



Causas de la alta rotación de personal en la Unión Temporal de Servicios Especializados de
Tránsito y Transporte de Sabaneta: Un análisis de caso (2023-2025)

Camila Costa Salas

Maryen Patricia Mendez Arrieta

Jurleni Betancur Arango

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Especialización en Gerencia del Talento Humano

noviembre de 2025

Causas de la alta rotación de personal en la Unión Temporal de Servicios Especializados de
Tránsito y Transporte de Sabaneta: Un análisis de caso (2023-2025)

Camila Costa Salas

Maryen Patricia Méndez Arrieta

Jurleni Betancur Arango

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de en Gerencia del Talento

Humano

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Especialización en Gerencia del Talento Humano

noviembre de 2025

Dedicatoria:

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios por guiarnos y darnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar este proceso con éxito. A nuestra familia, por su apoyo, paciencia y comprensión durante todo este camino universitario.

También damos gracias a los colaboradores de Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta quienes nos inspiraron al desarrollo de esta investigación, orientada a mejorar el bienestar y gestión del talento humano en la organización.

Agradecimiento:

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a Dios, por ser nuestra guía y fortaleza en cada etapa de este proceso académico.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión, que nos motivaron a continuar y dar lo mejor de nosotras.

A nuestros docentes, por su compromiso, acompañamiento y valiosos aportes que enriquecieron nuestro aprendizaje y contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación.

A la empresa Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta, por permitirnos realizar este estudio y por la colaboración de sus trabajadores, quienes con disposición y sinceridad compartieron sus experiencias, haciendo posible la recolección de información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, agradecemos a cada persona que, de una u otra forma, hizo parte de este proceso y contribuyó a nuestro crecimiento personal y profesional.

Contenido

Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I	12
1. Planteamiento del Problema	12
1.1 Descripción del Problema	12
1.2 Formulación del Problema.....	13
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.1.1 Objetivos específicos	14
3. Justificación.....	15
CAPÍTULO II	16
4. Marco Referencial.....	16
4.1. Marco Conceptual.....	16
4.2. Marco Contextual	18
4.3. Marco Legal.....	19
4.4. Marco Teórico.....	21
CAPÍTULO III	23
5. Diseño Metodológico.....	23
5.1. Línea de investigación institucional	23
5.2. Eje Temático programa académico	23
5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo)	24
5.4. Diseño (Experimental, no experimental).....	26
5.4.1. Alcance (exploratoria descriptivo, correlacional, explicativo).....	26
CAPÍTULO IV	31
6. Resultados y Discusiones	31
CAPÍTULO V.....	35
7. Conclusiones y/o recomendaciones	35

Referencias.....	39
Anexos.....	41

Lista de anexos

Informe de indicadores de rotación de personal, ausentismo laboral, encuesta de satisfacción laboral y clima organizacional de la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta.

Resumen

En la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, dedicada a la prestación de servicios especializados de tránsito y transporte en el municipio de Sabaneta, se ha identificado dos problemáticas persistentes en el área de gestión humana: la alta rotación de personal y el elevado ausentismo laboral, ambas con impacto negativo en la eficiencia operativa, el clima organizacional y la productividad.

El objetivo general de esta investigación es identificar las causas principales de la alta rotación de personal y del ausentismo laboral por enfermedad común en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, con el fin de proponer estrategias de gestión del talento humano que contribuyan a mejorar la estabilidad y permanencia de los trabajadores.

La investigación seguirá un enfoque descriptivo y mixto, basado en la aplicación de encuestas al personal, entrevistas semiestructuradas a líderes de área y revisión documental de los registros de gestión humana. Esta metodología permitirá comprender las percepciones de los empleados, identificar patrones en los datos y establecer factores que inciden en la permanencia y la asistencia al trabajo.

Dentro de los resultados esperados se prevé reconocer las principales causas de renuncias y ausencias, determinar los perfiles de empleados más afectados, y establecer el grado de efectividad de los planes de inducción y bienestar. Como conclusión preliminar, se proyecta que una gestión integral del talento humano, enfocada en la adaptación de nuevos colaboradores, la promoción de la salud y la implementación de programas de bienestar puede reducir los niveles de rotación y ausentismo en la organización.

