



Análisis de las causas de rotación de personal en Fundación Social Coogranada Medellín

Verónica María Suárez Ospina

Leidy Constanza Perea Vidarte

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Talento Humano

noviembre de 2023

Análisis de las causas de rotación de personal en Fundación Social Coogranada Medellín

Verónica María Suárez Ospina

Leidy Constanza Perea Vidarte

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialización en Gerencia de
Talento Humano

Asesor(a)

María Nela Galeano

Magíster en Administración y Dirección de empresas

Especialista en Gestión de proyectos

Especialista en Finanzas y banca

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Talento Humano

noviembre de 2023

Dedicatoria

A nuestros padres por enseñarnos a crecer, apoyarnos y guiarnos, por ser las bases que nos ayudaron a llegar hasta aquí.

También lo dedico a mi hija quién ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

Agradecimientos

El principal agradecimiento a Dios quien nos ha guiado y nos ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A nuestra familia por su comprensión y su apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

Y a todas las personas que de una y otra forma nos apoyaron en la realización de este trabajo.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	9
Lista de anexos.....	10
Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I	15
1 Planteamiento del Problema	15
1.1 Descripción del Problema	15
1.2 Formulación del Problema.....	16
2 Objetivos.....	17
2.1 Objetivo General	17
2.1.1 Objetivos específicos	17
3 Justificación.....	18
CAPÍTULO II	21
4 Marco Referencial.....	21
4.1 Marco Conceptual.....	21
4.2 Marco Contextual	22
4.2.1 Valores Institucionales.....	23
4.3 Marco Legal.....	24
4.4 Marco Teórico	27
4.4.1 Tipos de Rotación de Personal.....	28
4.4.2 Razones de la Rotación de Personal	28
4.4.3 Consecuencias de la Rotación de Personal.....	29
CAPÍTULO III	31
5 Diseño Metodológico.....	31
5.1 Línea de investigación institucional (Programa académico).....	31
5.2 Eje temático (Programa académico).....	31
5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo).....	31

5.4	Diseño (experimental, no experimental)	32
5.4.1	Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).....	32
CAPÍTULO IV		35
6	Resultados y Discusiones	35
CAPÍTULO V		44
7	Conclusiones y/o recomendaciones	44
Referencias.....		47
Anexos.....		50

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Valores Institucionales Fundación Coogranada</i>	23
Tabla 2	<i>Plan de acción</i>	33
Tabla 3	<i>Sexo de la población encuestada</i>	35
Tabla 4	<i>Rango de edad</i>	35
Tabla 5	<i>Tiempo de trabajo en Fundación Social Coogranada</i>	36
Tabla 6	<i>Área de trabajo en Fundación Social Coogranada</i>	36
Tabla 7	<i>¿Considera que su experiencia en la Fundación Social Coogranada fue positiva?</i>	37
Tabla 8	<i>¿Cuál fue la razón por la que renunció a la Fundación Social Coogranada?</i>	37
Tabla 9	<i>Si tuviera la oportunidad, ¿regresaría a la Fundación Social Coogranada?</i>	38
Tabla 10	<i>¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?.....</i>	38
Tabla 11	<i>¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?.....</i>	39
Tabla 12	<i>¿Considera que la decisión de dejar la compañía está relacionada con situaciones internas de la misma o por otras razones?</i>	39
Tabla 13	<i>¿Cómo calificaría la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Social Coogranada?.....</i>	40
Tabla 14	<i>¿Cree que en una compañía impacta la constante renuncia y salida de personas en el ambiente laboral?</i>	40
Tabla 15	<i>¿Cree que la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Coogranada está impactando de forma directa en el ambiente laboral?.....</i>	41
Tabla 16	<i>¿Cuál era la opinión general al interior de la compañía de la gestión de recursos humanos de la Fundación Social Coogranada?</i>	41

Tabla 17	<i>¿Considera que un buen ambiente laboral influye directamente en la decisión de un empleado de permanecer o salir de una compañía?</i>	42
Tabla 18	<i>¿Cree que la Fundación Social Coogranada debe tomar medidas y realizar cambios referentes a la gestión de los recursos humanos?</i>	42

Lista de figuras

Lista de anexos

Anexo 1 Formato de Encuesta	50
-----------------------------------	----

Resumen

El presente desarrollo pretende examinar las causas relacionadas con la rotación de personal en la fundación social Coogranada en su oficina ubicada en el municipio de Medellín. Esta fundación fue creada por la cooperativa Coogranada con el propósito de intervenir en sus afiliados desde programas enfocados a la cultura, el deporte y la educación, sin embargo, en el año 2022 experimentó un alto porcentaje de rotación de personal afectando las dinámicas de trabajo y gestión dentro de la fundación. Se identificaron causas de renuncia en la compañía relacionadas con percepciones de mejora en la gestión interna, mejora en salario y otros beneficios y con oportunidades de ascenso al interior de la compañía. Adicionalmente se realizaron algunas recomendaciones desde los resultados de la investigación para disminuir el impacto de la alta rotación en el personal.

Palabras clave: Rotación de personal, dinámica laboral, fundación Coogranada.

Abstract

The present development aims to examine the causes related to staff turnover in the social foundation Coogranada in its office located in the municipality of Medellin. This foundation was created by the cooperative Coogranada with the purpose of intervening in its affiliates from programs focused on culture, sports and education, however, in the year 2022 it experienced a high percentage of staff turnover affecting the dynamics of work and management within the foundation. The causes of resignation in the company were identified as being related to perceptions of improvement in internal management, improvement in salary and other benefits and opportunities for promotion within the company. Additionally, some recommendations were made based on the results of the research to reduce the impact of high staff turnover.

Keywords: Staff turnover, labor dynamics, Coogranada Foundation

Introducción

Los procesos internos de una compañía tienen diferentes características dependiendo del tipo de compañía, de sus empleados y muchos otros factores; sin embargo, un factor común es que cada actividad realizada al interior de la compañía beneficia a las demás áreas y también puede afectarlas de forma directa o indirecta y esto puede verse altamente reflejado cuando algún eslabón dentro del proceso es modificado, como por ejemplo por la ausencia permanente de un empleado de forma constante, o en otras palabras, la alta rotación de personal.

La renuncia de un miembro del equipo de trabajo es una situación normal dentro de las compañías, sin embargo, cuando estas renunciaciones se hacen constantes en períodos específicos puede convertirse en una afección directa en los procesos internos ya que los empleados que quedan deben enfrentar nuevas actividades dentro de su ocupado cronograma de trabajo para suplir las de la persona que renunció y este proceso puede extenderse mientras se hace la búsqueda de un colaborador nuevo y este recibe capacitación y se adapta a sus nuevas actividades ralentizando y hasta aumentando la carga laboral de los demás (Torres, 2023).

