

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA MAKRO DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2021

Presentado por:

KEILY DIAZ DOMINGUEZ – 567073
MARIACLARA MEJIA GONZALEZ - 567714
HARRINSON CORDOBA GUZMAN- 568133

Asesor:

RICHARD FERNANDO GIRALDO ARCILA

Diplomado:

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL I

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PSICOLOGIA
BELLO, COLOMBIA
2021-I

Tabla de contenido

Lista de tablas	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Fase del ver	8
Descripción de la empresa	8
Historia	8
Razón social	10
Características	10
Misión	10
Visión	11
Valores corporativos	11
Análisis de la estructura organizacional	11
Rol del psicólogo organizacional	13
Observación y análisis de las oportunidades de mejora	15
Fase del juzgar	20
Priorización de la problemática	20
Marco referencial	22

Marco histórico.....	22
Marco teórico.....	24
Marco conceptual.....	28
Fase del hacer	30
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos	30
Justificación	30
Estrategias de intervención.....	31
Fase devolución creativa.....	54
Análisis de cumplimiento de objetivos.....	54
Aciertos.....	54
Dificultades y barreras en el proceso.....	55
Reflexión teórica.....	56
Conclusiones.....	59
Referencias	60

Lista de tablas

Tabla 1. Organigrama	13
Tabla 2. Análisis DOFA de la empresa Makro	15
Tabla 3. Porcentajes de rotación empresa Makro.....	16
Tabla 4. Porcentajes de contratos indefinidos para hombres en empresa Makro.....	16
Tabla 5. Porcentajes de otros tipos de contratos para hombres en empresa Makro	17
Tabla 6. Rotación total del personal hombres en la empresa Makro.....	18
Tabla 7. Porcentajes de contratos indefinidos para mujeres en empresa Makro	18
Tabla 8. Porcentajes de otros tipos de contratos para mujeres en empresa Makro	19
Tabla 9. Rotación total del personal mujeres en la empresa Makro	19
Tabla 10. Actividades del plan de intervención	33
Tabla 11. Cronograma de actividades	53

Resumen

Este trabajo de opción de grado es una oportunidad de adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades teórico-prácticas que permitirán convertirse en un profesional integro, así mismo, prepararse para ingresar a un ambiente laboral, posibilitando poder conocer el ámbito organizacional, sus funciones, responsabilidades y por ende generando un guía que permita determinar sus gustos y expectativas laborales.

Por otra parte, la rotación de personal fue la problemática identificada más relevante en la empresa MAKRO, la cual ha sido interpretada por varios autores como la búsqueda de nuevas oportunidades tanto personales como económicas que tienen los empleados, esta búsqueda externa, a su vez se relaciona con insatisfacción laboral. El presente trabajo se basa en el análisis realizado de la matriz DOFA, por medio de la cual se identificó la problemática existente en la organización MAKRO. El objetivo de este protocolo de intervención es crear propuestas de intervención para mitigar la rotación de personal en la empresa Makro, llevándose a cabo por medio de un enfoque cualitativo, en el cual se busca comprender el fenómeno de la rotación de personal y las causas que trae consigo para la organización.

Palabras claves: rotación de personal, millennials, empleados, insatisfacción

Abstract

This degree option work is an opportunity to acquire and develop theoretical-practical knowledge and skills that will allow to become an integral professional and also prepare to enter a work environment, making it possible to know the organizational environment, its functions, responsibilities and why thus generating a guide that allows you to determine your tastes and job expectations.

On the other hand, staff turnover was the most relevant problem identified in the MAKRO company, which has been interpreted by several authors as the search for new personal and economic opportunities that employees have, this external search in turn is related to job dissatisfaction. This work is based on the analysis of the SWOT matrix, through which the existing problems in the MAKRO organization were identified. The objective of this intervention protocol is to create intervention proposals to mitigate staff turnover in the Makro company, being carried out through a qualitative approach, which seeks to understand the phenomenon of staff turnover and the causes that brings with it to the organization.

Keywords: staff turnover, millennials, employees, dissatisfaction

Introducción

En el presente protocolo de intervención, realizado en la empresa MAKRO por medio de un informe de sostenibilidad del año 2019, se tendrá en cuenta la mayor problemática que presenta dicha organización, dadas las circunstancias de salubridad que presenta el país no se pudo tener un acercamiento presencial, por consecuente, se tuvo en cuenta las problemáticas desde el informe.

Posteriormente, se encontraran las propuestas o estrategias para la solución de la problemática, la cual es la rotación de personal, luego se presentan actividades, acompañadas de unas metas a alcanzar y con un cronograma a cumplir, todo esto para mitigar la rotación de personal en los millennials.

Para finalizar, se tendrán en cuenta varias teorías que argumenten y expliquen las causas del aumento de la rotación de personal, especialmente en la generación millennials.

Fase del ver

Descripción de la empresa

Historia.

Makro forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels -Vereeniging) fundado en 1896. Hoy en día SHV es un "holding" es decir, una agrupación de empresas con misiones y negocios diferentes:

SHV Gas: Distribución de gas doméstico e industrial.

NPM Capital: Inversiones financieras

Recycling: Producción y comercialización de materiales ferrosos y otros.

Dyas: Exploración y producción de petróleo.

Makro: Autoservicio Mayorista, Makro comercializa productos en las áreas de: alimentos secos, alimentos perecederos y no alimentos.

Bajo el concepto "PAGUE Y LLEVE" y la estrategia de mejor calidad al más bajo precio.

Makro En 1968 Makro Inicia sus actividades en Ámsterdam (Holanda), con el concepto Cash and Carry.

1972: El concepto Makro fue exitosamente introducido por primera vez en Latinoamérica en Brasil.

1989 Makro inicia operaciones en Asia, con la apertura de la Primera tienda en Bangkok, Tailandia. (MAKRO SUPERMAYORISTA SAS, s.f.)

1997 el grupo vendió su participación en Europa a sus socios de Metro. Actualmente Makro continúa sus operaciones en Europa con el mismo concepto “Cash and Carry”.

En 1998 se crearon dos oficinas para dar soporte a cada región: Makro Asia y Makro Sur América.

La compañía se expandió rápidamente en estos dos continentes mediante la apertura de más de 100 tiendas en 9 países e introduciéndose en nuevos mercados, logrando posicionarse como líder en el sector de Cash and Carry.

Makro en Colombia En 1995, El grupo SHV para ingresar al mercado colombiano, se asocia con el Grupo Empresarial Antioqueño GEA, con lo cual se complementaban la experiencia en el negocio Super mayorista de SHV y el conocimiento del mercado Colombia del GEA y con ello dar vida a Makro Super mayorista en Colombia.

En 2009, el grupo E empresarial Antioqueño deciden focalizar sus negocios y vende toda su participación accionaria al Grupo SHV, quien ve una oportunidad de continuar afianzando y fortaleciendo su participación en Latinoamérica. Hoy son 100% del grupo SHV.

