
- Estabilidad laboral
- Vinculación directa
 - Cláusula de permanencia mínima
- Plan de sucesión
- Plan de sucesión
 - Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
- Reconocimiento
- Reconocimientos simbólicos
 - Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
 - Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
- Sentido de pertenencia
- Crear un sentido de pertenencia
 - Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
- Tareas desafiantes
- Enriquecimiento del cargo
 - Retos en el trabajo

- Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
 - Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos - impactan la organización- se quede)
 - Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa
- Gestión del conocimiento
- Contra prestación legal

Nota: tomado de (Gonzales Miranda, 2009)

CAPÍTULO V

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación Institucional

Innovaciones sociales y productivas

5.2 Eje temático

Dualidad para la innovación y el tejido empresarial

5.3 Descripción general del proyecto

El proceso inicialmente se hará por medio de encuestas a exempleados de la empresa, para conocer de primera mano las causas y características de la deserción realizando la clasificación de estas para conocer su origen, adicionalmente, se pretende solicitar al departamento de recursos humanos información de la razón de los despidos que se presentaron en los años en cuestión. A partir de los resultados se pretende generar estrategias que permitan reducir la rotación laboral.

5.4 Enfoque investigativo

Según lo cita el autor (Castrillón Parra, 2021) “un proyecto puede estar vinculado con varios tipos de investigación, de acuerdo con los propósitos que busca y de las técnicas que aplique. Es el caso de investigaciones mixtas que integran técnicas de investigación cuantitativa y de investigación cualitativa.”

Con base en lo anteriormente descrito, para el cumplimiento del objetivo de este proyecto, se plantea realizar una encuesta a los exempleados, la cual, realizaría el enfoque cualitativo, ya que dichas encuestas indagan los motivos por los cuales se dio la terminación de la relación laboral y, adicionalmente, con la información recopilada, se generarán estadísticas, para cuantificar cuales son los motivos por los que se generó la rotación del personal, dando cumplimiento a esta actividad, se estaría realizando el enfoque cuantitativo. Debido a esto, es prudente concluir, que el enfoque investigativo de este proyecto es mixto.

5.5 Diseño de la investigación

Basándonos en que el fenómeno de estudio de esta investigación consistió en la rotación de personal dentro de una empresa, por ende, solo nos limitamos a analizar los motivos que generaron este hecho, sin interferir en las variables ni información suministrada de primera de mano por las personas directamente involucradas en el fenómeno, por lo cual, es prudente afirmar que el diseño para esta investigación será no experimental.

5.6 Alcance

Se puede definir que el tipo de la investigación en curso es descriptivo ya que la metodología implementada para la recolección de datos se encargará de puntualizar las características de la población estudiada para así describir la naturaleza demográfica para descubrir el porqué del fenómeno de la alta rotación y así proponer estrategias que permitan su mitigación.

5.7 Población

La investigación se enfoca en un grupo poblacional finito, que se encuentra conformado por los exempleados de la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S que terminaron su relación laboral con la organización entre los años 2020 y 2021. Dicho grupo poblacional está conformado por 29 personas, el cual, fue elegido, ya que se plantea realizar una encuesta a estas personas, con el propósito de conocer cuáles fueron las causas o motivos reales por los cuales abandonaron la empresa.

5.8 Tamaño de muestra.

Con el propósito de obtener el tamaño de la muestra para la investigación, se le informó a cada uno de los exempleados sobre la elaboración de este proyecto, con el fin de obtener por parte de ellos, una información de primera mano que nos brindara datos para su posterior análisis. De las 29 personas que conforman nuestra población, solo nos brindaron información 26, y si bien, este número sólo representa el 90% de la población a estudiar, sin embargo, brinda un margen de error aceptable, por lo cual se tomó la decisión de continuar la investigación solo con esta información, ya que el principal propósito de este

proyecto es analizar los verdaderos motivos por los cuales se dio la rotación de personal dentro de la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S.