Este es el caso de la fundación Coogranada, una empresa creada por la cooperativa Coogranada la cual para el año 2022, enfrentó una renuncia de un empleado cada mes y medio finalizando ese periodo en 10 renunciaciones además de una disrupción en las actividades de todo el personal ya que se incrementó la cantidad de trabajo para el área de recursos humanos en la búsqueda de nuevo personal y de aquellas áreas donde la ausencia de un colaborador distribuía sus funciones en los demás.

Para ejemplificar esta situación, desde contabilidad se informó que el rubro correspondiente a capacitaciones y exámenes de ingreso tuvo un incremento del 30%, así mismo, se recibieron inconformidades por parte de algunos gestores quienes debieron laborar horas extras para cubrir la ausencia de los compañeros en los programas sociales que ya estaban programados

Para hacerle frente a esta situación de forma anticipada es necesario analizar las causas que llevan a los empleados a decidir dejar la compañía además de hacer una búsqueda bibliográfica sobre el impacto que causa en las compañías la rotación de personal y que actividades realizar para disminuir esta situación dentro de la fundación Coogranada de manera que se puedan implementar mejoras a mediano y largo plazo en la búsqueda de retención de personal.

Lo anterior será el enfoque de la siguiente monografía, por medio de la investigación sobre las características de la fundación Coogranada además de entrevistas enfocadas en algunos colaboradores que dimitieron se podrá comprender mejor las razones por las que dicho personal decidió dejar la compañía además de poder contribuir a una posible solución teniendo en cuenta la importancia que para la dirección ejecutiva tiene la retención del personal y los planes de bienestar y desarrollo planteados por la fundación.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

Uno de los principales problemas que se enfrentan las empresas de la actualidad es la retención de su personal, ya que este es su activo más importante, las personas son el elemento esencial en la gran mayoría de empresas y cuando estas incurren en la práctica de la rotación del personal se ven afectados por el impacto que tiene esta situación tanto los compañeros directos como indirectos (Torres, 2023).

Se ha comprobado que la rotación de personal es un perjuicio para las compañías (Khondker, 2017) ya que se genera presión sobre los que quedan en la compañía además de disminuir la moral y aumentan los costos para la compañía por todo el proceso de incluir en los equipos de trabajo nuevo personal capacitado (Zaballa et al, 2021).

En el caso específico colombiano, aquellos empleos de mayor rotación son los de menor experiencia y actualmente es uno de los desafíos de contratación con índices de rotación de acuerdo al área así, “operaciones, con 51%; ventas, con 34%; tecnología, en 24%; administrativa, en 16%: y finanzas con 12%” (Arenales, 2023, prr. 2).

De acuerdo a la investigación de Arenales (2023) el lado peligroso de la rotación de personal es aquella rotación no deseada porque el personal con actividades claves hace que la curva de crecimiento se ralentice y hasta estanque, en el presente año las compañías enfrentaron una tasa de rotación del 10% al 15%.

Los datos extraídos sobre las principales razones de la fuga de talento humano son “salarios (76%), proyectos personales (38%), planes de carrera (37%), falta de flexibilidad (31%) y liderazgo (24%), jornadas laborales extensas (65%)” (Arenales, 2023, prr. 5)

Por lo tanto, la disminución de la rotación de personal se convierte en un enfoque principal de las compañías en la actualidad donde se busca la maximización de las utilidades y disminuir en lo que más se pueda el incremento en los costos (Domínguez, Mejía y Córdoba, 2021). El problema de la rotación de personal será analizado específicamente en

El problema de la rotación de personal es una característica que se observó en la fundación Coogranada en el 2022 en el que hubo 1 renuncia de colaborador(a) cada 6 semanas produciendo múltiples situaciones difíciles en las funciones de las áreas al interior de la compañía.

Para lograr este cometido es necesario realizar una evaluación en las causas que llevan a los empleados a dejar la empresa de forma que los directivos puedan tomar las medidas necesarias por el propósito de disminuir los índices de rotación y de insatisfacción en el personal que queda en la compañía ya que esto podría repercutir en el desempeño y productividad de aquellos que conservan sus puestos de trabajo.

1.2 Formulación del Problema

Análisis de las causas de la rotación del personal de la fundación Coogranada en su oficina en Medellín y las recomendaciones a implementar con base a la información obtenida

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar las estrategias para disminuir la rotación de personal en la Fundación Social Coogranada.

2.1.1 *Objetivos específicos*

Investigar la relación entre rotación de personal y su impacto en las empresas para tener un marco completo de lo que dicen los expertos en la materia.

Determinar las razones de renuncia de algunos miembros del personal de la fundación Coogranada en el año 2022 y su impacto en el clima organizacional para tomar decisiones frente a la problemática.

Formular un plan para disminuir la rotación de personal en la fundación Coogranada para aplicar lo investigado dentro de la compañía y crear acciones específicas.

3 Justificación

La alta rotación de talento humano se ha convertido luego de la pandemia del Covid-19 una situación problema en las empresas, los elevados índices de fuga de personal están afectando la cultura organizacional en las empresas ya que incrementa los costos en productividad y afecta la dinámica de las empresas con un estimado de pérdida económica del 20% además de presentar otras situaciones perjudiciales como las presenta Bernal (2022, prr. 2-3).

Perder a un empleado que ya se capacitó y superó los seis meses dentro de la compañía puede significarle a una empresa gastos por hasta 12 veces el valor del salario de ese empleado. La empresa pierde los tres a cuatro meses que le cuesta a un trabajador promedio alcanzar un nivel óptimo en un nuevo cargo, lo que se suma a los gastos que genera mantener una vacante abierta por un largo periodo de tiempo. Más del 22% de las empresas colombianas requieren entre cuatro y seis meses para cubrir vacantes claves, y cerca del 12% puede tardar entre siete y doce meses en llenar estos puestos de trabajo. Adicionalmente, 57,8% de las empresas del país tienen problemas para llenar vacantes de nivel técnico especializado. Y no son solo las empresas: el Mintic estima que para 2025, Colombia tendrá un déficit de alrededor de 200.000 profesionales en el campo tecnológico.