Hoy Makro Super mayorista, está presente en 15 ciudades colombianas con un total de 21 tiendas las cuáles cuentan con áreas de venta entre 4.000 y 9.900 metros cuadrados. En ellas ofrecen más de 10.000 referencias de productos para abastecer los negocios de sus clientes, ya que son el principal mayorista del país, con precios y condiciones competitivas

para hacer más rentables los negocios Poseen una sólida red de proveedores, compuesta por cerca de 1.200 empresas.

Makro es uno de los más eficientes distribuidores mayoristas de Colombia, que traduce su estructura y esquema eficiente de negocio de bajos costos a los más bajos precios para nuestros clientes, conservando la calidad y frescura de nuestros productos. En resumen

Son la primera y más eficiente tienda Súper mayorista en Colombia, especializada en atender el mercado institucional (Restaurantes, hoteles, casinos, clubes, comercializadores, instituciones, cuales nuestros clientes encuentran. (MAKRO SUPERMAYORISTA SAS, s.f.)

Razón social.

MAKRO SUPERMAYORISTA SAS

Características.

Garantizan que el cliente profesional o individual encuentre todo lo que su negocio u hogar necesitan en un solo lugar, a precios competitivos, ahorrando tiempo y dinero. Cuentan con un promedio de 13.949 referencias de productos a nivel nacional, en presentaciones exclusivas y con una completa oferta de marcas propias.

Poseen estrictos procesos de calidad para garantizar a sus clientes el acceso a productos confiables a un precio competitivo.

Misión.

Impulsar de manera sostenible el progreso del entorno, nuestra gente y aliados.

Visión.

Ser el líder regional y el aliado más innovador de los profesionales en alimentos, generándoles crecimiento para su negocio y entorno.

Valores corporativos.

Integridad: significa ser honesto, genuino y totalmente abierto en la comunicación de todos los hechos que conciernen a la compañía. Las buenas noticias pueden viajar despacio, las malas noticias deben viajar más rápido. Lealtad: significa poner el mejor esfuerzo en el trabajo para la Compañía y su desarrollo.

Análisis de la estructura organizacional

Teniendo en cuenta que una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo (Robbins, 2004). Hay varios elementos básicos que se deben tener en cuenta al analizar la estructura organizacional de Makro (Véase en tabla 1) como:

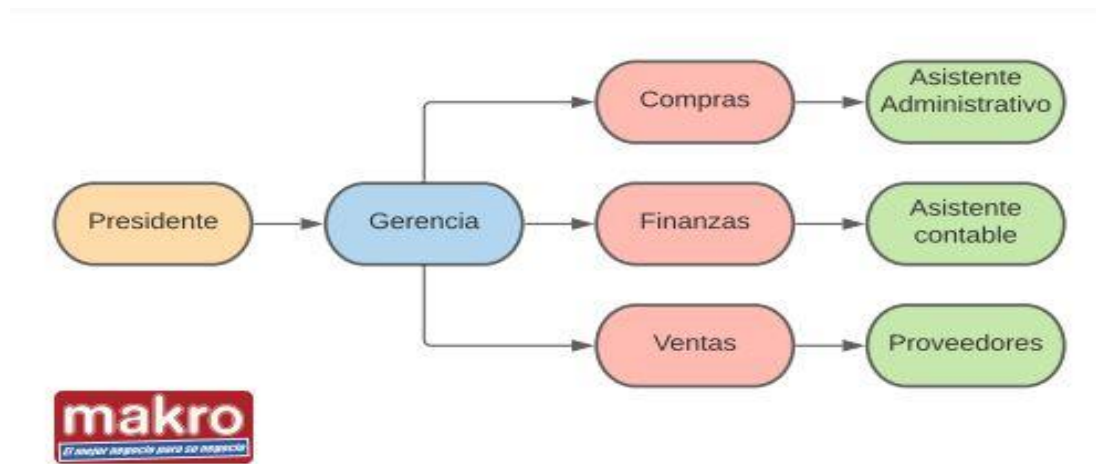
Especialización del trabajo: ya que este es el Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo, este elemento se puede evidenciar en makro observando su manera de ser liderada ya que cuenta con un comité de alta dirección (management team) este es el órgano más alto de gobierno de la compañía, está integrado por cada uno de los directores de cada área de operación y es liderado por su CEO (Chief executive officer)

Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización. Por lo anterior se puede observar que su estructura organizacional está departamentalizada; ya que dentro de dicha organización se pueden identificar diferentes departamentos, tales como: Gerente de ventas, gerente de administración, gerente de precederos, gerente de prevención, gerente de clientes y gerente de recursos humanos, la estructura por departamentalización permite entonces a la organización tener un orden de jerarquía, permitiendo una cadena de mando.

La cual es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién contribuyendo al logro de los objetivos de la organización y también a las metas de cada departamento.

Otros elementos claves para analizar la estructura organizacional de la empresa Makro sería la centralización y descentralización refiriéndose al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización, pero teniendo en cuenta en que este protocolo de intervención está diseñado bajo un informe de sostenibilidad realizado por la empresa Makro en el 2019 no fue posible obtener esa información.

Por otra parte, la formalización en la empresa Makro es demasiado estricta ya que los empleados deben estar en sus puestos de trabajo en horas puntuales y deben seguir un conjunto de procedimientos exactos dictados por la organización.

Tabla 1.*Organigrama*

Fuente: https://www.slideshare.net/ivesita_22/organigrama-14696995

Rol del psicólogo organizacional

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas. Las funciones más importantes que cumple el psicólogo dentro de las organizaciones del capital humano es aportar al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta lo anterior, las funciones son:

Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnósticos del clima y la cultura organizacional

Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización.

Aplicar habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver problemas o conflictos en las interacciones humanas.

Efectuar observación, entrevistas y aplicar cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional.

Generar soluciones que contemplen la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización.

Asesorar referente a los estilos de liderazgo, así como en las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores para el logro de los objetivos organizacionales.

Recomendar acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, a su vez asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.

Diseñar programas de rotación, inducción y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascenso del personal.

En la labor del psicólogo organizacional se realizan diferentes procesos como: entrevista, selección del personal, aplicación de pruebas, compensación, motivación del personal, resolución de conflictos y facilitar la comunicación.

El aporte de valor del psicólogo en la organización radica en el conocimiento sobre los procesos básicos en las personas, desde la perspectiva emocional, cognitiva y comportamental, fomentando un desarrollo del talento humano, priorizando el bienestar del trabajador y su satisfacción laboral para lograr los objetivos organizacionales.

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Tabla 2.