Palabras clave:

Adaptación al clima laboral; Ausentismo Laboral; Capacitación laboral; Rotación de personal; Talento Humano.

Abstract

In the company Temporary Union of Specialized Transit and Transport Services of Sabaneta, dedicated to providing specialized transit and transportation services in the municipality of Sabaneta, two persistent issues have been identified in the human resources area: high staff turnover and elevated absenteeism, both negatively impacting operational efficiency, organizational climate, and productivity.

The general objective of this research is to identify the main causes of high staff turnover and absenteeism due to common illness at Temporary Union of Specialized Transit and Transport Services of Sabaneta, to propose talent management strategies that contribute to improving worker stability and retention.

The research Will follow a descriptive and mixed-method approach, based on the application of employee surveys, semi-structured interviews with area leaders, and documentary review of human resources records. This methodology Will make it possible to understand employee perceptions, identify patterns in the data, and establish factors that influence job permanence and attendance.

The expected results include recognizing the main causes of resignations and absences, determining the employee profiles most affected, and assessing the effectiveness of induction and well-being plans. As a preliminary conclusión, it is projected that a comprehensive talent management approach, focused on the adaptation of new employees, health promotion, and the implementation of well-being programs, can reduce turnover and absenteeism levels within the organization.

Keywords:

Adaptation to the work environment; Work absenteeism; job training; Staff turnover; Human talent.

Introducción

En el contexto empresarial actual, la gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo organizacional, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas en Colombia, muchas organizaciones enfrentan desafíos significativos en esta área, especialmente en lo respecta a la rotación de personal y el ausentismo laboral, fenómenos que, si no se abordan de manera adecuada, pueden afectar gravemente la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la moral de los empleados y el clima organizacional.

La empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, ubicada en el municipio de Sabaneta y dedicada a la prestación de servicios especializados en tránsito y transporte, no es ajenas a esta problemática. En los últimos años, se ha observado un aumento preocupante en la rotación de personal y en los índices de ausentismo laboral, lo cual ha generado implicaciones directas en los procesos internos, el desempeño de los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta situación ha motivado la necesidad de una investigación que permita comprender de manera integral las causas, consecuencias y posibles soluciones a estos fenómenos dentro de la organización.

Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta desempeña un papel fundamental en la operación del tránsito municipal, siendo responsable de actividades logísticas, administrativas y técnicas que requieren un recurso humano calificado, comprometido y estable. Sin embargo, en la práctica, se ha identificado que una parte considerable del personal abandona voluntariamente la empresa en etapas tempranas de su vinculación o presenta ausencias frecuentes, mayoritariamente relacionadas con enfermedad común.

La alta rotación de personal ha generado una carga administrativa constante en el área de gestión humana, debido a la necesidad de repetir procesos como selección, contratación, realización de exámenes médicos ocupacionales, inducción formación inicial. Esto no solo representa un costo económico elevado,

sino que afecta la continuidad de los procesos, la curva de aprendizaje del personal nuevo y la integración del equipo.

Por su parte, el ausentismo laboral, si bien es multifactorial, ha sido asociado preliminarmente a condiciones del entorno laboral, factores ergonómicos, estrés, y una limitada implementación de estrategias efectivas de bienestar y promoción de la salud. La acumulación de tareas y la redistribución forzada de funciones entre los trabajadores presentes generan sobrecarga, desmotivación e incluso posibles conflictos internos, agravando aún más la situación. Este doble fenómeno, rotación y ausentismo, no solo compromete la eficiencia organizacional, sino que también revela deficiencias estructurales en la gestión del recurso humano, especialmente en los procesos de adaptación acompañamiento inicial y condiciones de trabajo. La necesidad de una intervención oportuna, basada en evidencia, se convierte en una prioridad para la empresa.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

La empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, ubicada en el municipio de Sabaneta, Antioquia, presta servicios administrativos y técnicos relacionados con el sector transporte, como traspasos, matrículas iniciales, liquidación de impuestos vehiculares y atención al ciudadano. A pesar de su experiencia y del compromiso de su equipo de trabajo, en los últimos años la empresa ha enfrentado dificultades asociadas con la inestabilidad laboral de su personal, evidenciadas principalmente en la alta rotación de empleados y los casos recurrentes de ausentismo laboral.

