



Factores que Inciden en la Retención de los colaboradores de UNIMINUTO Sede Bello  
durante periodo 2018-2 y 2019-1

Cindy Milesa Rojas Quinto  
Yenny Marcela Loaiza Ochoa

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Seccional Antioquia Chocó  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas, Administración De Empresas  
Bello, Colombia  
2019



Factores que Inciden en la retención de los colaboradores de UNIMINUTO Sede Bello  
durante periodo 2018-2 y 2019-1

Cindy Milesa Rojas Quinto  
Yenny Marcela Loaiza Ochoa

Trabajo Final de pregrado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas

Asesor:  
Eduardo Nicolás Cueto Fuentes

Corporación Universitaria Minuto De Dios – Seccional Antioquia Chocó  
Facultad de ciencias económicas y administrativas, Administración de Empresas  
Bello, Colombia

2019

## Tabla De Contenido

Lista De Tabla.....	5
Lista De Ilustración.....	6
Lista De Gráficos.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Palabras claves.....	3
Abstract.....	4
Keywords.....	4
Introducción.....	1
1. Planteamiento Del Problema.....	4
2. Objetivos De La Investigación.....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. Justificación.....	10
4. Marco referencial.....	13
4.1 Marco conceptual.....	13
4.2. Marco contextual.....	15
4.3. Marco legal.....	19
4.4. Marco teórico.....	21
5. Diseño metodológico.....	25
5.1 Línea de investigación institucional y eje temático (Programa académico).....	25
5.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	25
5.3 Diseño de la investigación.....	25
5.4 Alcance.....	26

5.5 Población .....	27
5.6 Tamaño de la muestra .....	27
5.7 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	29
5.8 Análisis y tratamiento de datos.....	29
6. Resultados y discusiones .....	30
6.1 Factor motivacional y de reconocimiento.....	30
6.2 Factor Área y ambiente de trabajo .....	34
6.3 Factor formación e información.....	35
7. Conclusiones y recomendaciones .....	38
7.1 Conclusiones.....	38
7.2 Recomendaciones .....	40
8. Bibliografía .....	42

## **Lista De Tabla**

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) - UNIMINUTO Sede Bello.....	5
<i>Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) - UNIMINUTO Sede Bello .....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3 Porcentaje de permanencia – rotación 2017.....</i>	<i>11</i>

## Lista De Ilustración

Ilustración 1 tabla de la normal.....	45
Ilustración 2 Encuesta.....	47

## Lista De Gráficos

Gráfico 1 vínculo vs. Motivación con el trabajo que desarrolla - UNIMINUTO Sede Bello .....	31
Gráfico 2 condiciones salariales vs. Vínculo - UNIMINUTO Sede Bello .....	32
Gráfico 3 Área vs. Condiciones salariales - UNIMINUTO Sede Bello .....	32
Gráfico 4 Área vs. Relación con los compañeros - UNIMINUTO Sede Bello .....	33
Gráfico 5 factor de permanencia vs. sexo - UNIMINUTO Sede Bello .....	34
Gráfico 6 Área vs. Cargas de trabajo UNIMINUTO Sede Bello.....	35
Gráfico 7 formación vs. Vínculo UNIMINUTO Sede Bello .....	36
Gráfico 8 edad vs. Oportunidad desarrollo profesional UNIMINUTO Sede Bello.....	37

**“No se mueve la hoja de un árbol sin la voluntad de Dios”**

Cervantes



## **Agradecimientos**

Nuestra expresión de gratitud en especial a Dios, quien ha forjado nuestro camino y nos ha guiado por el sendero correcto.

A nuestros padres, hija, sobrinas, familiares y amigos que nos han acompañado durante este proceso, por creer en nosotras, por brindarnos su apoyo de manera incondicional y por impulsarnos a no abandonar nuestros sueños.

A nuestro asesor Eduardo Nicolás Cueto Fuentes, a quien le expresamos nuestra más sincera gratitud por brindarnos toda la orientación necesaria y así mismo por compartirnos su conocimiento y experiencia profesional los cuales fueron de gran contribución para la finalización de esta investigación.

A los colaboradores de UNIMINUTO por abrirnos las puertas para realizar este proyecto y por aportar a nuestra formación profesional valores éticos, morales e intelectuales.

## **Resumen**

En esta investigación se pretenden identificar los factores que inciden en la a rotación y retención del personal de UNIMINUTO Sede Bello, siendo el problema central de esta, si es el salario un factor determinante en la retención de los colaboradores.

Este trabajo se realizó con un enfoque mixto y un alcance de tipo exploratorio, encontrando como resultado relevante que el factor salarial es uno de los principales elementos que determinan la insatisfacción del personal, debido a que sienten que la carga laboral es alta, y no establece un equilibrio con la remuneración recibida.

De otro lado, se identificó que el clima organizacional influye de manera positiva en la retención del personal, debido a que hay relaciones cordiales entre los compañeros, y su perfil profesional es acorde a las funciones que desempeñan.

Se describen recomendaciones para que, desde el área de gestión humana de la Organización, se implementen una serie de acciones que promuevan la permanencia, entre estas una política de retención de colaboradores, implementación de planes de carrera, de motivación, capacitación e incentivos, que contribuyan a aumentar la permanencia, el clima organizacional, la calidad de vida y con ello evitar sobre costos en los procesos selección y contratación del personal, además de la generación de identidad misional, satisfacción laboral, ambiente laboral y calidad de vida.

## **Palabras claves**

Clima organizacional; retención del personal; rotación; salario; satisfacción laboral.

## **Abstract**

This research intends to identify the factors that affect employee rotation and retention of UNIMINUTO Bello, inquiring if salary is a determining factor in employee retention.

This work was carried out with a mixed approach and an exploratory scope, finding as a relevant result that the salary factor is one of the main elements that determine staff dissatisfaction, because they feel the work load is high, and there is not a balance with the remuneration received.

Furthermore, it was identified that the organizational climate is positive and influences staff retention, because there are cordial relations between colleagues, and their professional profile is consistent with the functions performed.

Recommendations are described so that, from the area of human management of the Organization, a series of actions that promote permanence are implemented, including a policy of employees retention, career plans implementation , motivation, training and incentives, which contribute to increase the permanence, the organizational climate, the quality of life and thereby, avoid cost overruns in personnel selection and hiring, in addition to generate missional identity, job satisfaction, good work environment and quality of life.

## **Keywords**

Organizational climate; Employee retention; Staff rotation; Salary; job satisfaction

## **Introducción**

Actualmente el éxito de las empresas no depende netamente de los productos, servicios, mercados, tecnología ni de sus recursos financieros. El verdadero éxito se centra en el talento humano. En este sentido, un colaborador satisfecho laboralmente es más productivo dado que desempeñan mejor sus labores, aporta sus conocimientos a la empresa y se generan una mejor convivencia entre sus compañeros de trabajo y sus líderes; crece el sentido de pertenencia con la organización y lo más importante es que cuando hay colaboradores satisfechos, las empresas son mucho más productivas debido a que el capital humano contribuye impactando de forma directa los resultados operativos, ya que esto es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización pueda llevarse a cabo para alcanzar el objetivo de la misma.

Entonces es esencial dentro del recorrido analizar cuáles son los aspectos, oportunidades y ventajas que ofrece la organización a sus empleados, entendiendo que estos cargan con la mayor responsabilidad, puesto que, si el empleado se siente satisfecho en su área de trabajo, su desempeño puede aumentar, generando mejores ingresos a la entidad, tanto económicos como reconocimientos frente a su calidad de personal.

Las compañías se enfrentan a un mercado competitivo desde todo punto de vista, y el laboral no escapa de ello, lo que hace necesario contar con un conjunto de estrategias que le permitan a las empresas generar una ventaja comparativa que conlleve al reconocimiento y posicionamiento de la misma y a su vez hacer de la empresa un foco de interés hacia el exterior, en donde se debe resaltar la importancia que adquiere la participación del personal durante el desarrollo e implementación de dichas estrategias.

La retención del talento humano en las organizaciones es un tema de gran importancia, puesto que es un concepto que no puede ni debe quedar afuera de la agenda de las empresas por las dificultades que éstas enfrentan para conseguir colaboradores capacitados e idóneos para desempeñar las funciones.

Lo que se pretende con esta investigación es analizar el estado actual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO sede Bello, en cuanto a las estrategias de retención de personal, a fin de identificar los factores que inciden en la permanencia del personal vinculado, y de esta forma implementar diferentes planes de retención en busca de disminuir el nivel de rotación e incrementar el sentido de pertenencia por la empresa, lo que a su vez permitirá aumentar el nivel de satisfacción y estabilidad laboral por parte de cada uno de los colaboradores.

Esta investigación se hará bajo un enfoque mixto que permite tener información primaria y secundaria a través de la técnica de la observación para identificar datos cualitativos y utilizando instrumentos de medición para sustraer información cuantitativa, las herramientas a desarrollar serán encuestas dirigidas al personal directivos, docentes y administrativo y como información secundaria se tomarán artículos, bases de datos y Marco referencial de la Universidad.

Todo lo anterior se da con el fin de realizar un diagnóstico que sirva como garante para establecer un análisis propositivo que permita evidenciar resultados de estrategias que incentiven la retención del personal aumentando la estabilidad laboral, conociendo los diferentes métodos de evaluación, compensación y mantenimiento del talento Humano, así mismo determinando nuevos campos de competitividad en el mercado.