Las elevadas pérdidas para las empresas además de los reprocesos por capacitación, adaptación y alcanzar el nivel óptimo sobre todo en puestos con nivel técnico o tecnológico incrementan la

resolución de la cuestión de que es necesario implementar basado en información sobre las razones de la renuncia para crear estrategias que motiven a los empleados a permanecer en sus lugares de trabajo.

Cada empleado tiene razones para salirse de un trabajo y estas varían de empresa a empresa, sin embargo, es de interés descubrir dichas razones específicamente en el área de estudio de esta investigación el cual es la fundación Coogranada, empresa especializada en el compromiso social con los asociados a la cooperativa Coogranada que ha visto cambios constantes en su personal en el año 2022.

El desarrollo de esta investigación tiene como propósito darle explicación a la alta rotación de personal que está generando a la fundación muchos inconvenientes de orden económico, en el clima laboral y la imagen de la entidad, por tanto, la alta dirección reconoce la importancia de llevar a cabo el proyecto para determinar las causas que están generando esta tasa de rotación.

La investigación permitirá modificar las posibles situaciones que estén generando descontento en las instalaciones lo que propone mejoras estructurales que serán prácticos para el futuro dentro de la fundación Coogranada ya que se podrá mitigar y disminuir la incidencia de las renuncias de personal además de crear un cambio en el clima organizacional.

Adicionalmente la investigación dará las bases para reducir los retrasos en la ejecución de los programas sociales y pérdida en la imagen corporativa que lleva al desinterés de los asociados en la participación de actividades con enfoque social pues muchos asociados ingresan a la Cooperativa con la intención de participar en estos programas, pero cuando se encuentran con la ausencia del gestor social, se desaniman para continuar en las actividades en las cuales se matricularon.

Por otro lado, como se ha mencionado, otro factor resultante en la rotación de personal es el incremento de costos y con esta investigación y su respectiva aplicación se busca reducir la inversión y sobrecostos en la capacitación de los nuevos gestores, de igual forma, evitar retrasos en la ejecución de los presupuestos que permitirá que los órganos administrativos destinen más recursos para la ejecución de diferentes proyectos tanto dentro de la compañía como para la comunidad.

Para lograr resultados drásticos y significativos se pretende involucrar a todas las áreas de la empresa, también se evaluarán elementos como los recursos, la capacidad operativa y económica, información para encontrar las causas de forma que no sólo la empresa sea beneficiada con la investigación sino también la comunidad y las familias impactadas con los programas de la fundación.

Lo anterior teniendo en cuenta que el buen funcionamiento y rentabilidad dentro de la fundación Coogranada permiten la continuidad de los proyectos y el cumplimiento de los programas y gestiones pactados con la comunidad y los asociados, de igual forma, las estrategias que se diseñen podrán ser aplicadas de manera inmediata y se mantendrán a futuro para garantizar que estos inconvenientes no se vuelvan a presentar.

CAPÍTULO II

4 Marco Referencial

4.1 Marco Conceptual

Rotación de personal: Es la tasa que indica los empleados que abandonan una empresa y son sustituidos por otros nuevos (Cambridge University, s.f).

Clima organizacional: Es el ambiente dentro de una compañía creado a partir de la opinión o percepción de cada miembro de la misma en la que fluctúan la cultura de cada persona, políticas internas, trato que reciben los empleados y las condiciones de trabajo (De Azuke, 2023).

Gestión de talento humano: “Es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento” (Instituto Europeo de Posgrado, 2019, prr.1).

Costos de rotación de personal: Valores monetarios relacionados con la salida de un empleado y la llegada de otro tanto tangibles como intangibles y hasta estimables además de los efectos colaterales percibidos en periodos de mediano a largo plazo (Zaballa et al., 2021).

Productividad laboral: Es la medida que da información sobre la eficiencia en el lugar de trabajo basada en la eficiencia de un colaborador, de un equipo de trabajo, de la maquinaria si aplica, y en general de la materia prima convertida en un bien o servicio (Coll, 2020).

Imagen corporativa: “Cúmulo de creencias y actitudes que tienen los consumidores y el público en general sobre una marca o corporativo, es decir, la percepción que se han formado a partir de los productos, servicios y comunicación externa de una empresa” (Sordo, 2023, prr.1).

Satisfacción laboral: Es la respuesta en sentido emocional que tiene un trabajador hacia su empleo y la percepción que el empleado tiene hacia su permanencia en dicho lugar. En relación con la

rotación de personal la satisfacción laboral es uno de los factores que tiene mayores efectos en la intención de abandono de una persona e inciden situaciones como las relaciones dentro de la empresa, la autonomía de trabajo, los beneficios económicos extra salariales, estabilidad en el trabajo, entre otras (Tamayo, 2016).

4.2 Marco Contextual

La fundación social Coogranada es una organización creada por la cooperativa Coogranada con fines sociales enfocados en proyectos sociales, económicos, culturales y solidarias para los asociados a dicha cooperativa. Su misión está basada en ser actores que generen cambios sociales desde la intervención de asociados y comunidad en general, y se visionan con el reconocimiento entre los asociados por tener modelos de intervención social positivos para las familias y comunidad (Fundación Coogranada, 2020).

La fundación social Coogranada es constituida como una compañía con el propósito de contribuir al desarrollo completo de proyectos sociales de todos los asociados de Coogranada a nivel nacional por medio de programas, servicios y ayudas solidarias para servir a los demás al tiempo que coadyuvan en su crecimiento en las áreas de salud, recreación, cultura, deporte y educación (Fundación Coogranada, 2020).

El objeto social de la fundación Coogranada lo explica de la siguiente forma (2020).

Servir como instrumento para la ejecución de los presupuestos de los fondos sociales y desarrollo de las políticas y programas sociales de COOGRANADA y de otras organizaciones de economía social y solidaria, privadas y públicas relacionadas y afines, con las que haga alianzas, convenios y acuerdos de operación conjunta, para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las acciones y programas establecidos en la política social y comunitaria de COOGRANADA, en los aspectos sociales, de salud y bienestar, educativos, formativos, recreativos, de integración,

culturales, artísticos, deportivos, ambientales y en todos los relacionados con el turismo en especial los de turismo social y comunitario.

4.2.1 *Valores Institucionales*

La tabla 1 muestra los valores corporativos de la fundación Coogranada de acuerdo a la información se su sitio web (2020).