Una de las problemáticas más relevantes que afecta la gestión interna de la organización es la alta rotación de personal, especialmente en el área operativa. Aunque actualmente no se dispone de cifras oficiales internas, reportes nacionales señalan que la rotación laboral en Colombia alcanza cerca del 41 % anual en algunos sectores (Ministerio del Trabajo, 2022). A nivel internacional, Gallup (2023) reportó que el 51 % de los empleados en América Latina no se sienten comprometidos con sus empleos, lo que se traduce en tasas de rotación superiores al 35 % en sectores de servicios y atención al cliente. De igual modo, un estudio de la Universidad EAFIT (2021) mostró que, en empresas de servicios del Valle de Aburrá, el 60 % de las rotaciones se concentran en el personal operativo, destacando factores como la sobrecarga laboral, la insatisfacción con las condiciones de trabajo y la escasa identificación con la cultura organizacional.

Entre las causas generales de la rotación laboral, la literatura especializada destaca la falta de estrategias de retención y desarrollo profesional (Chiavenato, 2009), los estilos de liderazgo inadecuados (Robbins & Judge, 2019), la débil cultura organizacional (Gómez-Mejía et al., 2016) y los procesos de inducción y capacitación deficientes (Dessler, 2013). En el caso específico de Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta, se identifican factores similares: procesos de inducción básicos sin acompañamiento, altas cargas laborales en ciertos puestos, comunicación deficiente entre los mandos medios y el personal nuevo, falta de reconocimiento y limitadas oportunidades de crecimiento.

Las consecuencias de esta situación son múltiples. En primer lugar, se evidencia una pérdida de conocimiento organizacional cada vez que un empleado con experiencia se desvincula (Chiavenato, 2009). Además, se incrementan los costos administrativos y de formación asociados a la constante contratación y capacitación de nuevo personal (Robbins & Judge, 2019). También se afecta el clima laboral, la motivación y la productividad de los equipos de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2016). En el contexto de Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta, esto se traduce en sobrecarga del área de talento humano, desorganización en la atención al ciudadano, desmotivación del equipo base y una menor eficiencia operativa.

Ante este panorama, resulta prioritario comprender de manera integral las causas, dinámicas y efectos de la alta rotación de personal dentro de la empresa, de modo que se puedan diseñar estrategias de intervención orientadas a fortalecer la estabilidad laboral, el bienestar del trabajador y la cultura organizacional. Esta investigación busca, por tanto, aportar insumos prácticos y teóricos que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano y a garantizar la sostenibilidad de los procesos internos de la organización.

1.2 Formulación del Problema

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las causas principales de la alta rotación de personal y el ausentismo laboral en la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta durante el periodo 2023-2024, y qué estrategias de gestión humana se requieren para su mitigación?

Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son las áreas de la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta que presentan mayor rotación de personal?
2. ¿Qué factores del entorno laboral están afectando la permanencia de los colaboradores durante el periodo 2023-2024?
3. ¿Cómo ha impactado la rotación de personal en el clima organizacional y la motivación del equipo en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta?
4. ¿Qué estrategias de gestión del talento humano podrían implementarse para reducir la rotación de personal?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar las causas de la alta rotación y el ausentismo en la empresa Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta, con el fin de proponer estrategias de fomentar la estabilidad y fidelización del talento humano.

2.1.1 Objetivos específicos

Diagnosticar los factores internos que contribuyen a la rotación y el ausentismo en la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta.