Una de las limitaciones que se pueden presentar a lo largo de la investigación es la abstinencia de los colaboradores a participar en el momento de la recolección de información por temor a que no exista confidencialidad en los datos suministrados.

La estructura de la investigación está conformada por siete capítulos que son:

- ✓ Capítulo 1: Planteamiento del problema donde se presenta la estructura de la investigación, la descripción del problema y la formulación del mismo.
- ✓ Capítulo 2: Objetivos que están compuesto por el general que describe el propósito de la investigación y los específicos que abarcan las etapas intermedias de la investigación.
- ✓ Capítulo 3: Justificación presenta el ¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Para qué? de la investigación.

- ✓ Capítulo 4: Marco referencial que está compuesto por descripción de los conceptos que soportan la problemática y el diseño metodológico; presentación de antecedentes; normatividad que soporta en análisis de la investigación y sustentación basada en teorías.
- ✓ Capítulo 5: Diseño metodológico soporta el proceso de recolección de datos, generación de la información y el análisis de la misma.
- ✓ Capítulo 6: Resultados y discusiones, que son los hallazgos de la investigación a partir de la aplicación del diseño metodológico.
- ✓ Capítulo 7: Conclusiones, que son el análisis de la relación entre los hallazgos con el desarrollo de la problemática.

## 1. Planteamiento Del Problema

La rotación de personal es un hecho evidente en cualquier organización, pero depende de ella misma y de sus acciones que este índice no supere los límites de rotación y no afecte significativamente el normal funcionamiento de la empresa. Surgen entonces las estrategias de retención de personal para que dichos colaboradores se sientan motivados, valorados, con proyección y sobre todo estable en la empresa para la cual trabajan.

En este contexto, se han presentado situaciones que no han favorecido a la organización tales como la falta de motivación por parte de los colaboradores, generando poco interés por realizar las tareas diarias mostrando bajo rendimiento, así mismo, se ha notado rotación y desvinculación del personal. De continuar con estas situaciones, se presentaría un incremento económico mayor en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, como la pérdida de personal idóneo y capacitado con conocimiento y experiencia en los procesos.

A continuación, se referencia la matriz EFE y la matriz EFI, que permitirán evidenciar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Universidad Minuto de Dios sede Bello como empresa, a nivel de rotación de personal.

La metodología aplicada para la realización de dichas matrices fue por medio de un grupo focal con personal administrativo vinculado a la empresa con una antigüedad mínimo de 1 año. De este grupo focal se surgieron las principales debilidades que evidencian ellos como empleados de la empresa.

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) evaluó las principales factores internos que involucran al personal administrativo, de esta forma se ponderaron las fortalezas y debilidades que se encontraron, teniendo en cuenta una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro), (David, 2003).

A continuación, se aprecian los factores y el impacto que tienen cada uno de ellos.

*Tabla 1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) - UNIMINUTO Sede Bello*

<b>Factores Determinantes</b>	<b>Peso / nivel de importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Buen clima laboral</b>	17%	4	0,68
<b>Estabilidad laboral</b>	10%	4	0,4
<b>El personal cuenta con los recursos suficientes para el desempeño de sus funciones</b>	5%	4	0,2
<b>Espacios adecuados</b>	5%	3	0,15
<b>Perfiles definidos y manuales de funciones establecidos</b>	2%	3	0,06
<b>Debilidades</b>			
<b>La retribución salarial no es proporcional al trabajo realizado</b>	40%	1	0,4
<b>Mala comunicación entre dependencias</b>	2%	2	0,04
<b>No existe un sistema de incentivos y reconocimientos</b>	8%	1	0,08
<b>Existe sobre carga laboral</b>	8%	2	0,16
<b>El capital humano no es suficiente para cubrir todas las áreas de trabajo</b>	3%	2	0,06
<b>Total</b>	100%		2,23

*Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada*

En la aplicación de la matriz EFI se denota que la puntuación fue inferior a la media (2.5), lo que indica que la empresa no responde satisfactoriamente a las fortalezas frente a las debilidades existentes, lo cual debe establecer mejoras en las estrategias de retención del personal.

Como fortaleza mayor se evidenció el clima laboral con un valor porcentual del 17%, el cual es un factor muy significativo dado que tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano dentro de la organización. El clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los



individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Validating the organizational climate measure, 2005)

Cuando el salario es equitativo, fundado en las exigencias del puesto y las habilidades del colaborador es muy probable que el resultado sea la satisfacción. En el caso de UNIMINUTO Sede Bello, de acuerdo al resultado evidenciado en la matriz EFI, se obtuvo como debilidad mayor con un valor porcentual del 40%, que la retribución salarial no es proporcional al trabajo realizado, factor influyente en la rotación de personal dentro de la corporación. Teniendo en cuenta el nivel de jerarquías de necesidades de (Maslow, 1943) podemos decir que el salario hace parte de las necesidades psicológicas, debido a que la necesidad principal del ser humano es cubrir las necesidades básicas, las cuales se satisfacen con la capacidad económica.

Por otro lado, (Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?, 1969) propone la teoría de los dos factores, esta propuesta también aborda el salario como parte de los factores higiénicos, donde estos por si solos no dan motivación, pero si no existiera o no es lo suficientemente apto para cumplir las necesidades básicas si generarían insatisfacción y por lo tanto impacto en la rotación.

Las personas desean el dinero porque éste les permite no solo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo.

Pero pueden comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales (Teoría de la expectativa de Lawer III).

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2003).

Desde una desde una mirada más externa se construye una matriz EFE con la misma metodología que la matriz EFI, la matriz de evaluación de los factores MEFE permitió evaluar

los principales factores externos en relación con el personal administrativo, al igual que en la matriz MEFI se realiza una ponderación en la cual se establece una calificación entre 1,0 y 4,0.

Con respecto a las oportunidades y amenazas externas, teniendo en cuenta que 4,0 es el valor más alto con una reacción alta y 1,0 es valor más bajo con una deficiente reacción.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) - UNIMINUTO Sede Bello

Factores Determinantes	Peso / Nivel De Importancia	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Establecer incentivos constitutivos de salario emocional y económico para los colaboradores	30%	2	0,6
fortalecer los convenios con entidades que brinden beneficios especiales a los colaboradores	3%	4	0,12
Distribución de funciones según el número de personas así como de la demanda y la oferta.	5%	3	0,15
Establecer un plan de carrera que les permita a los colaboradores crecer dentro de la misma Institución.	10%	1	0,1
Fortalecer los planes de inducción al cargo a los colaboradores	5%	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Rotación del personal.	5%	3	0,15
Oportunidades laborales del medio con mejores salarios	24%	2	0,48
Los altos costos en la formación académica, para especializar al personal profesional.	5%	3	0,15
Riesgo asociado a las condiciones externas como estrés y problemas personales de los colaboradores	8%	2	0,16
Inducción débil para desempeñar el cargo	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,16</b>

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

En la aplicación de la Matriz EFE, se observó que la puntuación fue inferior a la media (2.5), lo que evidencia que la UNIMINUTO Sede Bello, no responde de manera eficiente a las oportunidades presentadas frente a las amenazas existentes en el medio, evidenciando como amenaza mayor las oportunidades laborales del medio con mejores salarios, con un peso porcentual del 24% frente a una oportunidad mayor que es establecer incentivos constitutivos de salario emocional y económico para los colaboradores, con un peso del 30%.

Existen muchas teorías que contribuyen al entendimiento de la motivación del hombre en el puesto de trabajo, van desde las más mecanicistas, como la de (Taylor, 1961), donde se crea el mito del "hombre mecánico", el cual sólo es motivado por incentivos económicos; pasando por las teorías llamadas "teorías de las relaciones humanas", como la planteada por Elton Mayo (entre 1929 y 1937), en la cual se considera que el trabajador le importa más el ambiente informal de la organización que su propio lucro, es decir, al trabajador lo motivan más las necesidades irracionales que las racionales.

Por otra parte, Walras definió la justicia en el intercambio, en términos de dos condiciones, primero, la total libertad de cada individuo para buscar su propia ventaja en el mercado y segundo, la completa eliminación de cualquier oportunidad para un individuo de beneficiarse en el intercambio a expensas de su contraparte o de cualquier otro. Los medios con los que los seres humanos satisfacen sus propias necesidades pueden disponerse sólo en cantidades menores de las que se necesitan para conseguir la plena satisfacción de dichas necesidades, siendo el trabajo una fuente de ingresos para satisfacer necesidades materiales y de realización. (Walras, 1874).

Luego de mencionar algunas razones por las cuales es importante retener al personal, se corrobora que, en el ámbito de la gestión del talento humano en las organizaciones, la movilidad laboral se convierte en un desafío y después de haber realizado la contextualización a través de la matriz EFI y la matriz EFE, a continuación, se referencia la pregunta de investigación.

¿Es el salario un factor determinante en la retención de los colaboradores de UNIMINUTO Sede Bello?

## **2. Objetivos De La Investigación**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar los factores que inciden en la a rotación y retención del personal de UNIMINUTO, sede Bello.

### **2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral.
- ✓ Analizar el efecto de la remuneración salarial en la retención del personal.
- ✓ Proponer estrategias que promuevan la de retención del personal.

### 3. Justificación

La retención del talento humano es hoy una preocupación que se ha convertido en un desafío que enfrentan las compañías, ya que el capital humano es la fuente principal que permite que las empresas sean más competentes. Hablar de retención es hablar de organizaciones que tratan de fidelizar a sus colaboradores y apuntan a que estos sean capaces de obtener un alto rendimiento en un mundo competitivo.