Análisis DOFA de la empresa Makro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Son una compañía sostenible	Alianzas con la industria para acciones personalizadas
Crean relaciones de beneficio mutuo	Ampliación de ofertas disponibles en comunicaciones
Mejores instalaciones físicas para clientes	Planes de fidelización y lealtad
Cuentan con sistemas y estructuras que garanticen mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales.	Fortalecimiento del servicio de delivery profesional (torre de control)
Debilidades	Amenazas
Rotación y tipo de contratos según hombre y mujer por edades entre 18 y 30 años.	No cuentan con un trámite de autorización sanitaria en 3 tiendas a nivel nacional.

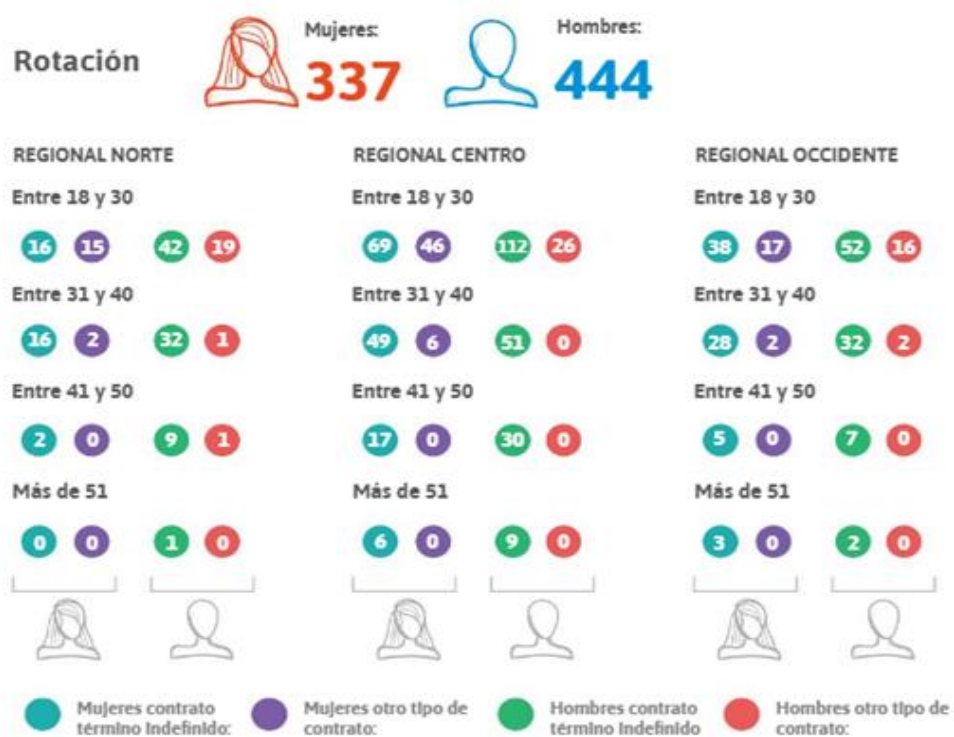
Personas de más de 40 años, se reduce el personal.

Competitividad a nivel nacional

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 3.

Porcentajes de rotación empresa Makro



Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 4.

Porcentaje de Contratos Indefinidos Para Hombres en la Empresa Makro

CONTRATO 18-30 31-40 41-50 51 más

INDEFINIDO

HOMBRES

REGIONAL NORTE	42	32	9	1
REGIONAL CENTRO	112	51	30	9
REGIONAL OCCID	52	32	7	2
SUB TOTAL	206	115	46	12
TOTAL	379			

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 5

Porcentaje de otro Tipo de Contratos Para Hombres en la Empresa Makro

OTRO TIPO DE 18-30 31-40 41-50 50 MÁS

CONTRATO

HOMBRES

REGIONAL NORTE	19	1	1	0
REGIONAL	26	0	0	0
CENTRO				
REGIONAL OCCID	16	2	0	0
SUB TOTAL	61	3	1	0
TOTAL	65			

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 6

Rotación Total del Personal Hombres en la Empresa Makro

TOTAL	267	118	47	12
HOMBRES EN ROTACIÓN:444				

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 7

Porcentaje de Contratos Indefinidos Para Mujeres en la Empresa Makro

CONTRATO	18-30	31-40	41-50	50 MÁS
INDEFINIDO MUJERES				
REGIONAL NORTE	16	16	2	0
REGIONAL CENTRO	69	49	17	6
REGIONAL OCCID	38	28	5	3
SUB TOTAL	123	93	24	9
TOTAL	249			

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Tabla 8*Porcentaje de otro Tipo de Contratos Para Mujeres en la Empresa Makro.*

OTRO TIPO DE CONTRATO MUJERES	18-30	31-40	41-50	50 MÀS
REGIONAL NORTE	15	2	0	0
REGIONAL CENTRO	46	6	0	0
REGIONAL OCCID	17	2	0	0
SUB TOTAL	78	10	0	0
TOTAL	88			

*Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019***Tabla 9***Rotación Total del Personal Mujeres en la Empresa Makro*

TOTAL	201	103	24	9
MUJERES EN ROTACIÓN:337				

Fuente: Makro – Informe de sostenibilidad, 2019

Fase del juzgar

Priorización de la problemática

A partir del análisis realizado de la matriz DOFA, se pueden evidenciar con claridad múltiples debilidades y amenazas, las cuales se pueden identificar como problemáticas en la empresa MAKRO, sin embargo, la problemática más relevante entre las existentes (Faltan de autorización sanitaria, competitividad, etc.), es la rotación de personal en las edades entre los 18 y 30 años. Dentro de este contexto, del capital intelectual y de los recursos humanos, se enmarca esta investigación que estudia la rotación de personal.

Al respecto conviene decir que en la rotación de personal se establece en un medio para que los empleados busquen nuevas oportunidades, las cuales estén orientadas en el progreso y desarrollo personal, y a su vez en el cumplimiento de metas y mejorar la calidad de vida, sea a nivel personal, familiar o económico; por lo tanto, las oportunidades que se den en la organización inducirán al cambio del puesto de trabajo (Orbe, 2019).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, podemos decir que la rotación de personal puede ser comprendida no solo como un factor negativo, sino también como la búsqueda de nuevas oportunidades personales y económicas que permitan mejorar la calidad de vida del individuo.

Orbe (como se citó en Espinoza, 2013), manifiesta que “uno de los principales factores para que se genere la rotación de personal en una empresa son las oportunidades y expectativas que existen en el ambiente externo con mejores remuneraciones salariales mismas que las personas están buscando alcanzar” (p. 40).

Se comprende entonces, que la rotación de personal se puede dar por varios factores, pero principalmente, por que los empleados perciben en un ambiente externo a la organización oportunidades y posibilidades de mejora a nivel salarial, personal y profesional, las cuales les permitirán alcanzar las metas que se proponen. Por lo tanto, las organizaciones que por el contrario brinden a sus empleados oportunidades de mejora salarial, profesional y en torno al clima laboral, podrán tener a sus empleados satisfechos y estables en la organización, y a su vez el desarrollo de sus funciones será más eficiente y encaminado a cumplir los objetivos propuestos en la empresa.