Comprender y relacionar los factores internos identificados con las prácticas actuales de gestión del talento humano, con el fin de explicar cómo estos influyen en la rotación y el ausentismo laboral en la empresa.

Diseñar estrategias de mejora orientadas al bienestar laboral, al fortalecimiento del clima organizacional y a la fidelización del talento humano.

3. Justificación

La presente investigación se centra en el análisis de dos fenómenos interrelacionados que afectan la gestión del talento humano en la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta: la alta rotación de personal y el ausentismo laboral en el área operativa. Ambos fenómenos impactan la estabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad de los procesos, y dificultan la prestación continua y de calidad de los servicios que la organización brinda a la comunidad.

¿Qué?

La investigación busca comprender en profundidad la rotación y el ausentismo: sus causas, características, perfiles más afectados y repercusiones operativas y económicas. Mientras la rotación implica la pérdida de colaboradores —con costos directos de selección, contratación, formación y adaptación—, el ausentismo genera ausencias impredecibles que obligan a redistribuir tareas, aumentar horas extra y sobrecargar al personal restante. La coexistencia de ambos fenómenos puede generar un círculo vicioso que amplifica sus efectos negativos sobre el clima organizacional y la productividad.

¿Por qué?

Se justifica la investigación porque, aunque existen referencias sectoriales (p. ej. análisis de consultoras como Deloitte que señalan umbrales críticos de rotación), en la Unión Temporal no se cuenta con un diagnóstico integral y documentado que incluya el ausentismo como variable complementaria. Estudios y literatura en gestión humana indican que el ausentismo por enfermedad común y los riesgos psicosociales (estrés, mala adaptación, condiciones ergonómicas) están estrechamente relacionados con la rotación y con la disminución del rendimiento laboral; por tanto, tratarlos por separado conduce a soluciones parciales. En UT SETSA la frecuencia de salidas y las inasistencias observadas amenazan la continuidad del servicio y aumentan los costos del área de talento humano, por lo que resulta imprescindible identificar ambos fenómenos y sus vínculos para intervenir de manera efectiva.

¿Para qué?

El propósito es generar evidencia técnica que permita diseñar e implementar estrategias integrales de gestión del talento (mejoras en los procesos de inducción y acompañamiento, programas de bienestar y promoción de la salud, medidas ergonómicas y acciones preventivas del SG-SST, sistemas de seguimiento del ausentismo y planes de retención). Los resultados esperados aportarán insumos concretos para la toma de decisiones de la gerencia y del área de talento humano, con el fin de reducir la rotación, disminuir las ausencias recurrentes, mejorar la estabilidad del personal y, en consecuencia, elevar la calidad y continuidad del servicio prestado por la organización.

En suma, abordar simultáneamente rotación y ausentismo asegura la coherencia metodológica del estudio y aumenta la probabilidad de proponer intervenciones efectivas y sostenibles que contribuyan a la resiliencia organizacional de UT SETSA.

CAPÍTULO II

4. Marco Referencial

El presente marco referencial busca sustentar académica y legalmente la problemática de rotación de personal identificada en la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, dedicada a la prestación de servicios especializados de tránsito y transporte. Esta situación afecta la eficiencia organizacional, el clima laboral y la sostenibilidad operativa, razón por la cual se abordan los siguientes componentes:

4.1. Marco Conceptual

Adaptación al clima laboral

La adaptación al clima laboral se refiere al proceso mediante el cual los trabajadores logran integrarse adecuadamente al entorno organizacional, asimilando normas, valores, estilos de comunicación y dinámicas internas propias de la empresa (Chiavenato, 2017). Este proceso es fundamental para reducir la percepción de desajuste, incrementar el compromiso y favorecer la estabilidad en el equipo de trabajo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el clima organizacional influye directamente en la motivación y el desempeño, por lo que la capacidad de adaptación de los colaboradores determina en gran medida la permanencia laboral y la satisfacción personal. Asimismo, Schein (2010) resalta que la socialización organizacional y los programas de inducción son esenciales para guiar al empleado en la interiorización de la cultura de la empresa.