La mayor prioridad y preocupación para los líderes de la organización es crear estrategias de retención de personal para combatir la rotación laboral. Es ahí donde el área de talento humano no solo necesita motivación y recursos para atraer colaboradores, sino que requiere un análisis detallado del tipo de estrategias que pueden crearse enfocadas a mantener un equilibrio de los colaboradores dentro de la organización, en la cual entran en juego múltiples factores para decidir la continuidad, tales como, el clima organizacional, el salario, la infraestructura, los puestos de trabajos, los reconocimientos, la proyección laboral y el tipo de contratación.

La rotación laboral constituye una característica que repercute desfavorablemente en la empresa, debido a su impacto en los costos de la organización, no sólo por los costos directos en capacitación y formación, sino también los costos por el tiempo que toma a cada nuevo colaborador ajustar su curva de aprendizaje para adaptarse y conocer la organización y lograr eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Es por ello que la presente investigación se realiza con el propósito de establecer las causas fundamentales de la rotación del personal en UNIMINUTO sede Bello, debido a que existe actualmente un nivel de rotación del 12%, como se evidencia en un estudio que se realiza cada año para medir la rotación del personal, siendo comparada con otras empresas del mismo sector, como se evidencia en la gráfica.

*Tabla 3 Porcentaje de permanencia – rotación 2017*

<b>Universidad</b>	<b>Rotación</b>	<b>Permanencia</b>	<b>Corte</b>
<b>Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO</b>	12%	88%	2017-2
<b>Pontificia Universidad Javeriana</b>	33.73%	66.27%	2017-2
<b>Universidad Sergio Arboleda</b>	7%	83%	2017-2
<b>Universidad del Rosario</b>	40%	60%	2017-2
<b>Universidad Jorge Tadeo Lozano</b>	8.74%	91.26%	2017-2
<b>Universidad de los Andes</b>	10.53%	89.47%	2017-2

*Fuente: elaboración UNIMINUTO*

Por lo tanto, la realización de esta investigación permitirá conocer la situación de la Corporación Universitaria Minuto De Dios – UNIMINUTO, Sede Bello en relación con la retención de los colaboradores.

Los resultados de la investigación pueden ser puestos en práctica por la organización para implementar medidas que resalten al colaborador como elemento fundamental y alcanzar su desarrollo profesional, logrando así una mayor retención de los mismos, lo cual traerá beneficios no solo para los colaboradores sino también para la organización en cuanto a la mejora de procesos al aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores para con la Institución lo que también influye en los factores de competitividad organizativa vinculados a los recursos humanos, sus habilidades, destrezas, competencias, lo cual impacta positivamente en la comunidad estudiantil y en general a las personas que utilizan los servicios que presta la Universidad, donde se verá reflejada la planeación y organización de los procesos que se realizan dentro de la Institución. Además de aportar al mejoramiento de la organización, esta investigación proporcionará un enriquecimiento académico en nuestra formación profesional, mediante incorporación de nuevas herramientas durante la realización del mismo y la puesta en práctica de los temas vistos durante la carrera de Administración de Empresas, tales como la elaboración de un análisis de diagnóstico mediante la matriz EFE y EFI, fortalecer condiciones

de investigación, entre otros. Finalmente, los resultados del estudio servirán como apoyo para la realización de futuras investigaciones en el área.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Marco conceptual

En este apartado se referencian, los conceptos, definiciones y teorías que le permiten al lector ampliar el marco referencial desde el punto de vista de léxicos, en esa medida lo primero que se debe tener en cuenta es que la rotación del personal implica que algún miembro de la organización abandone su puesto de trabajo, sin embargo, (Frederick, 1999) menciona que esta se puede desarrollar de dos maneras (rotación interna y rotación externa), la primera consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puestos; mientras la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas opciones laborales y la rotación de personal se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella (Idalberto, 2011)

Según (Flores, 2012) define a la rotación de personal como el número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación al total de trabajadores de una empresa. Es decir, es una regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas en un período de tiempo determinado. Teniendo en cuenta que la retención del Recurso humano es el proceso para mantener a las personas con beneficios como remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionando un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, y asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas ya que son importantes para definir su permanencia en la organización. (Chiavenato, 2007), por lo cual es importante identificar los factores que según Chiavenato se define como un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. (Chiavenato, 2007). Lo anterior afecta o beneficia el clima organizacional considerado como el ambiente psicológico y social que envuelve el área de trabajo, es el grupo de pensamientos o ideas que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del clima organizacional y la consecuencia de las emociones, sentimientos y



actitudes que emergen en las relaciones que existe entre los miembros de una organización, según (Cuevas, 2011). Buscando que los colaboradores tengan motivación que significa expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción. Desde un punto de vista psicológico, se puede definir como el conjunto de factores dinámicos teniendo una fuente que impulsan el comportamiento del individuo hacia un objetivo determinado. (Gabriele., 2014) Si se ejecutan acciones como las mencionadas anteriormente se tiene como resultado la satisfacción laboral que según los autores (GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO: UNA EXPLORACIÓN CUALITATIVA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA, 2011) la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones, Para lo cual, previamente, necesitaremos, desde luego, ser capaces de medirla adecuadamente.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización además de hacerla más ágil y competitiva. (Chiaveto, 2007). Luego de definir el capital humano es de suma importancia hablar del salario que según el Diccionario de administración y ciencias afines se define como los Precios de los factores de producción .Renta que percibe un trabajador por el cumplimiento de la tarea encomendada por la empresa. Es decir, la demanda de renta que realiza el trabajador a cambio de su esfuerzo. (Guadagnini, 2007). Las organizaciones realizan análisis que permiten evaluar factores internos y externos dentro de los cuales aparece herramientas estratégicas como la Matriz EFI que es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia. (García, 2011) y la Matriz EFE, Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2003).

## 4.2. Marco contextual

A continuación, se referencian algunos estudios realizados sobre la rotación y retención de personal en diferentes instituciones y los aportes que han realizado los diferentes autores al tema de estudio, abordados desde lo general a lo particular a nivel latinoamericano, nacional y regional:

En un estudio realizado en México sobre los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. En el cual se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal (Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, 2008)

Por otro lado, también se tomó como referente una investigación se realizó con el propósito de determinar las causas de rotación de personal de receptores pagadores de la región Metropolitana de una Institución Financiera de Guatemala. En la cual se utilizó la recolección de la información se utilizó como instrumento la entrevista de Salida que proporcionó la Institución, la cual está anexada a los expedientes laborales de los colaboradores del puesto de Receptor Pagador. Los resultados presentados, indican que, de 20 sujetos investigados, se encontraron 8 causas de rotación de personal, internas y externas siendo las más recurrentes: ambiente de trabajo y otro trabajo, las que sumadas porcentualmente implican el 50% del 100% investigado. Asimismo, las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: salario, viaje a usa, mala actitud de servicio, familia, universidad y llamadas de atención. Se concluyó que la causa de rotación más significativa corresponde a otro trabajo, con el 35% de participación sobre el 100%. Por lo anteriormente expuesto, se propuso a la institución financiera que implemente la propuesta llamada “acciones para reducir las causas de rotación de personal en la región metropolitana”, la cual tendrá como objetivo general minimizar las causas de rotación de personal de receptoría de la institución. Además, se llegará a tener personal más capacitado e identificado con la institución, (Rivas, 2012).

En un proyecto realizado por (Alexandra, 2017), en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, se tuvo como objetivo principal demostrar cómo la rotación del personal incide en el desempeño laboral de los empleados del Centro Comercial Norte, de la Corporación Fiales de la ciudad de Guayaquil el índice de rotación en la empresa aumentó considerablemente debido a muchos factores influyentes, entre ellos: inadecuado ambiente de trabajo, falta de incentivos, horarios no flexibles, largas jornadas de trabajo, entre otros, llegando a un índice del 43%, que en relación a años anteriores es un valor muy elevado. Esta investigación se la desarrolló con la finalidad de conocer las causas de las salidas del personal y proponer una solución a esta problemática. Mediante una investigación de tipo exploratoria, descriptiva, los recursos que se utilizaron para identificar los factores que provocaron la rotación del personal fueron encuestas dirigidas al personal operativo del área de entretenimiento y una entrevista al Gerente de Recursos Humanos arrojando como resultado que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción. Se concluye que, con la implementación de un plan de acción multidisciplinario se disminuirá la rotación de personal, promoviendo a la satisfacción laboral y a un mejor desempeño mediante la aplicación de acciones y estrategias en las áreas de mayor conflicto, que, de acuerdo a la investigación, es el área de entretenimiento de la Corporación Fiales.

(Fernández, 2014), realizó un trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Clima Laboral y Rotación de Personal. El objetivo fundamental determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A., Quito - Ecuador. La hipótesis plantea que el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa. El fundamento teórico se sustenta en la Teoría del Clima Organizacional de Chiavenato, respecto a: influencia del clima laboral en la organización y los trabajadores, factores determinantes de la rotación de personal, costos de rotación de personal, satisfacción laboral. Investigación correlacional no experimental. La conclusión general refiere que, si existe relación entre el clima organizacional y rotación del personal, con la recomendación de tomar puntos de control en el clima laboral para reducir el índice de rotación de personal.