5.9 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

El principal medio por el cual se recopiló la información requerida para el desarrollo de esta investigación se realizó por medio de la aplicación de encuestas a las personas directamente involucradas con la rotación de personal dentro de la empresa durante los años 2020 y 2021. Para la elaboración de dicha encuesta, se tomó la decisión de que esta fuera realizada con un carácter de anonimato, esto, debido a que se quería proteger la identidad de las personas, para así, garantizar que la información suministrada por cada una de ellas fuera lo más honesta posible, además de que al ser un estudio dentro de una empresa, se quería eliminar la posibilidad de que se generarán inconvenientes entre los directamente involucrados en este proyecto, ya que, en algunas ocasiones, se evidenció que las personas que renunciaron por decisión propia a la empresa, luego de transcurrido un tiempo, volvieron a formar parte de esta.

La encuesta se elaboró con el propósito de solicitar solo la información realmente necesaria para el desarrollo de la investigación, razón por la cual, tuvo un total de ocho preguntas, puesto que se pretendía que está fuera resuelta en el menor tiempo posible, y así, aumentar las posibilidades de que las personas nos brindaran su ayuda al contestar dicha encuesta.

Todas las preguntas se presentaron de forma que tuvieran una única respuesta y que está fuera cerrada, a excepción de la pregunta número 8, que presentaba la posibilidad de dar una respuesta abierta, buscando que las personas definieran el motivo de su salida si no aplicaba una de las opciones ya presentadas

A continuación, se presenta cada una de las preguntas con sus respectivas opciones de respuestas:

5.9.1 Encuesta



La presente encuesta se realiza con fines académicos, buscando identificar las posibles razones de la creciente desvinculación de los empleados de la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. - C.S.A. - entre los años 2020 y 2021, permitiendo así, proponer estrategias que permitan mitigar la rotación de personal.

1. ¿Cuál es su género?

- A. Femenino
- B. Masculino

2. ¿Cuál fue el área en la que se desempeñó dentro de la organización?

- A. Administrativa
- B. Formulación
- C. Interventoría

3. ¿Cuál fue el tipo de desvinculación que tuvo con la empresa?

- A. Despido
- B. Renuncia

4. ¿En qué año dejó de trabajar en la empresa?

- A. 2020
- B. 2021

5. ¿Cuál fue el rango de tiempo que laboró en la empresa?

- A. Menos de 6 meses
- B. Entre 6 meses y 1 año
- C. Entre 1 y 2 años
- D. Mayor a 2 Años

6. ¿En cuál rango salarial se encontraba al momento de su retiro de la empresa?

- A. 1 SMMLV
- B. Entre 1 y 2 SMMLV
- C. Entre 2 y 4 SMMLV
- D. Mayor a 4 SMMLV

7. ¿Qué nivel educativo poseía al momento de retirarse de la empresa?

- A. Bachiller
- B. Técnico o Tecnólogo
- C. Profesional
- D. Postgrado

8. ¿Cuál fue el motivo de retiro de la empresa?

- A. Clima laboral
- B. Mejores condiciones económicas
- C. Posibilidad de crecimiento profesional
- D. Retrasos en los pagos
- E. Motivos personales
- F. Despido
- G. Otro ¿Cuál?

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la encuesta.

Teniendo en cuenta que parte de la población que realizó la encuesta, terminó la relación laboral con la empresa a causa de un despido, se tuvo la preocupación de que realizar una pregunta sobre este hecho generaría altas probabilidades de que se incurriera en información alterada, por lo cual, se tomó la decisión de no incluir dicha pregunta. A causa de lo anteriormente mencionado, y con el propósito de obtener información verídica sobre los motivos por los cuales la empresa tomó la decisión de terminar el contrato con algunos de sus empleados, se optó por reunir esta información por medio de la persona encargada de recursos humanos de la empresa.