Tabla 1

Valores Institucionales Fundación Coogranada

Honestidad	Como cualidad esencial en las relaciones y acciones, en el buen trato entre las personas y sobre todo en los convenios, alianzas y servicios.
Transparencia	Actuando de cara a la comunidad, con información permanente, que contribuya a legitimar los proyectos y procesos, que sean visibles y justificables, para aportar beneficios concretos a la base social de la Cooperativa.
Corresponsabilidad	Compromiso que debe ser coherente con la asociatividad, para fortalecer la comprensión de las responsabilidades y deberes de las personas asociadas, en reciprocidad con las de la Cooperativa y la Fundación, para el mejor uso de los recursos colectivos (económicos, tecnológicos, los demás materiales), con énfasis en los humanos, sabiendo que el logro de los propósitos colectivos, redunda en la satisfacción de sueños, expectativas y objetivos individuales.
Equidad	Como base y orientación del respeto y reconocimiento de las diferencias, para la práctica de la ayuda mutua y la irrigación de servicios y beneficios, de acuerdo con las necesidades reales, con la oferta de oportunidades acordes con las expectativas y satisfactores que espera cada persona asociada de la Cooperativa y su Fundación.
Solidaridad	Como el valor y el principio fundamental, que debe convertirse en la forma de vida de personas asociadas, directivas, empleadas y sus familias, que debe orientar la vida de la Cooperativa y la Fundación, como organizaciones al servicio de la comunidad y que son instrumentos para construir oportunidades y cultura solidaria.

4.3 Marco Legal

La ley 2663 de 1950 o el código sustantivo del trabajo crea las bases para determinar la libre decisión de cada persona de buscar empleo y que este sea protegido por el estado. Algunas de los artículos relacionados con el tema en cuestión de esta investigación son los siguientes.

ARTICULO 8o. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

ARTICULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTICULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES. 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato; y c. Un salario como retribución del servicio.

ARTICULO 27. REMUNERACION DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

CAPITULO 4. ARTICULO 6. TERMINACION DEL CONTRATO. 1. El contrato de trabajo termina: a). Por muerte del trabajador; b). Por mutuo consentimiento; c). Por expiración del plazo fijo pactado; d). Por terminación de la obra o labor contratada; e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento; f). Por suspensión de actividades por parte del

empleador durante más de ciento veinte (120) días; g). Por sentencia ejecutoriada; h). Por decisión unilateral en los casos, de los artículos 7o. y 8o., de este Decreto; i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato.

ARTICULO 5. ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR. Son obligaciones especiales del empleador:

- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
- Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleado}r o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique

el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

- Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

- Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren.

- Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

- Conceder al trabajador en Caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (05) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave

calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. Parágrafo: Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

- Conceder en forma oportuna a la trabajadora en estado de embarazo, la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, de forma tal que empiece a disfrutarla de manera obligatoria una (1) semana antes o dos (2) semanas antes de la fecha probable del parto, según decisión de la futura madre conforme al certificado médico a que se refiere el numeral 3 del citado artículo 236.

4.4 Marco Teórico

La rotación de personal es un fenómeno empresarial en el que los empleados dejan sus puestos de trabajo, se puede determinar con el número de personas que deben ser reemplazados en un período de tiempo (Torres, 2023).

Este fenómeno puede inducir a una situación empresarial difícil en la medida en que las habilidades de los empleados son especializadas o se encuentran escasas en el mercado laboral, si han desarrollado relaciones importantes con los clientes o cuando la competencia directa puede estar en la búsqueda de cierto personal de la compañía (Peters, 2023).

Algunos investigadores han logrado determinar la importancia de mitigar esta situación ya que puede ser esencial para no afectar la dinámica en los espacios laborales y mantener el rendimiento de los equipos de trabajo ya que tiene relación directa o indirecta con aspectos como el desarrollo de un equipo de trabajo, socialización entre equipos de trabajo, uso del tiempo, aprendizajes en equipo en diferentes condiciones (Levine et al., 2005); todas ellas altamente significativas en las empresas de la

actualidad donde todas las actividades de muchas personas se desarrollan de forma mancomunada hacia alcanzar los objetivos empresariales.

4.4.1 Tipos de Rotación de Personal

Existen diversos tipos de rotación de personal, entre ellos los mencionados por Zaballa et al. (2021).

- Real: salida inevitable de un empleado de la empresa
- Potencial: es la salida posible y latente de un empleado que puede llegar a darse en la realidad o no de acuerdo a la voluntad oculta del trabajador que puede incrementarse o no de acuerdo a la dinámica y cultura organizacional y motivaciones de dicho empleado.

De acuerdo a Torres (2023) existen aún más tipos de rotación de personal, la no deseada, es decir, aquellas en la que la ausencia de un empleado valioso afecta significativamente por sus funciones críticas o con relación directa a los objetivos de la organización. La rotación voluntaria que es en la que el colaborador se va de la compañía por razones personales e involuntaria cuando la empresa decide hacer el despido.

La rotación inevitable en la que factores fuera del control de la empresa obligan a que un trabajador sea removido y la evitable es un despido hecho por razones que pudieron haber sido mitigadas o situaciones que pudieron ser diferentes, pero no se hicieron los cambios. Finalmente, la rotación funcional es aquella donde el cambio permite una transformación o renovación mientras que la disfuncional dificulta la productividad dentro de la compañía (Torres, 2023).

4.4.2 Razones de la Rotación de Personal

De acuerdo a Domínguez, Mejía y Córdoba (2021) algunas de las motivaciones que llevan a las personas a cambiar de posición actual de trabajo a otras se relacionan directamente con la elevada

cantidad de funciones que están desempeñando los empleados sumado al bajo nivel de autonomía o independencia, es decir, contantemente están vigilados lo que inevitablemente los lleva a realizar funciones indeseadas por la complacencia hacia los jefes directos.

En el contexto del interior de la compañía también se pueden mencionar los salarios, políticas de prestaciones sociales, pocas oportunidades de crecer dentro de la organización, clima y cultura en la organización, condiciones a la que se deben someter los empleados, reglamentos internos y grado de flexibilidad en la compañía (Zaballa et al. 2021).

Por otro lado, puede haber factores externos que infieren en la rotación como lo son mejores ofertas en el mercado laboral, mejores oportunidades económicas en otros prospectos, mejores ofertas de educación o de bienestar en otras ofertas (Torres, 2023).

4.4.3 Consecuencias de la Rotación de Personal

El impacto de la rotación de personal es descrito por Raga (2021) se enfoca en las actividades al interior de la compañía y la imagen que proyecta la empresa.

- Baja productividad: El tiempo empleado en la capacitación del nuevo empleado disminuye el desempeño laboral por la incertidumbre en el manejo del cargo, así como el sobrecargo de funciones para otros empleados.