Antecedentes de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso liberty seguros, Bogotá - Colombia. El objetivo de este documento es, en primera instancia realizar el análisis y el estudio de los antecedentes de la intención de retiro en el contact center y su relación con la satisfacción laboral, en segunda medida se busca establecer que existe una relación negativa entre la rotación de personal y el desempeño del contact center. Inicialmente se presenta la revisión de la literatura concerniente a la rotación de personal y sus variables determinantes, luego analizaremos las relaciones entre las diferentes variables de satisfacción y la intención de retiro, para identificar las variables explicativas que permitan la creación de un modelo, posteriormente se trabajaran los datos históricos de rotación en relación con indicadores de desempeño del contact center buscando establecer relaciones significativas. El documento concluye con el planteamiento de aplicaciones para la gerencia a través de las cuales se podrán tomar medidas enfocadas a la reducción de la problemática interna, estas medidas serán complementarias a los demás métodos de mejoramiento de la calidad y la reducción en los costos de operación del Contact Center (Valencia, 2009).

(Peña, y otros, 2015) realizaron un estudio sobre las prácticas de gestión humana en el enfocadas en la retención del talento de la empresa Sonoco de Colombia Ltda. Cali, el cual se apoya también de encuestas realizadas a trabajadores donde aportaron la percepción sobre dichas prácticas y la entrevista al gerente de Recursos Humanos. Este proyecto utiliza técnicas propias de la investigación descriptiva y propositiva. Estos resultados permitieron caracterizar los procesos existentes, establecer las satisfacciones e insatisfacciones de los trabajadores y conocer en detalle la aplicación de las políticas extralegales a la retención del talento humano. Finalmente, con el apoyo de los autores consultados para realizar el marco teórico de éste trabajo, se pudo determinar el diseño de prácticas de gestión humana que permitan retener el talento humano en Sonoco de Colombia Ltda.

En la Empresa grupo Holcim, Holcrest S.A.S, (Olaya, 2015) realizó un estudio resalta la retención del personal como una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim,

Holcrest S.A.S, ubicada en la ciudad de Medellín. El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos. Con base en esta encuesta, se realiza un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados muestran que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Estos se convierten en los puntos a tener en cuenta por parte de la organización para que tome decisiones que ayuden a minimizar la rotación por dichas causas mencionadas.

Reconocer las principales razones de deserción de ex instructores de una academia de artes marciales ubicada en Medellín, Colombia, la cual se encuentra actualmente afectada por un alto índice de rotación de personal, fue el objetivo de una investigación realizada por (Quintero, 2016). Se busca identificar los factores que incidieron en la decisión de retiro, las estrategias que la institución pudo haber implementado para retener al personal, evaluar las consecuencias de la decisión de retiro en términos de pérdida y ganancia e identificar posibles síntomas de insatisfacción o malestar a nivel físico, psicológico y en las relaciones interpersonales en el momento de tomar la decisión de dejar un grupo. El método utilizado fue un estudio cualitativo descriptivo-interpretativo, basado en entrevistas en profundidad a ocho ex instructores de la academia de artes marciales en la ciudad de Medellín, Colombia. Obteniendo como resultados que son los factores internos de la organización los que llevan a que se presente la rotación de personal en los instructores de la academia de artes marciales objeto de este estudio, prevaleciendo sobre factores externos como viajes, estudio, trabajo y otros pasatiempos. También se identificó que estrategias para fomentar la permanencia de instructores son mejorar el acompañamiento y las capacitaciones, permitiendo homogeneidad en el método de enseñanza y acompañamiento entre colegas. Conclusiones. Factores internos de la academia como la desorganización administrativa y las diferencias ideológicas entre el instructor y la institución son los que predominan en la rotación del personal. El factor del bajo salario no demostró ser una causa importante.

### **4.3. Marco legal**

La retención y rotación del personal forma parte de la Administración de Recursos Humanos que básicamente consiste en control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En este sentido el trabajo es un derecho fundamental contemplado en la constitución colombiana y el código sustantivo del trabajo que expresan:

#### **Constitución política de Colombia**

ARTÍCULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

ARTÍCULO 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

#### **Código laboral colombiano**

Es el que regula las condiciones laborales y entre patronos y trabajadores:

Artículo 1o. objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2o. Aplicación Territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 3o. Relaciones Que Regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 5o. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 10. Igualdad De Los Trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 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.

Artículo 51. Suspensión. El contrato de trabajo se suspende:

1. Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución.
2. Por la muerte o inhabilitación del empleador, cuando éste sea una persona natural y cuando ello traiga como consecuencia necesaria y directa la suspensión temporal del trabajo.
3. Por suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio, en todo o en parte, hasta por ciento veinte (120) días por razones técnicas o económicas u otras independientes de la voluntad del empleador, mediante autorización previa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. De la solicitud que se le eleve al respecto el empleador deberá informar en forma simultánea, por escrito, a sus trabajadores.
4. Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria.

5. Por ser llamado el trabajador a prestar servicio militar. En este caso el empleador está obligado a conservar el puesto del trabajador hasta por treinta (30) días después de terminado el servicio. Dentro de este término el trabajador puede reincorporarse a sus tareas, cuando lo considere conveniente, y el empleador está obligado a admitirlo tan pronto como éste gestione su reincorporación.

6. Por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional que no exceda de ocho (8) días y cuya causa no justifique la extinción del contrato.

7. Por huelga declarada en la forma prevista en la ley.

#### **4.4. Marco teórico**

En este apartado se explicaran las diferentes teorías que de forma académica permiten ampliar el marco referencial de la investigación desde el punto de vista se tienen en primera instancia que, después de iniciada la Revolución Industrial se da inicio a los problemas de rotación del personal, en donde, para las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Administración de Recursos Humanos, 2014), es decir, orientándose por la intuición.

A raíz de eso se originó una inestabilidad dentro de las empresas, específicamente en el capital humano; dando lugar a la rotación del personal, uno de los principales problemas que afecta a las organizaciones en la actualidad, lo cual está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende reclutar a las personas más idóneas para ocupar un puesto vacante, puesto que una de las razones de la rotación del personal está atada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo.

Existen muchas teorías que contribuyen al entendimiento de la motivación del hombre en el puesto de trabajo, van desde las más mecanicistas, como la de (Taylor, 1961), donde se crea el mito del "hombre mecánico", el cual sólo es motivado por incentivos económicos; pasando por las teorías llamadas "teorías de las relaciones humanas", como la planteada por Elton Mayo



(entre 1929 y 1937), en la cual se considera que el trabajador le importa más el ambiente informal de la organización que su propio lucro, es decir, al trabajador lo motivan más las necesidades irracionales que las racionales.

La Teoría de las Expectativas, planteada en sus inicios por (Vroom, 1964) y luego ampliada por (Porter, y otros, 1967) la cual vincula el esfuerzo con las recompensas, y es la única que menciona que las personas son racionales y pueden hacer estimaciones sobre la probabilidad de lograr un resultado.

Ahora bien desde una forma más complementada se explica la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, en 1964, publicó su libro *Work and Motivación*, en el cual presenta un modelo matemático de la teoría de las expectativas, esta "afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo"

(Stephen, 1996) A través de este estudio se ha logrado relacionar la conducta con la expectativa, originando la motivación, la cual el autor la define como "un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y motivadas por ésta" (*Las Organizaciones (comportamiento, estructura y procesos)*, 1996).

"Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales" (*Comportamiento organizacional*, 1999), por lo tanto piensan las cosas antes de hacerla, miden sus consecuencias y las comparan con los beneficios, es por ello que dicho modelo "afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos" (*Comportamiento organizacional*, 1999).

La rotación de personal actualmente se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como ( (*Comportamiento Organizacional*, 1996), expresa al respecto "la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad". Esto ha despertado en las empresas un alto interés en que el personal que se contrate sea de forma permanente y mantenga una estabilidad en el puesto que

ayude a garantizar su eficiencia, esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de los cargos que quedan vacantes, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales, entre otros. (Administración de Recursos Humanos 6ta edición, 2008) Exponen que: El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende gastos de reclutamiento, selección y capacitación, entre otros. Es por ello que se llegó a la conclusión de que el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado directamente con el colaborador.

El control sobre la rotación del personal es fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización, dado que, cuando un trabajador se desvincula de la empresa, se lleva todo el conocimiento y la experiencia obtenida durante el tiempo que estuvo ahí. Por eso, el control es necesario conocer que los intereses de las personas que ingresan a laborar en la organización vayan a la par con los objetivos de la empresa para generar beneficios mutuos que satisfagan las labores de los empleados y la empresa.

La insatisfacción del personal puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo (Gómez, 2014). Esto lo que expresa es la inconformidad del trabajador al no tener un trabajo que se acomoda a sus deseos, aspiraciones o necesidades, un trabajo que no llena las expectativas y que no permite a la persona un crecimiento, lo que crea una tensión que lleva a que el trabajador decida migrar a una nueva organización donde sus deseos, aspiraciones y necesidades se vean suplidas de una mejor manera, donde sus expectativas se vean satisfechas.

Un trabajador insatisfecho será entonces aquel que sienta que lo que recibe no se corresponde con el tiempo y la dedicación que invierte en su trabajo. Algunos factores que hacen que un trabajador se sienta satisfecho son: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo (Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, 2008). Muy ligada a la satisfacción está la

motivación, la cual puede ser definida como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, 2008).