En la misma línea, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) destacan que un buen proceso de adaptación contribuye no solo al bienestar individual, sino también a la cohesión grupal y a la reducción de conflictos, lo cual fortalece la sostenibilidad organizacional.

Ausentismo laboral

El ausentismo laboral se define como la ausencia del trabajador en su puesto durante el tiempo establecido de la jornada laboral, independientemente de si la causa es justificada o no (Chiavenato, 2017). Esta situación genera efectos directos sobre la productividad, la continuidad de los procesos y los costos operativos de la organización.

Según Robbins y Judge (2019), el ausentismo puede explicarse tanto por factores individuales —como problemas de salud, falta de motivación o situaciones familiares— como por condiciones organizacionales, entre ellas el clima laboral, la carga de trabajo o la insatisfacción con el liderazgo. En

este sentido, Alles (2015) resalta que el ausentismo constituye un indicador crítico de la gestión del talento humano, ya que refleja el nivel de compromiso y bienestar de los colaboradores.

Además, estudios recientes en América Latina señalan que las principales causas de ausentismo laboral son la enfermedad común, los accidentes de trabajo y las problemáticas psicosociales asociadas al estrés (Martínez & Ríos, 2018). Estas ausencias, al generar redistribución de funciones y sobrecarga laboral, afectan también el clima organizacional y la motivación del equipo.

En síntesis, el ausentismo laboral no solo implica un costo financiero para la empresa, sino que también representa un reto estratégico para las áreas de talento humano, al estar vinculado con la salud, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

Capacitación laboral

La capacitación laboral se entiende como un proceso planificado y sistemático mediante el cual los trabajadores adquieren o mejoran conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten desempeñar de manera más eficiente sus funciones (Dessler, 2020). Este proceso no solo incrementa la productividad, sino que también fortalece la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con Alles (2015), la capacitación constituye una inversión estratégica, dado que contribuye a la retención del talento humano y a la preparación de la empresa frente a cambios tecnológicos y del mercado. En el mismo sentido, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) señalan que la capacitación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando así que el desarrollo individual de los empleados se traduzca en beneficios colectivos para la empresa.

En el contexto colombiano, estudios evidencian que las medianas empresas que promueven programas de formación continua y trabajo en equipo logran una mayor estabilidad laboral y fortalecimiento institucional (García & Bernal, 2019). Esto demuestra que la capacitación es un factor clave para enfrentar los desafíos de la economía del conocimiento y mejorar la competitividad organizacional.

Rotación de personal

La rotación de personal se entiende como el movimiento de entrada y salida de trabajadores en una organización durante un período determinado. Aunque un nivel moderado de rotación es natural en el ciclo de vida laboral, una alta rotación puede generar inestabilidad, pérdida de conocimiento organizacional, incremento de costos y dificultades para sostener procesos internos (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

Este fenómeno suele estar asociado a factores como un liderazgo inadecuado, la falta de motivación, un clima laboral negativo o la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional (Robbins & Judge, 2019;

García-Solarte, 2017; Martínez & Rodríguez, 2018). Identificar y gestionar estas causas resulta fundamental para fortalecer la permanencia del talento humano y garantizar la estabilidad organizacional.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se entiende como un proceso estratégico que busca alinear las capacidades, motivaciones y bienestar de los trabajadores con los objetivos de la organización. Este proceso abarca desde la atracción, selección e incorporación de personal, hasta su desarrollo, retención y fidelización, siendo un elemento clave para la productividad y sostenibilidad empresarial (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

Su aplicación debe responder a las particularidades de cada organización, considerando factores como la cultura, la estructura, la tecnología y el entorno competitivo, lo que implica una adaptación constante a los cambios del mercado y de la sociedad (Mondy & Martocchio, 2016; Robbins & Judge, 2019). Además, una gestión efectiva del talento humano no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también favorece el clima laboral, la innovación y la satisfacción de los colaboradores (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

4.2. Marco Contextual

Presentación de Antecedentes

Diversas investigaciones en el contexto colombiano e internacional han abordado la problemática de la rotación de personal y el ausentismo laboral, especialmente en sectores operativos y de servicios, donde la estabilidad de los trabajadores resulta determinante para garantizar la calidad, continuidad y eficiencia de las operaciones (Robbins & Judge, 2019). En el caso colombiano, este fenómeno se ha vinculado directamente con la falta de estrategias sostenibles de gestión del talento humano y la ausencia de políticas de bienestar laboral (García & Rincón, 2019).