- Crea un ambiente laboral perjudicial: Daña las relaciones entre los empleados, crea las condiciones para la desinformación entre áreas, tardanza en acoplar a los nuevos integrantes, quiebre en la dinámica grupal.

- Impacto en la imagen de la compañía: Se podría interpretar como inestabilidad y desorden por parte de los acreedores de la compañía además de una variedad de comentarios de los empleados que se van de la compañía, de acuerdo a su percepción de la misma.

Por su parte Zaballa et al., (2021) afirma que la compañía entra a más gastos elevados por el costo de reclutar nuevas personas, y ese gasto se duplica de forma paralela al tiempo en que la vacante permanece vacía, además de la capacitación y del tiempo invertido en incorporar a nuevos empleados.

La capacidad de adaptación de la compañía también se ve afectada por la gran cantidad de cambios que debe enfrentar y la percepción que pueden crear los empleados que se queden y la forma en que esto puede afectar su compromiso con la organización lo que puede crear un ciclo de intención de abandono y generar la rotación de personal potencial (Tamayo, 2016).

CAPÍTULO III

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional (Programa académico)

El tema central de esta investigación se centra en las estrategias enfocadas en el desarrollo al interior de una compañía. Asimismo, el programa académico de las autoras es “especialización en gerencia del talento humano”.

Teniendo en cuenta lo anterior y analizando cada línea de investigación de la universidad UNIMINUTO se puede concluir que la que encaja con las perspectivas de la presente investigación se encuentra en la línea “Gestión Social, Participación y Desarrollo Comunitario”.

5.2 Eje temático (Programa académico)

El eje temático será el comportamiento organizacional y la gestión de los recursos humanos ya que se pretende analizar desde una mirada estratégica el manejo del personal dentro de la compañía y el impacto de la conducta de cada individuo o grupos en el clima organizacional.

El comportamiento organizacional pretende comprender, cambiar y mejorar al personal al interior de una compañía para que por medio de este conocimiento se logre la efectividad y el cumplimiento de los objetivos de la misma por medio de una adecuada planificación y proyección creando cambios y estrategias de mejora (Hellriegel et.al., 2005). Por lo anterior, se puede concluir que el eje temático se centrará en las estrategias a implementar para el desarrollo organizacional.

5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)

Para responder a los objetivos se determinó que el enfoque de la investigación será cuantitativo ya que con este se pretende hacer un proceso secuencial y con el propósito de examinar rigurosamente un punto de vista o hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Si bien en esta investigación no se crearon hipótesis si es necesario hacer un examen de la situación que está sucediendo al interior de la empresa por medio de la recolección de información para seguidamente medir el fenómeno y analizarlo con métodos estadísticos para determinar la razón del fenómeno.

El análisis cuantitativo pretende interpretar por medio del desarrollo de estudios o teorías sobre los datos obtenidos para darle una explicación a los resultados con el conocimiento actual sobre cierta materia (Creswell, 2005) que en este caso será explicar una situación dentro del personal de la compañía Fundación Social Coogranada.

5.4 Diseño (experimental, no experimental)

De acuerdo a las características de esta investigación el diseño de la investigación será no experimental teniendo en cuenta que no se manipularán las variables y que los fenómenos observados serán tal cual cómo se dan normalmente dentro del contexto sin hacer cambios o modificaciones para que los resultados finalicen de alguna manera específica (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Asimismo, la información de las variables sin modificar o manipular será condensada y luego analizadas de acuerdo a la situación que se presentaba en la organización y seguidamente se presentará una consideración sobre el contexto y cómo mejorarlo.

5.4.1 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo)

El alcance seleccionado para esta investigación es descriptivo ya que se pretende exponer las características de un fenómeno en un determinado grupo, al estudiar un fenómeno se describen las “representaciones subjetivas que emergen de un grupo humano sobre un determinado fenómeno” (Ramos, 2020, p. 3).

5.4.1.1 Población

La población definida fueron todas las personas que renunciaron en el año 2022, es decir, 10 personas que actualmente no se encuentran laborando con la fundación social Coogranada.

5.4.1.2 Tamaño de muestra

Se pudo contactar con 7 de las 10 personas que renunciaron para aplicarles el cuestionario propuesto para determinar las razones por las que renunciaron a la compañía en el año 2022.

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

La técnica para recolectar los datos serán encuestas (Ver Anexo 1) creadas con el propósito de analizar el motivo de renuncia. Esta se realizará por medio de preguntas de respuesta múltiple y dicotómicas (si o no). De acuerdo a lo planteado las opciones serán las razones más comunes por las que las personas renuncian a los espacios laborales incluido un espacio para que la persona escriba la razón si no está incluida en las opciones.

5.4.1.4 Análisis y tratamiento de datos.

Los datos serán analizados e interpretados por medio del análisis cuantitativo de los datos con la encuesta aplicada de forma virtual (Encuesta vía Whatsapp).

5.4.1.5 Plan de acción del proyecto

Tabla 2

Plan de acción

Objetivos Específicos	Actividad	Técnica de Investigación	Fuente de Investigación	Resultados
Investigar la relación entre rotación de personal y su impacto en las empresas para tener un marco completo de lo que dicen los expertos en la materia.	Revisión bibliográfica	Revisión documental	Fuentes primarias y secundarias	Análisis bibliográfico

Determinar las razones de renuncia de algunos miembros del personal de la fundación Coogranada en el año 2022 y su impacto en el clima organizacional para tomar decisiones frente a la problemática.	Recolección y procesamiento de datos	Encuesta	Encuesta a 7 de las 10 personas que salieron de la compañía en el 22	Se logra identificar las razones por las que las personas dejaron la compañía y su impacto en el ambiente laboral
Formular un plan para disminuir la rotación de personal en la fundación Coogranada para aplicar lo investigado dentro de la compañía y crear acciones específicas.	Procesamiento de datos	Encuesta	Encuesta a 7 de las 10 personas que salieron de la compañía en el 22	Desde los resultados de la encuesta se plantea una estrategia para disminuir el impacto de la rotación de personal.

CAPÍTULO IV

6 Resultados y Discusiones

Con el propósito de conocer las razones por las que algunos exempleados de la Fundación Social Coogranada, dentro del desarrollo del método investigativo se realizó una encuesta con preguntas cerradas como lo muestra el Anexo 1, para obtener la información necesaria que permita dar respuesta a los objetivos plasmados al inicio del trabajo.

De los 10 empleados que salieron de la compañía en el año 2022, se hizo la encuesta a 7 de ellos que representa el 70% de la población objetivo, con esta información se realizó un análisis de las razones por las que los empleados salieron de la compañía.