Con base a las respuestas obtenidas y la información entregada por Recursos Humanos, se continúa con el procesamiento de los resultados y se realiza el análisis de estos, elaborando gráficas que permitan visualizar la correlación entre las diferentes variables, esto con ayuda de la herramienta de tablas dinámicas del programa Excel del paquete de Microsoft Office

CAPÍTULO VI

6 Propuestas de estrategias

A continuación, se plantean una serie de estrategias que permitan a la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. reducir su alta rotación de personal a partir de los resultados encontrados al estudiar los años 2020 y 2021. Es de tener en cuenta que las estrategias aquí planteadas, requieren una inversión de recursos por parte del área gerencial de la empresa, por lo que esta, a partir de un estudio de costo/beneficio dispondrá de un plan de implementación.

6.1 Retener el talento Potencial

En la actualidad, las empresas se encuentran en la búsqueda del mejor talento para formar sus equipos de trabajo, y teniendo en cuenta la gran demanda de ofertas laborales que existe en el mercado, algunas empresas han empezado a desarrollar planes para retener a sus empleados dentro de la organización. Es así como la investigación elaborada por (Elangovan, 2001) en su documento llamado “Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis”, donde estudió la relación que existe entre el bienestar y el compromiso en relación con el trabajo, además de las variables a tener en cuenta en la retención de personal. En conclusión, a lo anterior, es importante resaltar que los empleados no buscan solo una buena remuneración económica, sino también, un reconocimiento emocional, que los haga sentirse orgullosos de ejercer sus funciones en pro del crecimiento de la empresa.

Alguna de las medidas a tomar como incentivo a los trabajadores, además de su salario nominal se tiene:

Flexibilidad laboral. Según el informe (Smith et al., 2021), la mayoría de los trabajadores prefieren un modelo de trabajo híbrido. Para este caso, aquellos puestos de trabajo que no impliquen una constante presencia en obra pueden realizar labores tanto de manera remota como de manera presencial dentro de las instalaciones de la empresa.

Planes de promoción. Proporcionar a los empleados posibilidad de crecimiento profesional tales como ascensos, asignación de nuevas responsabilidades trayendo consigo remuneración monetaria proporcional. Permitiendo a los trabajadores no sentirse detenidos en su avance laboral.

Iniciativas de salud laboral. La seguridad y salud laboral son una de las principales preocupaciones de los trabajadores, pues estos permanecen dentro de la empresa una gran parte del día. Por lo cual, se proponen una serie de capacitaciones sobre manejo del estrés, posturas ergonómicas, buenos hábitos alimenticios, pausas activas, salud mental, entre otros.

Misión, visión y valores compartidos. Contar siempre con conductas éticas, cuidando la reputación y el buen nombre de la compañía, esto permite que los empleados se encuentren alineados moralmente con los propósitos y métodos de la organización. ya que como lo expresa (PRESS, 2021) cerca de un 27% de los jóvenes estudian la política de Responsabilidad Social Corporativa antes de ingresar a un nuevo cargo.

Reconocimientos. Se sugiere un plan de reconocimiento a los empleados más destacados dentro de cada una de las áreas que conforman la empresa, en donde se valore el esfuerzo realizado por los empleados y se recompense con un reconocimiento laboral, un día libre, un bono o semejantes.

6.2 Capacitación para el personal

El constante aprendizaje se ha convertido en la principal estrategia para mantenerse competente como persona, como empleado y como empresa. Es por esto, que hoy en día las empresas están comprometidas con fomentar el crecimiento y adquisición de nuevos conocimientos en cada uno de sus empleados indiferentemente del área de trabajo, ya que, al tener un empleado más capacitado, esté a su vez, hará sus actividades de una forma mucha más ágil y eficiente, por lo cual ocasionará que la empresa crezca.