Prosiguiendo con el tema, es importante mencionar que el presente protocolo de intervención se basará en profundizar y analizar la rotación de personal en edades entre los 18 y 30 años, contextualizándolo a la denominada generación Millennials. Por lo tanto, es importante definirla, con respecto a los Millennials Ortiz (2016) menciona:

Las organizaciones que quieren vencer en la batalla por el talento deben diseñar técnicas de reclutamiento, gestión, motivación y retención específicas para esta generación que viene con exigencias distintas a las de sus antecesores, la mayoría de los millennials cree firmemente en que uno debe dedicarse a lo que le haga feliz sobre lo que les dé mayor estabilidad o crecimiento económico, filosofía que contrasta con lo que sí lo hacen las generaciones previas (p. 14).

Es necesario recalcar que las organizaciones deben constantemente innovar en el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo desde el reclutamiento, ya que de cierta manera el crear estrategias que permitan percibir un ambiente laboral adecuado para esta generación, en el cual sientan que pueden cumplir con sus objetivos tanto personales como profesionales y a su vez que les brinde una mayor estabilidad.

Según Alarcón y Larraz (2015), las organizaciones se tienen seguridad de las habilidades de los Millennials, sin embargo, son personas que se les dificulta seguir las órdenes de sus jefes cuando piensan que estos no cuentan con las competencias adecuadas para orientarlos, también son personas que se interesan reconocen las diferencias, se puede decir que su autonomía ha permitido disminuir la capacidad para trabajar en equipo, son personas que se constantemente adquieren nuevas habilidades y desarrollan su potencial, enfocándose así en el logro de sus objetivos.

Por lo tanto, cabe señalar que las organizaciones al plantear las iniciativas de retención de personal, deben tener en cuenta que cada puesto de trabajo debe contar con estrategias de capacitación, las cuales no solo brindaran conocimientos a los empleados, sino que también permitirán que sea una experiencia enriquecedora y alineada a sus intereses y metas personales o profesionales, a su vez permitirá que en las competencias adquiridas este el trabajo en equipo, siendo este un pilar fundamental para ejecutar y cumplir con los objetivos que se propone la organización.

Marco referencial

Marco histórico

La rotación de personal se puede considerar como un concepto de gran importancia en el ámbito organizacional. Entonces, se puede definir como una situación en la que una persona llega a hacer parte de la empresa y en poco tiempo decide abandonarla, afectando no solo el rendimiento de esta sino también la cultura y hasta la marca empleadora.

Se puede decir, que en la rotación de personal las personas dejan de formar parte de una organización por: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de una organización (despido).

El término de rotación del personal a lo largo de la historia ha adquirido varias definiciones, a continuación, se mencionarán algunas de estas:

Chicaiza (como se citó en Arias, 1990) define que la rotación de personal “Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas” (p. 76).

Chicaiza (como se citó Chiavenato, 2005) dice que “La rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas” (p.76).

Chicaiza (Como se citó Robbins, 2009) menciona que la rotación de personal “es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (p. 76).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la rotación de personal es como el cambio de empleados en una organización, relacionándose este cambio con las personas que dejan de formar parte de la empresa ya sea porque renuncian o porque son despedidos, por lo tanto, pasan otros empleados a suplantar sus puestos y a asumir sus funciones.

Cabe señalar que la percepción que se tiene acerca de la rotación de personal puede ser negativa, debido a que los clientes o proveedores de una organización pueden sentir desconfianza al notar que los empleados duran poco dentro de esta y a su vez, el vínculo entre la compañía y los clientes externos se puede ver afectado.

Habría que decir también, que la rotación de personal trae consigo ciertas dificultades: la productividad se puede ver afectada hasta que se cubra de nuevo el puesto, también realizar una nueva inversión en cuanto a la selección y formación de un nuevo candidato, a su vez afecta el clima laboral de los empleados, entre otros, siendo estas consecuencias de factores internos o externos en la organización e influyendo en la actitud y comportamiento de los empleados.

Por lo tanto, es importante que la organización cuente con procesos de índice de rotación de personal o procesos orientados en situaciones de deficiencia en temas de selección y contratación, para que de cierta forma se puedan conocer e identificar problemas en torno a la insatisfacción laboral que exista en los empleados y trabajar en pro de mejorar los procesos dentro de la compañía.

Marco Teórico

Las empresas se ven de una u otra manera afectadas cuando surge mucha rotación de personal, sin embargo, va a ser un factor que esté siempre presente en las organizaciones ya que puede ser de manera voluntaria por el trabajador, por lo cual no es seguro su estadía por la empresa, puede ser porque sus intereses no son los mismos laborando en ese lugar o por cualquier otro motivo.

Para continuar con este tema de rotación de personal, es importante dejar claro su significado que, según Campos, Gutiérrez y Matzumura (2019):

La rotación, también conocida como desplazamiento o movimiento de personal, se define, en términos administrativos, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (p. 2).

La rotación siempre está en constante movimiento ya que la empresa estará perdiendo personal o ingresándolos, lo cual es un proceso negativo para la organización porque puede generar muchas pérdidas como las económicas, ya que permanecen en inducciones o capacitaciones.

Como se indicó anteriormente, la rotación de personal hace referencia a la entrada y salida de personas en una organización, se puede decir entonces, que cuando ingresa una nueva persona estaría compensando la salida de otra. Aquí es importante ahondar en el tema de la desvinculación de personal, siendo este un término clave en el tema de la rotación de personal.

La desvinculación de personal ocurre cuando las personas dejan de pertenecer a una organización. Existen dos tipos de desvinculación (Chicaiza, como se citó en Chiavenato, 2002, pp. 74-76).

Rotación producto de la desvinculación por iniciativa del empleado (voluntaria): sucede cuando la persona decide dejar de formar parte de la organización, sea por motivos

personales (insatisfacción, estrés, desmotivación), laborales (salario bajo, malas relaciones con sus compañeros o jefes, etc.) o porque cuenta con una nueva oportunidad de empleo.

Rotación producto de la desvinculación por iniciativa de la organización (involuntaria): sucede cuando la organización toma la decisión de despedir a la persona, esta desvinculación se puede dar de acuerdo a las necesidades que tenga la organización, cabe aclarar que el cargo es sustituido.

Por lo tanto, se puede decir entonces que la desvinculación laboral trae consigo unas ventajas (sustitución de malos empleados, reducción de costos laborales, oportunidades de mayor diversidad, etc.) y desventajas (costos de reclutamiento, de selección, de formación, costos de la ruptura laboral).

Sin embargo, la rotación de personal va a depender también de las condiciones que la organización ofrezca para el puesto laboral, es decir, los contratos pueden ser de un año aproximadamente, lo que indica que cada año la empresa entrará en rotación de personal, aparte de los empleados que abandonen antes del tiempo establecido.