Se ha encontrado también que la utilidad esperada en el trabajo actual y la satisfacción laboral tienen un efecto único en las intenciones de retiro, adicionalmente la literatura califica la rotación de personal como un factor que hace parte de un proceso secuencial y cíclico en las organizaciones, que empieza por la insatisfacción laboral y existe una relación significativamente positiva entre la rotación de personal y la satisfacción laboral ( (Mobely, y otros, 1979).

En la actualidad no existen técnicas específicas para la retención del personal, dado que cada organización implementa sus propios métodos acorde a sus necesidades. En general, las empresas buscan, como mecanismo de retención, aumentar el compromiso organizacional entregando beneficios (monetarios), mejorando el ambiente de trabajo y/o mejorando la visión que tienen los colaboradores sobre la organización.

Para (La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso, 2008), la manera de fortalecer el compromiso y reducir la rotación es a través del liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Estos factores, llamados Facilitadores Organizativos, tienen como objetivo el satisfacer las motivaciones de los colaboradores.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1 Línea de investigación institucional y eje temático (Programa académico).**

La investigación sobre factores que inciden en la retención de los colaboradores UNIMINUTO sede Bello, está circunscrita a la línea de investigación del programa de Administración de Empresas que se denomina innovaciones sociales y productivas y a su vez es coherente con la sublínea de Gestión Estratégica para la globalidad.

### **5.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (Sampieri, 2010).

El presente trabajo presenta una investigación de carácter mixto, por lo que se utilizará un enfoque de forma cualitativa para el estudio de la satisfacción laboral y un enfoque cuantitativo para el estudio de la rotación de personal en la organización.

### **5.3 Diseño de la investigación.**

La investigación no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Sampieri, 2006).

El estudio planteado es una investigación no experimental, por lo que esta investigación solo se limita a describir, analizar, comparar situaciones que se presentan en la empresa sin intervenir

en la misma, es decir, no se manipulan las variables independientes, sino que sólo se observan tal y como se dan en su contexto natural; tampoco se manipularán a los sujetos estudiados.

#### **5.4 Alcance**

La investigación exploratoria permite identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. Este estudio servirá para hallar información de cómo se encuentra la empresa actualmente, se explorará las situaciones que influyen en la rotación de personal.

Un estudio correlacional describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. (Sampieri, 2006).

Dicho lo anterior, esta Investigación será correlacional, y se encargará de establecer las principales causas de rotación del personal y la relación tiene la retención con el nivel de motivación de los colaboradores.

Investigación descriptiva es la que estudia situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales, son diseñados para describir la distribución de variables. De aquellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajos susceptibles de ser verificadas en una fase posterior, según lo manifestado por (Valdivia, 2013).

La investigación descriptiva se lo realiza con el estudio exploratorio y en base a dichos resultados se aplicarán los métodos, características para conocer los problemas existentes de la empresa a nivel de satisfacción.

## 5.5 Población

La población objeto de estudio es finita debido a que consta de un número limitado de elementos, se compone una muestra de los 800 colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO- Sede Bello, distribuidos así, 459 docentes y 341 administrativos.

## 5.6 Tamaño de la muestra

Es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que participe de éstos y sea un reflejo de las mismas. (Ludewig, 2014)

En la investigación a realizar denominada Factores que inciden en la retención de los colaboradores de UNIMINUTO, sede Bello durante el periodo 2018-2 y 2019-1, la información a utilizar es información primaria la cual será recolectada a través de encuestas, es necesario hacer uso del tamaño de la muestra, como la población es finita, es decir, se conoce el tamaño de la población, la fórmula a utilizar será la siguiente:

Ver anexo N. 1 (tamaño óptimo de la muestra).

Después de haber referenciado la fórmula, a continuación, se explicarán cada uno de los componentes de dicha fórmula.

$n$  = Tamaño de muestra para la precisión especificada.

$N$  = Tamaño de la población, para esta investigación es de 800 (459 docentes y 341 administrativos), según fuente de gestión humana, UNIMINUTO Sede Bello.

$z$  = Nivel de confianza.

$p$  = Probabilidad de éxito. Como no existen estudios previos que determinen este valor, se le asignará un porcentaje o una participación que se encuentre entre el 40% y 60% como lo especifica la estadística, por facilidad, se referencia 50/50.

$q$  = Probabilidad de error, se define como  $1-P$ , (para este caso es 50%).

$nc$  = Nivel de confianza, el nivel de confianza de esta investigación es del 95%, debido a que el instrumento y la forma de recolectar la información será asesorado por un profesional experto en estadística.

$e$  = Error máximo permitido, para esta investigación se tendrá un valor del 6% de tal forma que puede capturar la subjetividad que tienen las personas a la hora de hacer las encuestas debido a que no se maneja una información simétrica o perfecta.

$z$  = Valor estandarizado asociado a una tabla de la normal y a la campana de Gauss Jordán y al nivel de confianza que para esa investigación es del 95%.

Después de aplicar todos los procedimientos y estadísticas matemáticas, se concluye que se debe realizar una encuesta a 200 Personas conformadas con administrativos y docentes, esto se da con un nivel de confianza del 95%, un error máximo permitido del 6% y una probabilidad de éxito y probabilidad de error del 50%.

Tamaño óptimo de la muestra

$$Z = 1 - \frac{\alpha}{2}$$

$$nc = 1 - \alpha$$

$$0.95 = 1 - \alpha$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

$$e = 0.06$$

A Continuación, se procede a encontrar el valor de  $z$  estandarizado según la fórmula,

$$Z = 1 - \frac{0.05}{2}$$

$$Z = 1 - 0.025$$

$$Z = 0.975$$

$$Z = 1.96$$

Este valor se busca en la tabla de la normal ver anexo (número 1).

$$n = \frac{(800)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{800(0.06)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

### **5.7 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

Para esta investigación se utilizarán tres tipos de fuentes: (primaria, secundaria y terciaria). Como fuente primaria los instrumentos principales de recolección de información es la conformación de un grupo focal con personal de las diferentes áreas de la institución, lo que permitirá obtener la información directa y una encuesta que se realizará a 200 colaboradores.

Con relación a la información secundaria, será obtenida a través de material como libros, revistas de investigación y trabajos de investigación o tesis, información de base datos, bibliotecas virtuales, campus virtual. Nos ofrece información referente al tema de investigación, pero no son las fuentes propias de tales hechos.

Como fuente terciaria tomaremos diferentes documentos generados por la empresa, tales como los formatos de requisición de personal; evaluación de la capacitación; evaluación de desempeños, listado de manual de funciones y perfiles de cargo; a algunos de estos documentos sólo se hará referencia, dado que son parte de manejo privado de la empresa.

### **5.8 Análisis y tratamiento de datos.**

Después de haber elaborado el instrumento de campo y recolectado la información primaria, se elaborará una base de datos plana en Excel, donde se van a digitar cada una de las variables, posterior a la digitación se hará un análisis unidimensional con cada uno de las variables, posterior a ellos se hará un análisis correlacional o bidimensional donde se tendrán en cuenta y se analizarán las variables más importantes.



## 6. Resultados y discusiones

Después de haber presentado todos los argumentos teóricos que influyen en la retención del personal dentro de la Corporación Universitaria Minuto De Dios – UNIMINUTO, Sede Bello, y haber analizado las diferentes variables, abordadas en el estudio, a continuación, se presentan los principales resultados encontrados en la investigación que dan respuesta a los objetivos planteados y esta soportado por la matriz EFE, EFI. Estos resultados se presentarán en tres bloques que están conformados primero por el factor de motivación y reconocimiento, en segunda instancia el área y ambiente de trabajo y por ultimo formación e información.

Dando respuesta a estos los bloques en mención, a continuación, se relacionan

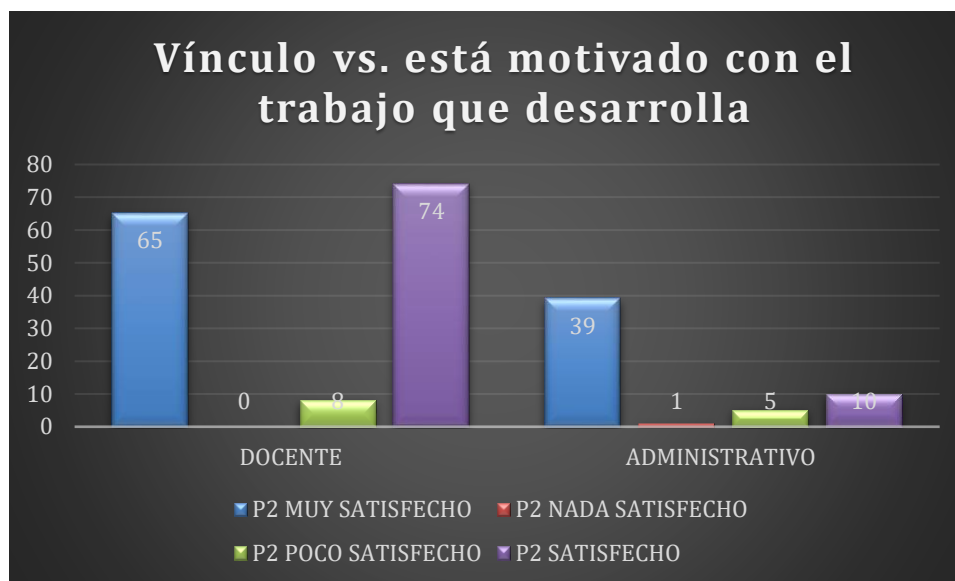
### 6.1 Factor motivacional y de reconocimiento

Es importante tener en cuenta que para retener al personal dentro de la organización, es imprescindible conocer las necesidades y expectativas que tienen frente a la empresa, toda vez que la palabra retención está ligada a motivación, es por ello que, para que las empresas puedan conservar a su personal con talento y mantenerlo productivo, es necesario que la organización se interese en la motivación de sus colaboradores, debido a que esto trae como resultado un mejor desempeño por parte de los mismos. Sin embargo, no es una tarea fácil porque precisamente aquí entra en juego la famosa frase que predica que cada individuo es un mundo, apoyada académicamente por la “Teoría del Hombre Complejo” de (Chiavenato, 2000). Por ello los factores motivacionales varían en función de cada persona, y no dependen solamente de su personalidad, sino que también se ven influenciados por su sexo, edad, nivel de escolaridad, vínculo con la empresa y hasta por el tiempo de permanencia dentro de la misma.