Se plantea proponer una estrategia en la cual, la empresa brinde una serie de capacitaciones al personal dependiendo de cada una de las necesidades propias del área del trabajo, esto con el propósito de mantener al personal actualizado en conocimientos y herramientas utilizadas para el desarrollo de sus

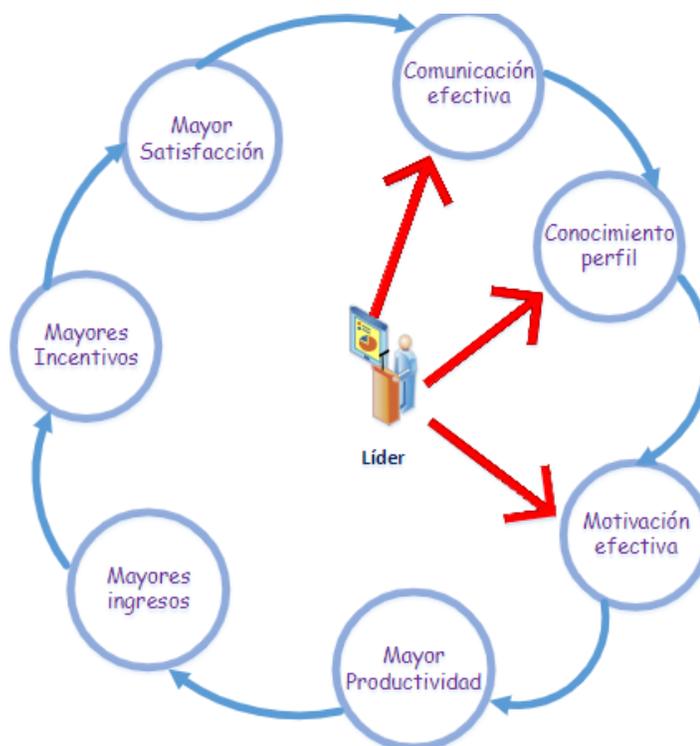
funciones, adicional a esto, brindar los espacios necesarios y flexibilidad en los horarios laborales para los empleados que decidan realizar estudios para profundizar sus conocimientos académicos.

6.3 Mejorar ambiente laboral

Se recomienda realizar una serie de capacitaciones a los directores de las diferentes áreas de la empresa en temas relacionados con el buen liderazgo y la comunicación asertiva, ya que, se ha comprobado que la buena comunicación por parte de los superiores con su equipo de trabajo, genera un ambiente laboral más armonioso, dando como resultado que cada integrante del grupo produzca un mayor rendimiento en sus actividades, lo cual ocasiona que la empresa genere mayores ingresos y a su vez esta, pueda brindar mayores beneficios a sus empleados. A continuación, se puede apreciar una ilustración de las autoras (Morales Vargas & Rodríguez Ríos, 2015), donde se describen los beneficios de tener un líder con excelentes competencias para la comunicación asertiva.

Figura 13

Importancia de un líder



Nota: Adaptado de (Morales Vargas & Rodríguez Ríos, 2015)

6.4 Salarios más competitivos

Se propone a la empresa realizar un estudio sobre el salario promedio que se está pagando en el mercado colombiano por los servicios de los empleados que desempeñan funciones similares a los miembros dentro de la organización, con el fin de igualar dichos salarios o, si es posible, tratar de superarlos para así retener al personal dentro de la empresa. Por otro lado, si no es posible un aumento salarial, se sugiere a la empresa emplear un plan de estímulos para los empleados que cumplan más allá de sus responsabilidades, como por ejemplo flexibilidad en los horarios, teletrabajo siempre y cuando el cargo del empleado lo permita, días libres o bonos para actividades extralaborales.

6.5 Mejor el proceso de selección

Debido a algunas fallas evidenciadas en el correcto desarrollo y cumplimiento de sus funciones de algunos de los empleados pertenecientes a la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S, se propone realizar una reestructuración en el proceso para la selección y contratación de personal, esto con el propósito de contratar al candidato más idóneo para la organización. Basados en la información expuesta por autores como (López Gumicio, 2010) en su documento “LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL” y (Atalaya Pisco, 2001) en su artículo científico llamado “NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL” se plantea realizar el proceso de selección de la siguiente manera:

Creación de una vacante. Una vez evidenciada la necesidad de crear una vacante dentro de la empresa, se le informará al personal de recursos humanos sobre esta necesidad, adicionalmente, se le informará sobre las habilidades, competencias y experiencia que se requiere para dicha vacante.