Román (Como se citó en Novoa, Barrera y Rojas, 2019) menciona:

Otro de los factores importantes que genera inconformidad y poca satisfacción es la alta rotación del personal que labora en la construcción, por ser trabajos de poco tiempo o contratos de tiempo definido, los trabajadores acceden a estos puestos, pero saben que la duración es corta. Así mismo; el ausentismo, la falta de seguridad social y la inestabilidad laboral son variables que generan descontento e inconformidad en los trabajadores de este sector empresarial (p.7).

En base a lo anterior, un ejemplo de los trabajos que requieren de condiciones para el contrato, pueden ser las obras de construcción, que por ser un empleo de tiempo límite los trabajadores se ven de una u otra manera llevados a una rotación de personal involuntaria.

Un factor agregado a la rotación de personal sería verlo desde el punto de vista en una empresa, la cual es MAKRO, en esta organización se observa como una de sus problemáticas la rotación de personal, como está escrito anteriormente. Entonces, esta rotación se da entre los 18 y 30 años de edad (millennials), lo que quiere decir que es una generación que puede tener alguna característica negativa para que en la empresa la rotación en este rango de edad tenga más movimiento para los retiros y contratos continuamente.

Tyler (Como se citó en Madero, 2019), afirma que los millennials tienen opiniones muy concretas y firmes sobre la relevancia del trabajo, sobre todo son muy distintas a las generaciones antecesoras, como son los baby boomers y la generación X, así mismo se puede mencionar que para los millennials, el tema de la rotación o movilidad no les preocupa pues si no están satisfechos en una empresa inmediatamente toman la decisión de irse o de empezar a buscar otra alternativa laboral (p.4).

Según lo anterior, una de las causas que trae consigo la rotación laboral en esta generación es que pueden llegar a ser inestables a la hora de integrarse a una organización, es decir, la empresa no estará segura de contratar a estos jóvenes porque son las personas que más renuncian en las organizaciones, lo cual sería un retraso para la empresa porque indicaría buscar nuevos vacantes, entrevistas, inducciones, etc.

Marco conceptual

Rotación: “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (Chiavenato, 2008).

Renuncia: (separación por iniciativa del empleado) “Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador” (Chiavenato, 2008).

Despido: (separación por iniciativa del empleador) “Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo” (Chiavenato, 2008).

Productividad: (Prokopenko, 1989) comenta que una definición general de productividad sería, la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios (p.3).

Recursos humanos: (Chiavenato, 2008) Dice que existen diferentes conceptos sobre recursos humanos y uno de ellos es que la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (p.42).

Selección: (Chiavenato, 2008) comenta que “la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p.137). En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Clima laboral: Como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación (Seisdedos, 1985).

Salario: El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales (Chiavenato, 2008).

Cultura organizacional: (Chiavenato, 2008) “se refiere a la cultura organizacional como la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.”

Reclutamiento: (Chiavenato, 2008) afirma que “el reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p.116).

Fase del hacer

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de intervención para la rotación de personal en la empresa MAKRO durante el primer semestre de 2021.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico organizacional orientado a establecer las causas de la rotación del personal.

Definir acciones de mejora en los procesos donde se identifiquen oportunidades que disminuyan la rotación del personal.

Proponer una intervención para dar soluciones a los posibles problemas encontrados en la organización con relación a la rotación de personal.

Justificación

La rotación de personal en la empresa MAKRO, es muy frecuente entre las edades de 18 y 30 años. Esta problemática afecta la productividad, los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de nuevo personal, por lo anterior éste protocolo de intervención busca identificar las causas de la rotación de personal, a partir de la información generada en el informe de sostenibilidad creado por la empresa MAKRO en el 2019 con el fin de implementar estrategias que aporten a disminuir la rotación de personal en la empresa.

Actualmente las organizaciones adquieren un rol importante dentro del desarrollo de la sociedad contribuyendo de manera satisfactoria al cumplimiento de las necesidades de cada persona. De acuerdo con Abraham (MASLOW, 1954) en su obra *Motivation and Personality*, enfoca las necesidades que prevalecen en los seres humanos a través de su teoría de la personalidad, donde trata de mejorar la vida de las personas a partir de una mejor comprensión de su personalidad centrándose no en personas con casos patológicos sino en las personas sanas. A partir del interés de estas necesidades, nacen propuestas para el estudio de la importancia de tener en el interior de las organizaciones un ambiente laboral adecuado y un trato humanizado con los diferentes grupos de interés, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su potencial, y donde se reconozca que su labor aporta de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual labora.

Es por lo anterior de suma importancia generar un diagnóstico en la empresa MAKRO identificando si su ambiente laboral es sano, adecuado y si cumple con las necesidades de los empleados que allí laboran.

Estrategias de intervención

Actualmente en la empresa Makro se ha identificado una amenaza la cual es la alta rotación de personal que se puede evidenciar en el informe de sostenibilidad realizado por esta misma en el 2019, teniendo consecuencias negativas en la organización de las cuales ya se han hecho referencia en apartados anteriores, por tanto es de suma importancia diseñar un plan de estrategias con iniciativas relacionadas a incentivar a los colaboradores y mejorar la cultura organizacional ya que la alta rotación de personal es un signo revelador de una cultura organizacional deficiente. La cultura en última instancia se reduce a las

creencias y valores de una empresa y si los trabajadores logran ver la empresa como algo más que un sueldo a fin de mes lo más probable es que se queden.

Por otra parte, un incentivo es un estímulo planeado acorde con un comportamiento esperado, que genera un resultado satisfactorio y está alineado con los valores éticos institucionales. De esta forma, el plan de incentivos busca estimular, motivar, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, el trabajo en equipo, la solidaridad, y la excelencia de los empleados de la empresa Makro.

El plan de incentivos busca crear condiciones favorables de trabajo y reconocer el desempeño de los empleados de las áreas productivas, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, se premia específicamente a los Operarios cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente, así como a los mejores equipos de trabajo.

Tabla 10*Actividades del plan de intervención*

<i>Estrategias</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metodología</i>	<i>Actividades a desarrollar</i>	<i>Recursos</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Entrenamiento para desarrollar habilidades en los millenials.</i>	Lograr que la generación brinde sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa.	Esta estrategia se llevaría a cabo por medio de actividades, entre ellas, juego de roles, que se basará en que los millennials simularán el trabajo de los empleados antiguos, de manera que aprendan habilidades nuevas.	Capacitaciones, juegos de roles.	Sillas, ventilación, refrigerios, apoyo audiovisual.	Entrenar el 70% de los empleados.	Se logró entrenar al 98% de los empleados en la empresa.