Las primeras preguntas corresponden a la caracterización de la población en lo relacionado a sexo (tabla 3), edad (tabla 4) y tiempo de trabajo en la compañía (tabla 5).

Tabla 3

Sexo de la población encuestada

Sexo	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Masculino	2	28,5
Femenino	5	71,5
Total	7	100

Tabla 4

Rango de edad

Rango de Edad	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
20 a 30 años	1	14,28
30 a 40 años	6	85,72
Más de 40 años	0	0
Total	7	100

Tabla 5*Tiempo de trabajo en Fundación Social Coogranada*

Tiempo de trabajo en la compañía	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Menos de 1 año	1	14,28
De 1 a 3 años	4	57,44
De 3 a 5 años	2	28,5
Más de 5 años	0	0
Total	7	100

Se pudo determinar que más del 50% de la compañía llevaba entre 1 año y 3 laborando en la compañía, por su parte, el 28% de los encuestados llevaban de 3 a 5 años. La mayoría de las personas que salieron de la Fundación llevaban poco tiempo dentro de la misma. Esto permite concluir que los que renunciaron no tenían antigüedad en la Fundación.

Tabla 6*Área de trabajo en Fundación Social Coogranada*

Área de la compañía en la que trabajaba	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Recursos humanos	2	28,5
Contabilidad y financiera	3	42,94
Gestión social	1	14,28
Marketing	1	14,28
Total	7	100

Se determinó que las dos áreas con mayor número de renuncias es el área de contabilidad y financiera con 3 renuncias correspondiente al 42,9% del total de encuestados, seguido de recursos humanos con 2 empleados que corresponden el 28,5%.

Tabla 7

¿Considera que su experiencia en la Fundación Social Coogranada fue positiva?

¿Considera que su experiencia en la Fundación Social Coogranada fue positiva?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	2	28,5
No	5	71,5
Total	7	100

La pregunta incluía la razón por la que el empleado respondía Si o No, sin embargo, ningún empleado incluyó esta parte. Por otro lado, se determina que la mayoría de los empleados, con 5 empleados correspondiente al 71,5% del total argumentan que la experiencia en general no fue positiva.

Tabla 8

¿Cuál fue la razón por la que renunció a la Fundación Social Coogranada?

¿Cuál fue la razón por la que renunció a la Fundación Social Coogranada?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Elevadas cargas laborales	2	28,5
Salario y otros beneficios insuficientes	1	14,28
Ambiente laboral tóxico e incómodo	0	0
Falta de oportunidades de crecimiento laboral y reconocimiento	3	42,94
Falta de equilibrio entre espacios laborales y personales	0	0
Cambios constantes en la gestión y protocolos de la empresa	0	0
Cultura corporativa	1	14,28
Total	7	100

De acuerdo a la tabla 8 se puede establecer que las dos razones por las que los empleados encuestados decidieron renunciar son, la falta de oportunidades de crecimiento laboral y

reconocimiento con un 42,94% y elevadas cargas laborales con un 28,5%. Las dos opciones que también se escogieron son salarios y beneficios insuficientes y cultura corporativa con un 14,28% cada uno.

Tabla 9

Si tuviera la oportunidad, ¿regresaría a la Fundación Social Coogranada?

Si tuviera la oportunidad, ¿regresaría a la Fundación Social Coogranada?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	1	14,28
No	6	85,72
Total	7	100

Según la tabla 9 se puede determinar que más de la mitad de los que renunciaron de la compañía, es decir, 6 personas que corresponden al 85,72% del total, no volvería a la compañía. Sólo 1 empleado con el 14,28% volvería a la compañía. Por otro lado, la tercera opción de la pregunta dentro de la encuesta incluía el apartado ¿Por qué? De los encuestados 2 incluyeron una argumentación. Uno de ellos afirmaba que “la dinámica dentro de la compañía no le permitía escalar en su puesto de trabajo” y otra persona afirmó que “no estaba de acuerdo con la forma cómo manejaban los asuntos en la empresa”.

Tabla 10

¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?

¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Tabla 11

¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?

¿Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Salario	5	71,5
Capacitación	0	0
Cultura Corporativa	0	0
Gestión Interna	2	28,5
Comunicación y herramientas para trabajar	0	0
Total	7	100

De acuerdo con la tabla 10, todos los encuestados, es decir el 100%, considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal. Al inquirir en aquellos aspectos en los que se deberían realizar cambios al interior de la compañía el 71,5% del total de encuestados, considera que el cambio debe hacerse en el salario; por su parte, el 28,5% de los encuestado, es decir 2 de 7, consideran que el cambio debe hacerse en la gestión interna como lo muestra la tabla 11.

Tabla 12

¿Considera que la decisión de dejar la compañía está relacionada con situaciones internas de la misma o por otras razones?

¿Considera que la decisión de dejar la compañía está relacionada con situaciones internas de la misma o por otras razones?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Se puede afirmar, de acuerdo a la tabla 12, que todos los encuestados consideran que su decisión de irse de la compañía es debido a situaciones internas de la misma.

Tabla 13

¿Cómo calificaría la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Social Coogranada?

¿Cómo calificaría la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Social Coogranada?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Muy mala	0	0
Mala	0	0
Regular	1	14,28
Buena	6	85,72
Muy buena	0	0
Total	7	100

Lo anterior determina que el 85,72% del total de los encuestados, 6 personas, afirman que la gestión de recursos humanos es buena, y 14,28% afirma que es regular. Es importante tener en cuenta que el máximo puntaje es buena.

Tabla 14

¿Cree que en una compañía impacta la constante renuncia y salida de personas en el ambiente laboral?

¿Cree que en una compañía impacta la constante renuncia y salida de personas en el ambiente laboral?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si, de forma negativa	6	85,72
Sí, de forma positiva	0	0
No tiene impacto.	1	14,28
Total	7	100

La tabla 14 demuestra el impacto que tiene la alta rotación de personal en los empleados, para el 85,72 de los encuestados, el impacto resultante es negativo lo que lleva a pensar que la percepción de

los empleados que permanecen en la compañía al ver las salidas de otros empleados, si tiene una influencia negativa.

Tabla 15

¿Cree que la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Coogranada está impactando de forma directa en el ambiente laboral?