En el caso de la corporación universitaria Minuto de Dios sede Bello, al comparar el vínculo con la empresa se observa que entre administrativos y docentes, los docentes presentan un mayor nivel de satisfacción, eso se da con una participación del 65% que se encuentran muy motivados con su trabajo, mientras que por otra parte el 39% de los colaboradores vinculados con el área administrativa se encuentran plenamente motivados con su trabajo, observando también que en la población de docentes ninguno manifiesta no sentirse motivado con su trabajo, mientras que en

los administrativos el 1% manifiesta no sentirse nada motivado, tal como lo muestra la siguiente gráfica,

*Gráfico 1 vínculo vs. Motivación con el trabajo que desarrolla - UNIMINUTO Sede Bello*

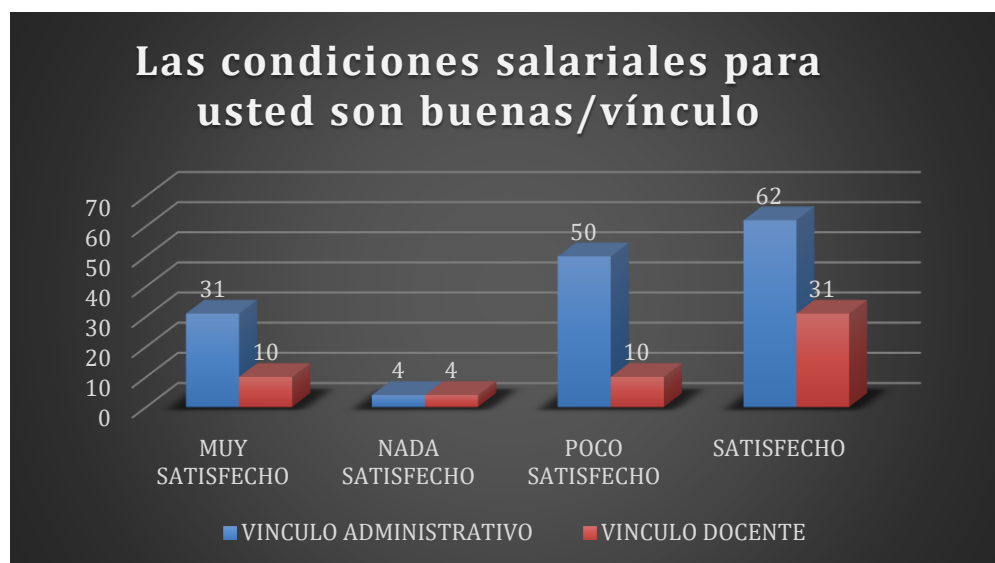


*Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada.*

De otro lado, al comparar la satisfacción frente a las condiciones salariales, tanto de docentes como administrativos, se puede evidenciar que un alto porcentaje del grupo de administrativos se encuentra poco satisfecho con la retribución económica recibida por su trabajo con una representación del 50%, mientras que solo un 10% de los docentes manifiestan sentirse pocos satisfechos con las condiciones salariales. El porcentaje de colaboradores administrativos que se encuentran muy satisfechos con el salario es el 31%, siendo alto al compararlo con los docentes que tienen un 10% de colaboradores satisfechos con su salario.

Los incentivos económicos son de gran importancia al momento de hablar de la motivación, (Milkovich, y otros, 1994) definen a los incentivos monetarios como forma de motivación para el empleado, los cuales puede ser los sueldos o salarios. Para que un colaborador se sienta incentivado por su salario, es necesario que la retribución salarial sea justa y proporcional a sus habilidades y a la labor que desempeña en la compañía. Los salarios se establecen de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo, tal como lo muestra la gráfica.

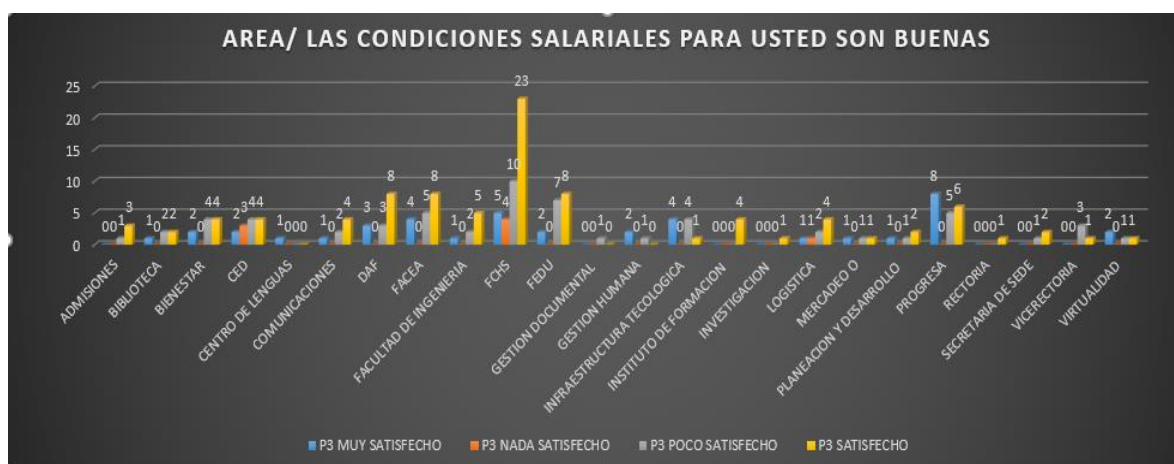
Gráfico 2 condiciones salariales vs. Vínculo - UNIMINUTO Sede Bello



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

Al realizar el análisis de la motivación en cuando a las condiciones salariales en cada área de la empresa, se identifica que el mayor nivel de satisfacción salarial está en el área de Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, con un porcentaje de satisfacción del 23%, frente a 4% de nada satisfecho.

Gráfico 3 Área vs. Condiciones salariales - UNIMINUTO Sede Bello



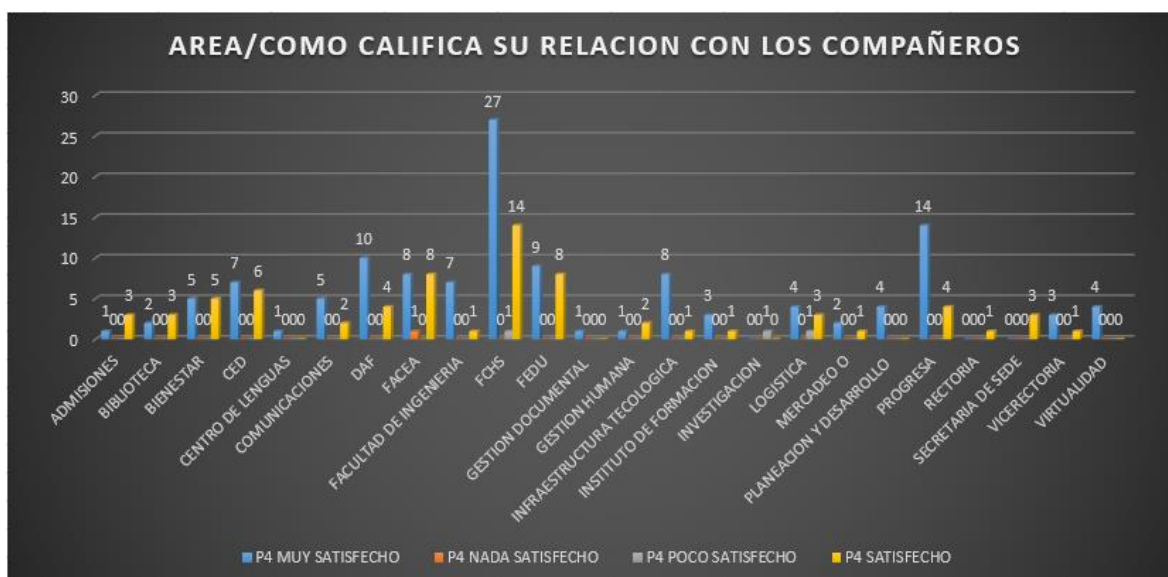
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

Uno de los factores de la retención en el puesto de trabajo, son las conexiones formales e informales con otras personas. Por eso el hecho de que la persona, tenga amigos en el trabajo y forme parte de varios grupos le atribuye a la organización una cierta ventaja, debido a que las buenas relaciones en la organización, ayudan a fomentar un clima laboral agradable.

“Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, dice el experto de Ipade (Sanchez, 2010).

En la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, sede Bello, el clima laboral es un factor determinante al momento de la retención de los colaboradores, dado que, en las diferentes áreas de la institución, la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con su equipo de trabajo, como lo podemos observar en la gráfica.