<i>Estudios semanales sobre habilidades de desempeño de los empleados.</i>	Permitir que los millennials alcancen metas que los ayude a sentirse motivados con el empleo.	El fin de las reuniones será darles a los millennials críticas constructivas donde no se sientan ofendidos para no acabar con la motivación que les queda.	Reuniones individuales y encuestas grupales.	Folletos para las encuestas	Realizar el 70% de las reuniones y encuestas.	Se logró entregar retroalimentación a los empleados de las reuniones y encuestas que se hicieron.
<i>Flexibilidad laboral.</i>	Brindarle al empleado un espacio donde pueda movilizarse con más confianza y libertad.	Dos días a la semana los empleados tendrán la oportunidad de trabajar desde casa o desde el lugar que más le propicie tranquilidad y confianza para entregar a la empresa un buen producto.	Trabajo desde casa, espacios con otros empleados (coworking).	Viáticos para los días de trabajo en casa.	Lograr que los empleados se sientan confiados en la empresa por su flexibilidad laboral.	El 90% de los empleados quedaron satisfechos por la nueva modalidad de trabajo.

<i>Cambio cultural.</i>	Propiciar a los millenials una cultura idónea para que logren sentirse atraídos por la empresa.	Reuniones donde todos los empleados tengan la oportunidad de compartir sus creencias, costumbres y experiencias con el fin de que logren entenderse y haya más empatía entre ellos.	Integraciones lúdicas.	Juegos para que los empleados se integren, alimentos, pasajes, entre otros.	El fin es que los empleados se integren y se conozcan entre sí para que compartan sus culturas y haya un mejor clima y cultura laboral.	El 85% de los millennials compartían culturas en común y esto permitió que existiera más empatía entre el equipo.
<i>Planes de crecimiento (personal y profesional) en la organización</i>	Fomentar el desarrollo y aprendizaje del empleado millenials,	Esta estrategia se llevará a cabo por medio de capacitaciones y auxilios educativos que permitirán a	Auxilio educativo. Capacitaciones.	Subsidios de transporte para los empleados durante el proceso educativo.	Garantizar un desempeño óptimo de los empleados y aportar al	El 85% de los empleados lograron desempeñarse de manera eficiente

considerando los empleados cumplir con sus proyectos personales. sus proyectos universitarios.

crecimiento y el 45% lograron profesional y cumplir sus personal de estos. proyectos universitarios.

Planes de compensación.

Recompensar el desempeño de los colaboradores para su propia satisfacción y la de la organización. Alinear los planes de compensación con la cultura de la empresa, a su vez diseñar encuestas o formularios que permitan medir el plan de compensación

Vacaciones, días libres con pago, bonos por desempeño, comidas y gimnasio, etc. Subsidios de vivienda.

Plan de vivienda.

Recursos humanos, recursos financieros. Generar motivación y satisfacción en los empleados, de esta forma su desempeño también será más eficiente. El 90% de los empleados sintieron que los planes de compensación incluidos se ajustaron a sus necesidades.

***Saber escuchar
y atender al
trabajador en
sus demandas***

Permitir que los empleados participen en los procesos de tomas de decisiones y a su vez atender sus necesidades.

Realizar encuestas o espacios que permitan saber cómo se sienten los empleados.

Espacios de escucha activa.

Asesorías psicológicas.

Instalaciones de la organización

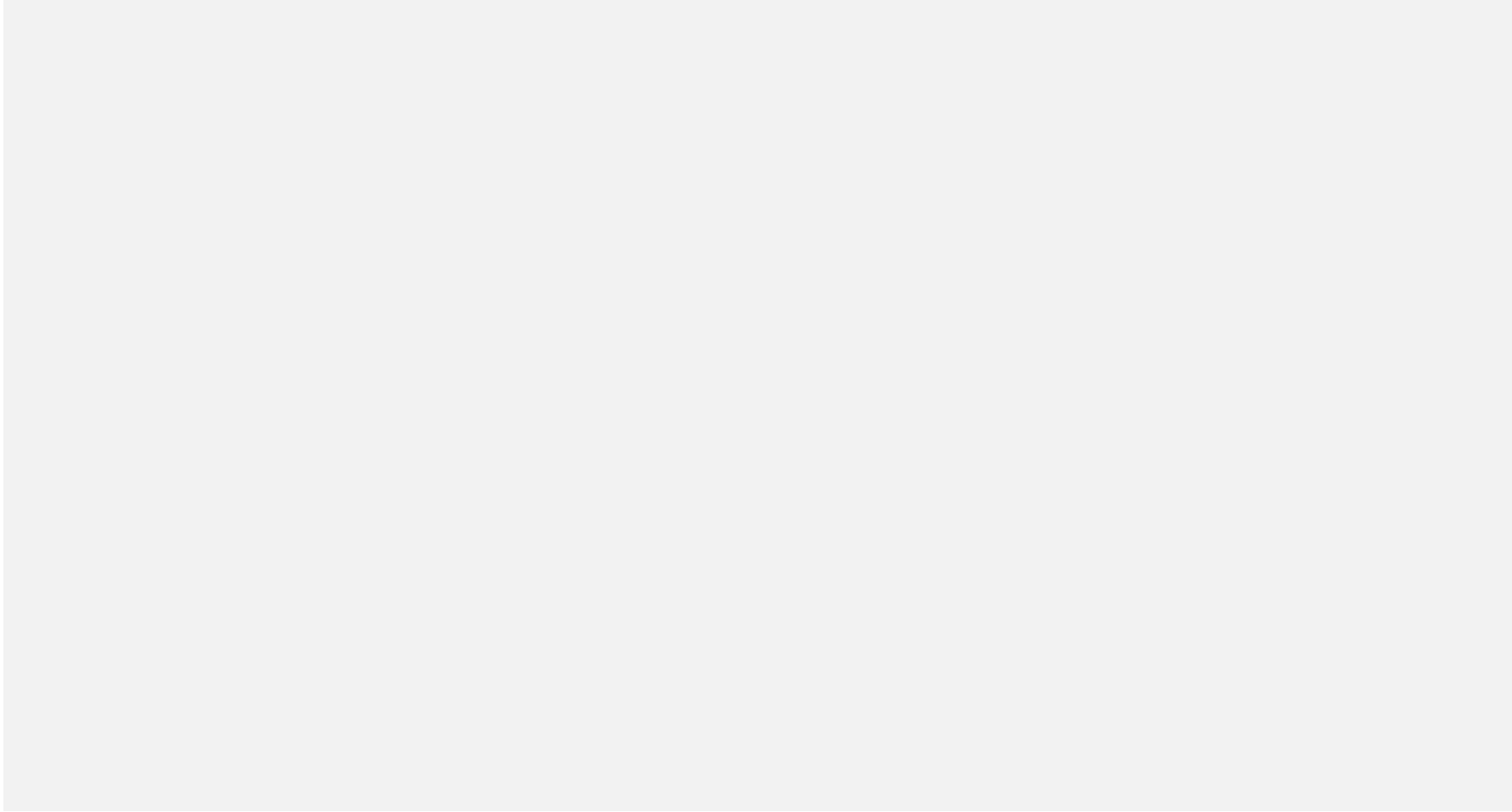
Recursos humanos (psicólogo/a-trabajador/ra social)

Lograr que los empleados se sientan escuchados y atendidos en sus demandas.