¿Cree que la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Coogranada está impactando de forma directa en el ambiente laboral?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si, de forma negativa	4	57,06
Sí, de forma positiva	0	0
No tiene impacto.	3	42,94
Total	7	100

De acuerdo a la tabla 15 la gestión de recursos humanos impacta de forma negativa para un 57,06%, y no existe un impacto para el 42,94% de los encuestados. Esto hace pensar que la opinión de los encuestados hacia la gestión específica de recursos humanos está dividida y se tiene opiniones diferentes del tema.

Tabla 16

¿Cuál era la opinión general al interior de la compañía de la gestión de recursos humanos de la Fundación Social Coogranada?

¿Cuál era la opinión general al interior de la compañía de la gestión de recursos humanos de la Fundación Social Coogranada?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Muy mala	0	0
Mala	0	0
Regular	2	28,5
Buena	5	71,5
Muy buena	0	0

Total	7	100
-------	---	-----

La tabla 16 muestra que en general los empleados que renunciaron en el momento en que estaban en la compañía, percibían que la opinión general de los empleados era una gestión de recursos humanos buena con un 71,5%, es decir, 5 empleados, y los dos restantes, 28,5% percibían que la opinión general de los empleados era regular.

Tabla 17

¿Considera que un buen ambiente laboral influye directamente en la decisión de un empleado de permanecer o salir de una compañía?

¿Considera que un buen ambiente laboral influye directamente en la decisión de un empleado de permanecer o salir de una compañía?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

El total de los encuestados afirma que el ambiente laboral influye en la decisión de abandonar o permanecer en una compañía. Por lo tanto, los otros resultados dan información de la opinión de los empleados al salir del lugar de trabajo, que de acuerdo al porcentaje, se puede afirmar que la gestión al interior de la Fundación en lo relacionado con salarios y oportunidades laborales fue un factor importante por el que algunos de los empleados en el 2022 decidieron salir de la empresa.

Tabla 18

¿Cree que la Fundación Social Coogranada debe tomar medidas y realizar cambios referentes a la gestión de los recursos humanos?

¿Cree que la Fundación Social Coogranada debe tomar medidas y realizar cambios referentes a la gestión de los recursos humanos?	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Si	6	85,72

No	1	14,28
Total	7	100

La gran mayoría de los empleados que laboraban en la Fundación Social Coogranada, 6 de los encuestados con el 85,72% afirman que la compañía debería tomar medidas y realizar cambios en lo relacionado con la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO V

7 Conclusiones y/o recomendaciones

Con base en las respuestas obtenidas se pueden evidenciar las siguientes situaciones:

- Las razones por las que los empleados encuestados decidieron salir de la compañía están relacionadas directamente con situaciones internas de la compañía como la gestión interna de la misma, los salarios y beneficios económicos así como oportunidades de crecimiento al interior de la compañía.
- La diversidad de funciones y puestos de trabajo de los empleados que salieron de la compañía indica que el malestar que afirmaron los encuestados no se presenta únicamente en una sola área de la compañía sino que se está dando de forma simultánea en múltiples áreas.
- Se puede encontrar una relación entre las elevadas cargas laborales y los beneficios salariales inferiores a las actividades laborales en una de las razones por las que los empleados decidieron dejar la compañía. Asimismo, la falta de reconocimiento y escalamiento al interior de la empresa puede relacionarse con altas cargas laborales creando inconformidad en los empleados que ingresaron en los últimos años de la compañía.
- Es posible que esta situación sólo se presente en los empleados más recientes, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los que renunciaron llevaban en la compañía menos de 3 años.
- Se determinó que el ambiente laboral al interior de la Fundación Social Coogranada si se vio impactada por la constante salida de personal, de acuerdo a la investigación, un

empleado salía cada 6 semanas y esto impactó negativamente el ambiente al interior de la compañía de acuerdo a los encuestados.

- La gestión de la compañía en algunos aspectos de recursos humanos como los salarios fue por los empleados que salieron como un factor que tuvieron en cuenta para salir de la compañía.
- En el momento en que los empleados estaban al interior de la compañía podían percibir que la opinión de los demás empleados sobre la compañía era buena, y ellos mismo al salir afirmaron que la gestión era buena, sólo un pequeño porcentaje afirmó que la gestión era regular.
- Las situaciones que afectan la estabilidad de un empleado dentro de una compañía tienen una influencia negativa dentro de la forma como evalúa su permanencia en la compañía, si las situaciones que examina dentro de la compañía son negativas preferirá dejar la compañía y no volver si tuviera la oportunidad.
- En general, la compañía Fundación Social Coogranada es un ambiente laboral con condiciones de la gestión de recursos humanos positivas, si es necesario realizar cambios en la gestión interna y salarios de acuerdo a los resultados de las encuestas.

De acuerdo a las conclusiones analizadas como resultado de la encuesta y la investigación se hacen las siguientes recomendaciones a la Fundación Social Coogranada para evitar que continúe el fenómeno de renuncias además de este impacto en el resto de empleados.

- Las cargas laborales por encima de la cantidad de actividades que puede realizar un empleado son un factor determinante en la búsqueda de un nuevo empleo, por lo tanto, es necesario que definan de forma específica las funciones de cada empleado y

que estas no superen la capacidad de respuesta de cada uno ya que esto conllevará a mediano y largo plazo a que la persona evalúe otras opciones de empleo.

- Los beneficios salariales y otros similares son esenciales para que los empleados puedan demostrar más lealtad hacia la compañía, y más aún en el caso de que los empleados tengan una gran cantidad de funciones por realizar. Para evitar que esta situación se convierta en una carga económica para la compañía deben evaluar el salario de cada empleado versus la cantidad de trabajo y si es necesario hacer ajustes al respecto.
- Los empleados son el mejor referente para conocer la opinión que se tiene de la compañía o clima organizacional. Es necesario crear espacios para escuchar a los empleados y conocer su grado de adherencia con la compañía, de satisfacción y de permanencia en la empresa. En la medida en que puedan gestionar las inconformidades reales percibidas por los empleados se podrá disminuir la cantidad de renuncias.
- Si un empleado no está conforme con la gestión interna de la compañía y esta situación se prolonga por mucho tiempo, esto causará que el malestar se impregne en otros empleados por las relaciones que se tienen entre ellos al interior de la compañía, por lo tanto, es necesario fomentar espacios y estrategias para que los empleados puedan desarrollar permanencia y lealtad a la compañía para que, posiblemente, la inconformidad no sea también percibida por otras personas.
- La renuncia continua de empleados creará un efecto dominó en el que empleados con muchas funciones reciban aún más de aquellos que renunciaron, creando quejas por las funciones adicionales además de posiblemente, iniciar un proceso de capacitación a nuevos empleados. Adicionalmente, esto afecta profundamente la productividad ya que para el empleado le será imposible cumplir con todas las funciones.