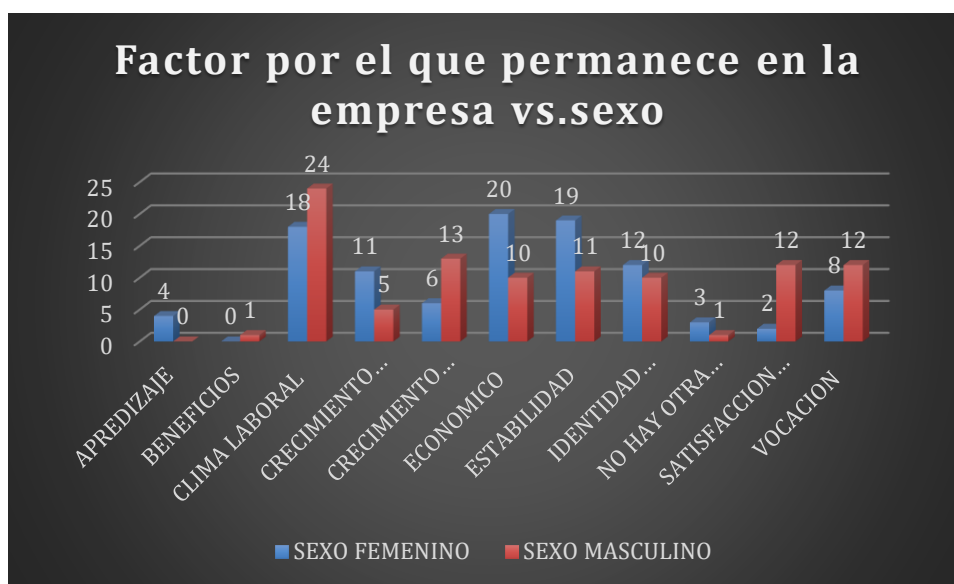
Gráfico 4 Área vs. Relación con los compañeros - UNIMINUTO Sede Bello



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

Al momento de analizar los factores de permanencia dentro de la organización, por parte de los hombres fueron el clima laboral con un 24%, el crecimiento profesional 13%, vocación 12% y satisfacción laboral 12%. Mientras en el caso de las mujeres, los factores más relevantes de permanencia en la empresa fueron el factor económico 20%, la estabilidad 19%, el clima laboral 18% y la identidad misional 12%.

Gráfico 5 factor de permanencia vs. sexo - UNIMINUTO Sede Bello



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

## 6.2 Factor Área y ambiente de trabajo

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Se debe tener en cuenta que “Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demanda de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes. En las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura predominante prescindió de los órganos estables y recurrió a equipos interfuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos”. (Chiavenato, 2000).

En relación a la pregunta si las cargas de trabajo están bien definidas las áreas encuestadas se encuentran satisfechas en un 22% contra un 7% nada satisfecho, lo que significa que los colaboradores tienen una adecuada distribución de sus funciones, se puede decir que “Si la tarea que cumple es múltiple o variada, algunas funciones pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivaciones diferentes” (Chiavenato, 2000),

En cuanto a las áreas se puede identificar que la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales fue la que tuvo una mayor participación del 22%, seguida del centro Progresas que se encuentra satisfecho en un 15%, como se ilustra en la siguiente gráfica.

Gráfico 6 Área vs. Cargas de trabajo UNIMINUTO Sede Bello



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

### 6.3 Factor formación e información

En respuesta a la pregunta cuando se implementan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, ¿la empresa se los proporciona?, se puede decir lo siguiente, tal como lo indica Chiavenato en su libro Administración de recursos Humanos se puede decir que “Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. (Chiavenato, 2000).

Con los resultados de esta encuesta se puede observar que de los 202 encuestados los administrativos están un 84% satisfechos con la implementación de nuevos mecanismos, que contribuyen al desarrollo de sus funciones y el 3% de los mismos se encuentra poco satisfecho,

por otro los docentes se encuentran satisfechos en un 24% contra un 9% de poca satisfacción. Tal como se muestra en la siguiente gráfica.

*Gráfico 7 formación vs. Vinculo UNIMINUTO Sede Bello*



*Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada*

La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional es importante mencionar que “A través de ella, cada persona contribuye a la organización con sus inversiones (esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.), a medida que percibe que le traerán retribuciones proporcionales. De ahí surge la denominada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir, en la medida en que recibe incentivos y estímulos adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa en función de lo que ve, percibe e interpreta en su ambiente.” (Chiavenato, 2000).

Al realizar el análisis a esta pregunta versus la edad de la población encuestada la respuesta es la siguiente tal como se observa la siguiente tabla.

Tabla 4. Nivel de satisfacción vs. edad - UNIMINUTO Sede Bello

Edad	Muy satisfecho	Poco satisfecho
18-28	24	6
29-38	29	16
39-48	16	10
49-58	10	0
59-68	1	0

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada

De los 18-28 años se encuentran muy satisfechos en un 24% y poco satisfechos en un 6% en cuanto a las oportunidades de formación en el desarrollo profesional, de los 29-38 años satisfechos en un 29% y poco satisfechos en un 16%, de 39-48 años muy satisfechos en un 16% y poco satisfechos en un 10%, mientras que los de 49-58 se encuentran muy satisfechos en un 10%. Como se puede observar en la gráfica.

Gráfico 8 edad vs. Oportunidad desarrollo profesional UNIMINUTO Sede Bello.



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta realizada



## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación realizada sobre los factores que inciden en la retención de los colaboradores de UNIMINUTO, sede Bello, durante el periodo 2018-2 y 2019-1.

Los factores que inciden en la retención del personal de la organización están determinados por variables relacionadas con el clima laboral, la estabilidad, la identidad misional, vocación de servicio, la motivación y el gusto por el trabajo que desarrollan; ejercicio de las funciones según su nivel de formación y posibilidades de aprendizaje.

El clima laboral incide fuertemente a la hora de hablar de retención del personal en la empresa, ya que los colaboradores dentro de la misma pueden conformar equipo y crear grupos de alto desempeño que los motiven a permanecer en la empresa.

Un personal motivado y con un alto sentido de pertenencia con la compañía resulta ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, por lo que se hace necesario brindar a los colaboradores una estabilidad laboral y también emocional que les garantice una mejor calidad de vida. De acuerdo a la investigación los resultados que se pueden concluir es que efectivamente existe una incidencia importante del Clima Laboral en la retención de personal de Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Sede Bello, dado que el clima laboral de la empresa es considerado muy agradable, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal.

Por otro lado, algunos factores que influyen para que el personal no continúe en la Institución, están relacionados con la distribución salarial versus el trabajo realizado según el nivel de formación, la no existencia de un sistema de incentivos y reconocimientos a la labor desarrollada por el colaborador, así como de un plan de carrera que permita un crecimiento dentro de la Institución.

Las principales estrategias que promueven la retención del personal están directamente ligadas a las posibilidades de establecer incentivos constitutivos de salario emocional y económico para los colaboradores; definir un plan de carrera que les permita crecer dentro de la misma Institución; definir e implementar una política de retención del personal que tenga en cuenta criterios, procesos y procedimientos enfocados a identificar cargos claves y personas estratégicas dentro de la organización.

Los efectos que tiene la remuneración salarial en la retención del personal de UNIMINUTO, es un factor determinante puesto que, influye en el rendimiento del colaborador y en el cumplimiento de sus objetivos, adicional a esto al no tener una política de salario justa favorece la aceptación de propuestas laborales de otras instituciones de forma recurrente e influye en el compromiso del colaborador con la Institución. El proceso de compensación en una compañía es vital, sin embargo este debe estar alineado a las nuevas metodologías en donde el salario emocional permite crear una verdadera conexión entre la empresa y los empleados, así su productividad aumentara y la motivación generara retención de personal. Ya que, el salario emocional actualmente está generando una nueva metodología que no solo impacta en la retención y motivación de las personas, si no en el sentido y significado del trabajo para los colaboradores, lo cual a largo plazo genera pertenencia hacia su empresa.

## 7.2 Recomendaciones

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se sugiere implementar en el área de recursos humanos procesos que permitan al personal vinculado presentarse a otros cargos y esto permitirá crecer dentro de la Institución profesionalmente, y generar un bienestar para él y su familia, mejorar las condiciones salariales valiendo la experticia técnica como elemento fundamental para el desarrollo de las actividades, medir la deserción a través de indicadores y esto se puede realizar a través de encuestas al finalizar el proceso laboral.

En cuanto a la permanencia, se deben reforzar los diversos programas de acompañamiento, que permitan a los colaboradores afianzar, reforzar y ampliar sus competencias, a fin de generar estabilidad.

Actualizar el manual de funciones para los cargos, en tanto que le permite a los colaboradores tener una visión más clara de las tareas y actividades que debe desempeñar.

Establecer planes de carrera que permitan a los colaboradores ascender dentro de la institución, esto contribuirá en que se dé continuidad en los procesos y se fortalezca la identidad misional.

Implementar una política de retención de los colaboradores de acuerdo a la visión y la realidad que tiene la institución, esta política puede llevar criterios de identificación del personal clave y los procedimientos para su ejecución basados en el plan estratégico, la gestión del conocimiento capacitación y formación.

Elaborar un plan de incentivos que le permita mejorar las condiciones actuales de los colaboradores para toda la organización.