El 90% de los empleados sintió que se tomaron en cuenta sus opiniones y que muchas de varias de sus necesidades fueron atendidas de manera eficiente por la organización.

Planes de motivación personal y laboral.

Impulsar diferentes actividades que generen en los empleados mayor motivación tanto a nivel personal como laboral.	Se llevará a cabo por medio de actividades que permitan mejorar los hábitos y salud de los empleados, para que a su vez se genere mayor motivación laboral.	Meditación y Mindfulness Actividades deportivas. Fisioterapia y masajes. Clases de cocina saludable.	Instalaciones de la empresa. Zonas verdes. Personal capacitado para desarrollar cada una de las actividades propuestas (fisioterapeuta, chef, etc.)	Generar espacios incluyendo actividades que permitan a los empleados sentirse motivados a nivel personal y laboral.	El 85% de los empleados se sintieron motivados a nivel laboral y a su vez, incluyeron hábitos saludables en sus rutinas diarias.
--	---	---	---	---	--



***Incentivo mejor
trabajador del
mes***

Estimular, motivar, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, el trabajo en equipo, la solidaridad, y la excelencia de los empleados de la empresa Makro.	Se tendrán en cuenta una serie de criterios para que esta selección sea la correcta, veamos las más importantes. 1 Nivel de productividad. 2 Practica de los valores de la empresa. 3 Cómo es la calidad de su trabajo. 4 El aporte de ideas y soluciones.	1 Se evalúa en base al cumplimiento de las tareas asignadas, si se logra los objetivos y si se cumple en el plazo establecido 2 El empleado del mes tiene que identificarse con los valores de la empresa, las características	Para poder lograr un excelente resultado de esta estrategia se necesitaría un equipo multidisciplinar que cuente con personal de diferentes áreas de la organización que se encargue de recoger y analizar la información y	Alentar al personal a trabajar de manera efectiva y mejorar la productividad además de honrar a los empleados por su fuerza laboral y sus contribuciones logrando con esto aumentar su moral.	Se pudo notar como el 90% de los empleados mejoraron su actitud laboral, para así poder lograr este reconocimiento.
---	--	---	---	---	---

5 Las relaciones en la empresa.	más importantes en el futuro	datos y así poder realizar una
6 Su manera de cooperar	empleado del mes: tener la	elección objetiva
7 Mostrar disciplina.	capacidad de	
8 Asistencia y puntualidad.	motivar a los demás,	
	comprometerse con los logros de la compañía y mejorar el clima laboral.	
	3 El nivel de perfección de la labor de un	

empleado se mide
en la exactitud y
tiempo de
entrega.

4 No se trata de
solo cumplir con
el trabajo
asignado, sino de
mostrar interés
real por mejorar
los objetivos de la
empresa. En la
selección
interviene el nivel
de aporte que

ofrece un
empleado ¿brinda
alternativas para
la solución de los
problemas?

¿Ideas para
mejorar la
productividad?

5 Un empleado
ideal es aquel que
logra fomentar un
buen clima
laboral, ya que
esto ayuda a
mejorar las

relaciones en la
empresa y como
resultado el nivel
de productividad.
Hay que medir el
trato del
colaborador con
los demás y su
disposición a
colaborar.

6 El empleado del
mes no solo se
centra en sus
intereses o tareas,
sabe que para

mejorar el trabajo
grupal se necesita
colaboración y
retroalimentación
constante.

7 Cada empresa
tiene políticas de
disciplina, el
mejor empleado
se caracteriza por
cumplirlas al pie
de la letra.

8 ¿El empleado
asiste y llega

			puntual al trabajo?			
Incentivo recreación y cultura	Se brindará compromiso institucional y el bienestar propio y familiar de cada empleado al igual que se podrá percibir como deporte en el ámbito laboral mejora el estado de salud y la calidad de	Las acciones que se emprendan en este sentido, deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas que ofrezcan al empleado alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad y pertenencia, a las	Torneo de fútbol o práctica del mismo Celebración de fechas especiales Vacaciones recreativas	Líderes de cada área para apoyar en la recolección de información e interesados en participar Departamento de ventas: podrían conseguir apoyo de patrocinadores para los premios y galardones. Eso	Lograr que el 90% de la organización se involucre en estas actividades participando de manera activa al igual que de manera receptiva y positiva produciendo una verdadera satisfacción, para	Se logró la participación del 70% de los empleados en múltiples actividades que se realizaron para incentivar esta estrategia, no se pudo obtener un porcentaje mas alto, esto debido a que muchos de

vida de los	cuales les pueda dedicar su	sí, tomando	el disfrute pleno	los empleados
trabajadores.	energía y potencialidad para	siempre en cuenta	de la vida, la	presentaron
Reduce el	obtener el esparcimiento que	las políticas	alegría, la fe, la	inconvenientes
ausentismo y	lo integre con su grupo	corporativas de tu	confianza, la	laborales o físicos
mejora la	familiar, social y laboral con	empresa.	solidaridad, la	a la hora de la
capacidad de	el fin de lograr el bienestar		auto realización,	realización de
decisión, el	individual.		el deseo de	esta misma.
rendimiento y la			superación y así	
productividad.			mismo otros	
Logrando con			valores.	
esto una				
satisfacción de				
los trabajadores.				

**Gestionar
eficazmente los**

Escoger y
clasificar los

La idea es implementar varios
métodos que permitan

Análisis de
currículos: La

Un equipo de
recursos humanos

Lograr reducir en
un primer periodo

Se logró reducir
la rotación del

**procesos de
selección**

candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. identificar el personal más idóneo para la organización reduciendo así la rotación del personal

idea es que el currículum esté adecuadamente diseñado y permita conocer de forma esquemática y resumida datos personales, académicos y laborales de cualquier candidato.

La entrevista de selección: dar

enfocado en buscar nuevos métodos de selección de personal.

Capacitación a los empleados que trabajan en el área de selección por parte de empresas o universidades con conocimiento en el tema.

el 50% de rotación de personal en la organización haciendo énfasis en la rotación vista como negativa es decir la que le genere costos negativos a la compañía por tener que volver a realizar nuevos exámenes, capacitar y gastar tiempo en la

personal en un 35% logrando con esto retener y fidelizar a buena parte del capital humano.

lugar a nuevas técnicas y tipos de entrevistas, que pueden clasificarse en función de las preguntas que se realicen, el canal, el número de entrevistadores y participantes, la forma en la que se organiza, etcétera.