Referencias

- Arenales, J. (2023). Las empresas tendrán que enfrentar una rotación de hasta 15% durante todo este año. La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/empresas-tendran-que-enfrentar-una-rotacion-de-hasta-15-3592508#:~:text=Las%20%C3%A1reas%20de%20mayor%20rotaci%C3%B3n,entre%2010%25%20y%2015%25.>
- Bernal, C. (2022). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- Cambridge Dictionary (s.f). <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/employee-turnover>
- Castillo, A., Pedraza, M., Acerón, L. (2015). Diagnóstico de auditoría sobre los índices de rotación del personal banco Falabella. [Trabajo de grado para optar por el título de Tecnólogo en Costos y Auditoría, Corporación Universitaria Minuto de Dios].
- Cenkci, T., Begum, A. (2014). Organization-based Self-esteem as a Moderator of the Relationship between Employee Dissent and Turnover Intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 15 (2014) 404-412.
- Coll, F. (16 de julio de 2020). *Productividad laboral*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Creswell, J. W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (2a. ed.). Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Prentice-Hall.
- De Azuke, I (29 de mayo de 2023). Clima organizacional. *Enciclopedia Humanidades*. <https://humanidades.com/clima-organizacional/>.

Dominguez, K., Mejía, M., Córdoba, H. (2021). Propuesta de intervención para la rotación de personal en la empresa makro durante el primer semestre de 2021. [Título para obtener la certificación en el diplomado de psicología organizacional, Universidad Minuto de Dios.]

Fundación Coogranada (s.f). Quienes Somos. Fundación Coogranada

<https://fundacion.coogranada.coop/>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.

Instituto Europeo de Posgrado. (2019). ¿Qué es la Gestión del Talento Humano? IEP.

<https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>

Khondker, K. (2017). Menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores. Organización Mundial del Trabajo. [https://www.ilo.org/global/about-the-](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm)

[ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm)

Levine et al. (2005). Personnel Turnover and Team Performance. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Mittal, S., Gupta, V., Motiani, M. (2020). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*. 34(1), 7-17.

Ministerio de Protección Social (1992). Código Sustantivo del Trabajo.

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Ozolina-Ozola, I. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 156(2014), 223 – 226.

Peters, R. (2023). Employee turnover and retention. The Chartered Institute of Personnel and

Development. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/turnover-retention-factsheet/>

- Presslee, A., Richins, G., Saiy, S. Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100829>.
- Raga, C. (2021). ¿Cuánto afecta la rotación de personal en las empresas? Sesame. <https://www.sesamehr.co/blog/cuanto-afecta-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas/>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Savanevicene, A., Vaitkevičius, S., Čiutienė, R., Meilienė, E. (2015). The Linkage between the Sources of Employment and Employee Turnover: the Role of Labour Exchange. *Procedia Economics and Finance*. 23(2015), 1466-1470.
- Sordo, I. (2022). Imagen corporativa: ¿qué es y en qué se diferencia de la identidad corporativa? HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/imagen-corporativa>
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal [Tesis para optar por el título de Doctorado en Comportamiento Organizacional, Universidad de Granada, Granada]
- Torres, D. (2023). Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>
- Zaballa et al. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.

Anexos

Anexo 1 Consentimiento Informado para Encuesta

Certifico que he sido informado (a) con claridad y veracidad respecto al trabajo de grado, realizado para optar por el título de especialista en Gestión del talento humano, por las estudiantes Verónica María Suárez Ospina y Leidy Constanza Perea Vidarte. Del cual se me ha invitado a participar, además comprendo que la información que suministre será de carácter confidencial, dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario, la cual en su título II: Principios rectores, art. 4. Principios para el tratamiento de datos personales, en su apartado h: Principio de confidencialidad, indica que:

Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el Tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma.

Preguntas de Encuesta

1. Indique cuál es su género

A. Hombre

B. Mujer

C. Otro

2. ¿Cuál es su edad?

A. De 20 a 30 años

B. De 30 a 40 años

C. Más de 40 años

3. ¿Cuánto tiempo laboro con la Fundación Social Coogranada?

A. Menos de 1 año

B. De 1 a 3 años

C. De 3 a 5 años

D. Más de 5 años

4. ¿En qué área de la compañía trabajaba?

5. ¿Considera que su experiencia en la Fundación Social Coogranada fue positiva?

A. Si

B. No

¿Porque?

6.Cuál fue la razón por la que renunció a la Fundación Social Coogranada.

A. Elevadas cargas laborales

B. Salario y otros beneficios insuficientes

C. Ambiente laboral tóxico e incómodo

D. Falta de oportunidades de crecimiento laboral y reconocimiento

E. Falta de equilibrio entre espacios laborales y personales.

F. Cambios constantes en la gestión y protocolos de la empresa

G. Cultura corporativa

7. Si tuviera la oportunidad, ¿regresaría a la Fundación Social Coogranada?

A. Si

B. No

¿Porque?

8. Considera que la compañía debería hacer algún tipo de cambio en el manejo del personal

A. Si

B. No

¿Cuál?

C. Salario

D. Capacitación

E. Cultura Corporativa

F. Gestión Interna

G. Comunicación y herramientas para trabajar.

9. ¿Considera que la decisión de dejar la compañía está relacionada con situaciones internas de la misma o por otras razones?

A. Si

B. No

10. ¿Cómo calificaría la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Social Coogranada?

A. Muy mala

B. Mala

- C. Regular
- D. Buena
- E. Muy buena

11. ¿Cree que en una compañía impacta la constante renuncia y salida de personas en el ambiente laboral?

- A. Si, de forma negativa
- B. Sí, de forma positiva
- C. No tiene impacto.

12. ¿Cree que la gestión de recursos humanos al interior de la Fundación Coogranada está impactando de forma directa en el ambiente laboral?

- A. Si, de forma negativa
- B. Sí, de forma positiva
- C. No tiene impacto.

13. ¿Cuál era la opinión general al interior de la compañía de la gestión de recursos humanos de la Fundación Social Coogranada?

- A. Muy mala
- B. Mala
- C. Regular
- D. Buena
- E. Muy buena

14. ¿Considera que un buen ambiente laboral influye directamente en la decisión de un empleado de permanecer o salir de una compañía?

A. Si

B. No

¿Porque?

15. ¿Cree que la Fundación Social Coogranada debe tomar medidas y realizar cambios referentes a la gestión de los recursos humanos?

A. Si

B. No

C. Porque