Proceso de reclutamiento. Si la vacante es abierta al público en general, el área de recursos humanos se encargará de publicar la oferta de la vacante por medio de redes sociales y plataformas de búsqueda de empleo, con el fin de que a la convocatoria llegue a la mayor cantidad de personas posibles,

si, por el contrario, la vacante es solo para personal interno, esta será publicada y divulgada al interior de la empresa.

Selección de candidatos. Luego de finalizado el tiempo para la recolección de hojas de vida, y una vez se ha verificado que el perfil se adapta a la necesidad de la vacante, se seleccionan a los candidatos que pasan a la siguiente etapa del proceso.

Entrevista. Se citará a los candidatos a una entrevista, en la cual estarán presentes el personal de Recursos Humanos y el director del área para la cual se generó la vacante. En la entrevista se les explicará a los candidatos las funciones que deberá desarrollar dentro de la empresa, además, se realizarán preguntas personales con el propósito de conocer la parte humana del candidato, así como preguntas técnicas para verificar los conocimientos y capacidades de este.

Prueba psicométrica y técnica. Luego de realizar el filtro de los candidatos por medio de la entrevista, se programará una prueba psicométrica en la cual se evaluarán las características y comportamiento del candidato, además de la prueba técnica, en la cual, se evaluarán temas relacionados con el puesto a ocupar. Una vez finalizadas estas pruebas, se evaluarán los resultados de dichas pruebas y se seleccionará al mejor candidato.

Exámenes médicos. Luego de haber seleccionado al mejor candidato, se le programará los exámenes médicos, en los cuales, se verificará que el candidato se encuentra médicamente apto para desempeñar las funciones dentro de la empresa. Una vez aprobados estos exámenes, se procederá a la firma del contrato y posterior inicio de actividades laborales.

6.6 Ofrecer vinculación más estable con la organización

En el sector de la construcción, el cual centra su dinámica en la ejecución de proyectos, es bastante común la contratación por medio de la figura “Obra o Labor” sin embargo, tal y como lo expresa (Gamero, 2007), aquellos contratos considerados como eventuales están asociados a menor nivel de bienestar de los trabajadores. De igual manera, para la empresa se da la pérdida de personal valioso dada la desvinculación

que se presenta al término de los contratos temporales. Por tal motivo se propone la creación de un departamento fijo, donde se le ofrezca al personal con mejores cualidades, la posibilidad de una vinculación estable.

CAPÍTULO VII

7 Resultados y conclusiones

- Se concluye que en la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. Los factores que más generan la rotación de personal es la renuncia de los trabajadores que buscan mejores condiciones económicas, así como la búsqueda de crecimiento profesional y el despido de empleados debido al recorte de personal.
- A pesar de que se cuentan con factores que son difíciles de controlar para la compañía, como por ejemplo la competitividad del mercado, la cambiante economía, las expectativas y aspiraciones personales, las causas de la rotación del personal no son en su totalidad una responsabilidad directa de la organización.
- Se plantean estrategias que ayuden a incrementar la satisfacción de los empleados en diferentes aspectos con respecto a la empresa, como lo son el bienestar, la remuneración económica, estabilidad laboral y el crecimiento profesional, las cuales, al implementarlas se pretende obtener buenos resultados los cuales permiten retener el personal vinculado actualmente y así, evitar un futuro fenómeno de rotación.
- De igual manera, se propone la reestructuración del proceso de contratación, permitiendo elegir los candidatos con las aptitudes y cualidades más acordes a la filosofía de la empresa.
- La implementación o no de las diferentes medidas propuestas en el presente trabajo, se deben analizar de manera consciente por parte de la gerencia de la compañía para determinar la viabilidad o no de estas, con base en factores claves como el comportamiento del mercado y la condición económica tanto de la empresa como de su entorno.