Pruebas de capacidades:

capacitación de estos.

analizar las
capacidades de un
candidato durante
el proceso
selección,
refiriendo a la
necesidad de
medir aquello que
dice saber hacer
en su currículum,
pero también a
otras cuestiones
como su
capacidad
intelectual y otras
aptitudes que

pueden ser útiles
para el puesto que
va a desempeñar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Cronograma de actividades*

Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad																				
Capacitaciones para desarrollar habilidades en los Millennials.	x				x				x											
Reuniones individuales para estudio de desempeño.				x				x				x				x				x
Encuestas grupales para evaluación de desempeño.			x				x				x				x				x	
Trabajo en casa.		x				x				x				x				x		
Co- working			x				x				x				x				x	
Integraciones lúdicas				x				x				x				x				x
Capacitaciones para crecimiento personal y profesional		x				x				x				x				x		
Planes de compensación				x				x				x				x				x
Espacios de escucha activa		x				x				x				x				x		
Asesorías psicológicas			x				x				x				x				x	
Meditación y Mindfulness	x				x				x				x				x			
Actividades deportivas		x				x				x				x				x		
Fisioterapia y masajes			X				x				x				x				x	
Clases de cocina saludable		x				x				x				x				x		

que al interactuar con el medio que lo rodea le permite el intercambio de ideas para la contribución de su aprendizaje.

Por otro lado, la búsqueda de información sobre la rotación dentro de las empresas ha generado un aprendizaje positivo ya que permite dar cuenta de la problemática en la organización, lo que posteriormente da paso a la construcción de estrategias para la prevención o mitigación de esta situación que se presentan en muchas de estas.

Cabe señalar que otro de los aciertos fue el encontrar investigaciones sobre los Millennials que permitieron comprender mucho más la relación con la problemática evidenciada en Makro y de esta forma orientar las estrategias a abordar.

Dificultades y barreras en el proceso

En el presente protocolo de intervención se encontraron dificultades para conocer más de cerca la problemática de la organización, pues debido a la situación de salubridad en el país en donde por decreto nacional del gobierno las personas debían permanecer en sus hogares de manera obligatoria, se hizo complejo acceder y profundizar en la información de la empresa para la creación de variadas estrategias con el fin de dar resolución a dicha cuestión.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la contingencia generada por el COVID- 19 afectó también el establecer un contacto directo con los empleados de la organización, lo cual hubiera permitido identificar todas las problemáticas existentes.

En cuanto a la elaboración del proyecto una de las dificultades a nivel grupal en reiteradas ocasiones fue el llegar a acuerdos sobre cómo abordar la problemática, debido a que los seres humanos son completamente diferentes y de cierto modo los pensamientos también lo son, sin embargo, estas dificultades fueron resueltas a medida que se obtenía más información y se avanzó en la elaboración de este.

Reflexión teórica

Como se puede observar en todo lo anteriormente escrito, se han traído a colación una serie de autores para la argumentación del tema a intervenir, sin embargo, se profundizará un poco más en varios de ellos para un argumento más certero.

Según Madero (2019) manifiesta que los procedimientos que las empresas utilizan para la retención del personal no están siendo efectivos, lo que genera más rotación de personal en los millennials y preocupación en el sector de recursos humanos de la organización, afectando también a los demás empleados dado que es más trabajo para ellos mientras logran suplir los puestos que han dejado los que han renunciado.

Por tanto, se requieren nuevas estrategias para la retención de esta generación, ya que no se encuentran atraídos por las funciones que les están otorgando en las empresas, también, se debería revisar los procesos de contratación y capacitación que estaban siendo utilizados en las organizaciones, lo cual lleva a la pregunta ¿Por qué no están funcionando estos procesos que están ocasionando más aumento en la rotación de personal?

Sin embargo, un factor agregado a esta generación es la independencia, es decir, se caracterizan por ser autónomos, pueden sentirse abrumados si son forzados a hacer algo que

no está dentro de sus funciones, es uno de los factores por los cuales se ve el aumento de rotación de personal, ya que quieren ser sus propios jefes.

Gonzales (2011) “Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social” (p.72).

Por otra parte es importante resaltar el análisis originado en parte por la experiencia obtenida en el desarrollo de este trabajo de opción de grado y es que hace unos años la educación virtual era el patito feo de la enseñanza superior al estar menos reconocida que la educación presencial. Hoy, el aprendizaje online se ha convertido en la opción preferida de millones de personas por su flexibilidad, por eliminar las barreras geográficas y por dar acceso a una oferta educativa más variada, pero aún sigue dejando muchos vacíos que no pueden ser llenados más que por la presencialidad.

Dicho lo anterior por cuestiones del fenómeno social que se presentó en estos últimos tiempos permitiendo que se experimentara esta nueva modalidad obligatoriamente trayendo consigo nuevos aprendizajes y nuevos retos, entre ellos el reto de tener que diseñar un protocolo de intervención para una empresa sin poder tener la oportunidad de estar en ese contexto, generando un análisis especulativo sustentado desde la teoría, perdiendo la oportunidad de socializar dentro de esta organización para poder realizar uno de los trabajos fundamentales del psicólogo organizacional el cual es realizar una evaluación de los procesos cognitivos que allí se presentan ya que estos son los principales causantes de las amenazas que presenta la organización. Por otro lado, si se hubiera podido desarrollar este protocolo de intervención presencialmente se hubiera logrando generar un

diagnostico fundamentado desde los actores involucrados, permitiendo con esto obtener una experiencia más significativa tanto en lo personal como en lo profesional.

Con lo anterior pretendo crear inquietudes que induzcan a diseñar y proponer en forma responsable una nueva estrategia metodológica apropiada para implementar o modificar el programa de opción de grado en la universidad minuto de Dios.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue proponer un protocolo de intervención para mitigar la rotación de personal en la empresa Makro en la generación millennials, lo cual se cumplió, de manera que se plantearon varias estrategias que podrán disminuir significativamente la rotación, se presentaron causas por las cuales los millennials optan por una renuncia voluntaria y también cuando las empresas deciden despedirlos, son un sin número de causas que traen como consecuencias la rotación,

De tal manera, se concluye que lo que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de retener el talento de estas generaciones son las funciones que desempeñarán, deben ser las adecuadas para que se sientan a gusto en el puesto de trabajo, y no solo eso, sino también diseñar otras estrategias con las que las demás organizaciones no cuenten, las nuevas generaciones buscan que las empresas se adapten a sus necesidades.

Referencias

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico DF: MC Graw Hill.
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, 5 (1), p.67-93
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana.
- MASLOW, A. (1954). motivacion y personalidad . by *Harper & Row, Publishers, Inc.* , 395.
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. / relationship of the organizational climate with the job satisfaction in a company of the construction sector. *Revista Científica ECOCIENCIA* ,6(1), p. 1-25. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/biologicalscijournals/docview/2229188196/49A299959F14FDDPQ/4?accountid=48797>
- Prokopenko , J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Seisdedos, N. (1985). El clima laboral y su medida. *cop Madrid* .