Desde el área de gestión humana establecer políticas de bienestar laboral que permitan generar estrategias para atender las necesidades gustos, preferencias y expectativas de los colaboradores en los servicios que les gustaría obtener por parte de Recursos Humanos; para esto es necesario instruir a dicha área, con el fin de que realicen una búsqueda innovadora en donde sus resultados generen la satisfacción tanto de necesidades ya conocidas por los empleados, como las no conocidas ni siquiera por ellos mismos, y que pueden no implicar directamente retribuciones tangibles de dinero.

## 8. Bibliografía

- Administración de Recursos Humanos 6ta edición.* **Werther, W. y Davis, K. 2008.** 2008, pág. 228.
- Administración de Recursos Humanos.* **Arias, F. 2014.** 2014.
- Alexandra, Rubio Suasti Johanna Del Rocío, Villagrán Tomalá Diana. 2017.** *LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN.* Guayaquil, Ecuador : s.n., 2017.
- Chiavenato, Idalberto. 2011.** *Administracion de recursos humanos.* Mexico : Atlas S.A, 2011.
- . **2011.** *Administracion de recursos humanos.* Mexico : Atlas S.A, 2011.
- . **2011.** *Administracion de Recursos Humanos.* Mexico : Octava edición ed.), 2011.
- . **2000.** *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.* Santafé de Bogotá, Colombia : McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A, 2000.
- . **2007.** *Administración de recursos humanos.* Mexico : Atlas S A, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. 2011.** *Administracion de Recursos Humanos.* Mexico : Atlas S.A, 2011.
- Chiaveto, Idalberto. 2007.** *Administracion de recursos humanos .El capital humano de las organizaciones.* Mexico DF : Atlas S.A, 2007.
- Comportamiento organizacional.* **Hellriegel. 1999.** 1999, pág. 153.
- Comportamiento Organizacional.* **Robbins, Stephen P. 1996.** 1996, pág. 27.
- Cuevas, J. 2011.** El clima organizacional: Conceptos. [En línea] 2011. <http://psicologiayempresa.com//>.
- David, Fred R. 2003.** *Conceptos de Administración Estratégica.* México : PEARSON EDUCACIÓN, 2003.
- Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.* **Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. 2008.** 2008.
- Fernández, Lizeth Margarita Criollo. 2014.** *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Quito - Ecuador : s.n., 2014.
- Flores, Carolina. 2012.** Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME. [En línea] 2012. <http://www.dspace.uce.edu.ec//>.
- Frederick, Taylor. 1999.** *Principios de la Administracion cientifica.* MEXICO : Herrera Hermanos sucesores S A, 1999.
- Gabriele., Napolitano. 2014.** *Motivacion en el ambito laboral : El caso de Procter y Gamble.* mconnors : babelcube, 2014.
- Garcia, Apolinar E. 2011.** *Estrategias Empresariales una vision Holistica.* Bogota : s.n., 2011.

**Gómez, L. 2014.** Análisis sobre la rotación de personal en la organización. [En línea] 2014. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12083/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20ORGANIZACION.pdf>, 19/10/2015, 3:32 p.m..

*GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO: UNA EXPLORACIÓN CUALITATIVA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA.* **Abrajan, M., Montoya, S y Contreras, J. 2011.** 2011, págs. 105-118.

**Guadagnini, Mabel Susana Drovetta / Horacio Mario. 2007.** *Diccionario de Administracion y ciencias afines.* Balberas,95 Mexico DF : LIMUSA , SA DE C.V, 2007.

**Idalberto, Chiavenato. 2011.** *Administracion de recursos humanas.* Mexico : Atlas S A, 2011.

*La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso.* **Jericó, P. 2008.** 2008.

*Las Organizaciones (comportamiento, estructura y procesos).* **Gibson. 1996.** 1996, pág. 213.

**Ludewig, C. 2014.** Universo y Muestra. [En línea] 2014. <http://www.smo.edu.mx/>.

**Mario, Guadagnini Mabel Susana Drovetta/ Horacio. 2007.** *Diccionario de Administracion y ciencias Afines.* Balberas 95 Mexico D.F : LIMUSA SA DE C.V 2007, 2007.

**Maslow, A. H. 1943.** *A Theory of Human Motivation.* 1943.

**Milkovich, G y Boudreau, J. 1994.** *El desarrollo de carrera.* Mexico : s.n., 1994.

**Mobely, V.H, Hand , RW y Meglino, BM. 1979.** *Review and conceptual analysis of the employee turnover process.* 1979.

**Olaya, María Katherine Domínguez. 2015.** *ANALISIS DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA HOLCREST S.A.S.* Medellín : s.n., 2015.

**Peña, Ana María Holguín y Mancilla Mafla, Dirley Xiomara. 2015.** *PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DURANTE EL PERIODO 2015 - 2020 EN SONOCO DE COLOMBIA LTDA.* Cali - Colombia : s.n., 2015.

**Porter, Lyman W. y Lawler, Edward E. 1967.** *Teoría de la expectativa.* 1967.

**Quintero, David Ruiz. 2016.** *FACTORES DETERMINANTES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN INSTRUCTORES QUE TRABAJAN EN UNA ACADEMIA DE ARTES MARCIALES1.* Medellín : s.n., 2016.

**Rivas, Freddy Estuardo Villegas. 2012.** *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera".* Guatemala : s.n., 2012.

**Sampieri, Roberto. 2006.** *Metodologia de la investigación.* 2006.

—. **2010.** *Metodología de la investigación.* 2010.

**Sanchez, F. 2010.** 8 claves para retener el talento. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-pararetener-el-talento-humano>. [En línea] 2010.

**Stephen, R. 1996.** *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. 1996.

**Taylor, Frederick. 1961.** *Principios de la Administración Científica*. 1961.

*Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?* **Herzberg, F. 1969.** 1969, Harvard Business Review.

**Valdivia, G. 2013.** Sociedad Medica de Santiago de Chile. *Obtenido de Enfoque descriptivo y experimental*. [En línea] 2013. <http://www.smschile.cl/>.

**Valencia, Diego Andrés Quintero. 2009.** *ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS*. Bogotá, Colombia : s.n., 2009.

*Validating the organizational climate measure.* **Patterson. 2005.** 2005.

**Vroom, V. 1964.** *Work and motivation*. 1964.

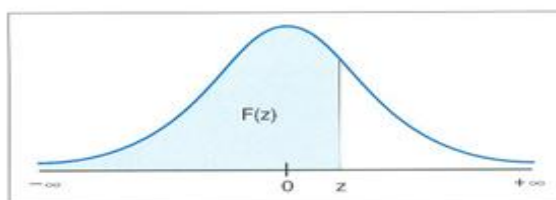
**Walras, Leon. 1874.** *El modelo de Walras*. 1874.

## Anexos

Ilustración 1 tabla de la normal

Tabla de distribución normal  $N(0, 1)$

$$F(z) = P(Z \leq z)$$



z	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3,0	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	0,9990
3,1	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998
3,5	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998
3,6	0,9998	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,7	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,8	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,9	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000



## **Técnica O Herramienta**

### **Encuesta Proyecto de grado factores que inciden en la retención Laboral**

Estimado usuario cordial saludo, agradecemos tomar unos minutos de su tiempo en el diligenciamiento de esta encuesta, la misma que se realiza con fines académicos

### **Autorización de Privacidad**

Declaro bajo la gravedad de juramento que todos los datos aquí contenidos son exactos y veraces y que la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, NIT 800.116.217-2, me ha informado de manera previa y expresa los derechos que me asisten y la finalidad, tratamiento, vigencia que se le dará a mis estos datos. UNIMINUTO informa al titular de los datos personales que le asisten los siguientes derechos:

- 1) Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a UNIMINUTO como Responsable o encargado o frente a cualquier Encargado del Tratamiento de datos.
- 2) Solicitar prueba de la autorización otorgada.
- 3) Ser informado por UNIMINUTO del uso que le ha dado a sus datos personales.
- 4) Elevar cualquier solicitud, petición, queja o reclamo referente al tratamiento de datos personales.
- 5) Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas, solicitudes y reclamos.
- 6) Revocar la autorización y/o solicitar ante la Superintendencia de Industria y Comercio la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales.
- 7) Acceder en forma gratuita a sus datos personales.

Ilustración 2 Encuesta

Marque con una X				
Vínculo con UNIMINUTO	Docente ____			Administrativo ____
Nivel de escolaridad	Bachiller ____	Técnico ____	Tecnólogo ____	Universitario ____
	Especialista ____		Magister ____	Doctorado ____
Edad				
Sexo	F ____		M ____	
Tiempo de vinculación con la empresa	Menos de 6 meses ____		Entre 6 y 12 meses ____	Más de 12 meses ____
Marque con una X la casilla que corresponda según su nivel de satisfacción M: muy satisfecho B: bastante satisfecho P: poco satisfecho N: nada satisfecho				
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>				
	M	B	P	N
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? Y por qué?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros? Por qué?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
<b>ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
	M	B	P	N
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? Justifique su respuesta				
¿La empresa le facilita los equipos necesarios para el desempeño de su trabajo?				
<b>FORMACIÓN E INFORMACIÓN</b>				
	M	B	P	N
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, ¿la empresa se lo proporciona?				
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

¡Gracias!

Autorizo expresamente de manera libre, previa, voluntaria y debidamente informada, a la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, para que haga el Tratamiento de mis datos, de acuerdo con las finalidades y condiciones mencionadas en el aviso de privacidad, el cual declaro conocer y aceptar.

Si

No