Referencias

- Atalaya Pisco, M. (2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL María Atalaya Pisco. *Revista de Investigación En Psicología*, 4, 12.
http://200.62.146.34/bitstream/handle/123456789/2057/revista_de_investigacion_en_psicologia10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bermúdez Alarcón, K., Cacia Gamboa, L. L., Castillo Barrantes, E. F., González Pinto, M. A., & Orozco Espinosa, C. A. (2017). *Renuncia y mutuo acuerdo como formas de terminación del vínculo laboral*.
- Castrillón Parra, E. (2021). *Las Fases del Proyecto de Investigación. UNA GUÍA PARA ESTUDIANTES, PROFESORES E INVESTIGADORES EN FORMACIÓN*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena Edi). McGrawHill.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.
- Daft, R. L. (210 C.E.). *Organization Theory and Design* (Ilustrada). South-Western Cengage Learning.
- Decreto 2663 de 1950. [Ministerio del Trabajo]CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: Regula la relación laboral entre el empleador y el trabajador. 9 de septiembre de 1950. D.O. N°27407
- Despido*. (n.d.). ConceptosJuridicos.Com. Retrieved May 9, 2022, from [https://www.conceptosjuridicos.com/co/despido/#:~:text=El despido es la extinción,contrato laboral de un trabajador.](https://www.conceptosjuridicos.com/co/despido/#:~:text=El%20despido%20es%20la%20extinci%C3%B3n,contrato%20laboral%20de%20un%20trabajador.)
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159–165.
<https://doi.org/10.1108/01437730110395051>
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Economicas*, 31(3), 415–444. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17331303%0A>Cómo
- Gerry, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy* (P. Hall (Ed.)).

- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72.
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- La importancia del crecimiento profesional*. (2017). La Prensa Gráfica.
<https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-crecimiento-profesional-20170502-0033.html>
- Ley 1010 de 2016. [Congreso de Colombia] Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de Enero de 2006
- López Gumicio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.1963.sp007120>
- Mendez Pedraza, J. A. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis* (S. Publications (Ed.); cuarta).
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *For Strategic Management and Business Policy courses for the undergraduate*. (Prentice H).
- Morales Vargas, S. M., & Rodríguez Ríos, C. Y. (2015). Modelo para Motivar, Liderar y Mejorar el Clima Laboral en una Organización. *Encuentro Internacional de Educación En Ingeniería. Una Formación de Calidad En Ingeniería, Para El Futuro.*, 1(1), 1–10.
<https://pdfs.semanticscholar.org/84ad/a5908b5efad0d847556b2853444ab957f024.pdf>
- Morrisey, G. L. (1995). *Morrisey on Planning, Volume 1, A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation*.
- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas : guía participativa basada en valores* (N. Ediciones (Ed.)).

- Pérez Godoy, M. C. (2021). La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad. *LA REPUBLICA*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>
- PRESS, E. (2021). *El 27% de los jóvenes asegura tener en cuenta la RSC de las empresas al buscar empleo, según un estudio*. EPSOCIAL. <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-27-jovenes-asegura-tener-cuenta-rsc-empresas-buscar-empleo-estudio-20210819103932.html>
- Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1–15.
- Resolución 05984 de 2014. [Ministerio del Trabajo]. Por la cual se establecen los lineamientos para la oferta de programas de capacitación de inserción y reinserción laboral en el marco del Mecanismo de Protección al Cesante. 20 de diciembre de 2014
- Resolución 0652 de 2012. [Ministerio del Trabajo] Por medio del cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. 30 de abril de 2012
- Resolución 2346 de 2007 [Ministerio de la Protección Social]. Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.
- Robbins, S., Judge, T., & Millett, B. (2014). *Organizational Behavior* (7th ed.). Pearson.
- Smith, C., Silverstone, Y., Whittall, N., Shaw, D., & McMillan, K. (2021). *The future of work: A hybrid work model*. Accenture. https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work?c=acn_glb_talentandorganimediarrelations_12163686&n=mrl_0521
- Vargas, M. (2021). *¿Qué es el Ambiente Laboral?* Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>