Un estudio realizado por la Universidad Cooperativa de Colombia (2020) en una empresa de logística de Medellín evidenció una alta rotación de personal en cargos operativos debido a condiciones laborales poco atractivas, procesos deficientes de inducción y falta de sentido de pertenencia. Mediante un diseño metodológico mixto, se encontró que más del 60% de los trabajadores que renunciaban lo hacían en los primeros tres meses, principalmente por falta de claridad en las funciones, baja motivación y deficiencias en la gestión del talento humano.

De manera similar, una investigación de la Universidad del Tolima (2021) en una empresa de vigilancia privada en Ibagué aplicó un enfoque cualitativo con entrevistas y grupos focales. Entre sus hallazgos se identificó que el estrés laboral, el desconocimiento del clima organizacional y la escasa comunicación interna eran factores determinantes en la decisión de abandonar la empresa.

En el plano internacional, autores canónicos como Chiavenato (2017) y Dessler (2020) refuerzan lo encontrado por las investigaciones nacionales, al señalar que la rotación de personal genera pérdidas de capital humano, disminuye la productividad y afecta la sostenibilidad empresarial. Asimismo, destacan la importancia de implementar programas de retención y fidelización del talento como estrategias clave para contrarrestar tanto la rotación como el ausentismo laboral.

De acuerdo con estos aportes, Mondy y Martocchio (2016) sostienen que ambos fenómenos afectan directamente los costos operacionales, la imagen organizacional y la productividad, resaltando la necesidad de contar con diagnósticos previos y estrategias de intervención que contemplen factores económicos, emocionales, culturales y organizacionales.

En este marco, la presente investigación se desarrolla en la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta (UT SETSA), ubicada en el municipio de Sabaneta y dedicada a la prestación de servicios especializados en tránsito y transporte. Allí se ha detectado una alta rotación de personal operativo y un ausentismo laboral recurrente, lo que incide en la continuidad del servicio, incrementa los costos en el área de talento humano y afecta el clima laboral. A diferencia de los estudios anteriores, este proyecto busca profundizar en las dinámicas propias del sector de servicios de tránsito y transporte, empleando un enfoque metodológico mixto que combine el análisis documental con encuestas y entrevistas al personal.

4.3. Marco Legal

Nota. Elaboración propia (2025), a partir de la revisión de las principales normas nacionales e internacionales en materia de trabajo, seguridad y salud ocupacional, y gestión de la calidad.

NORMA FUENTE	CONTENIDO PRINCIPAL	APORTE O RELACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN
Constitución Política de Colombia (1991) Art. 25 y 53	Reconoce el trabajo como derecho y obligación social; principios mínimos del trabajo: estabilidad, capacitación, bienestar y seguridad social.	Sirve de base para exigir que Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta promueva condiciones de estabilidad y programas de capacitación que disminuyan la rotación y el ausentismo.
Código Sustantivo del Trabajo (CST) Arts. 56–62 y 57	Regula contratación, estabilidad laboral, terminación de contratos, obligaciones del empleador y condiciones dignas.	Permite analizar los procesos de contratación y terminación en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, fundamentales para comprender la alta rotación de personal.
Ley 1010 de 2006 – Acoso laboral	Define y sanciona el acoso laboral; promueve ambientes de trabajo sanos.	Su cumplimiento incide directamente en el clima organizacional, factor clave para

		la permanencia y la reducción del ausentismo.
Ley 50 de 1990 – Flexibilización laboral	Regula modalidades contractuales (término fijo, obra o labor).	Ayuda a comprender cómo la naturaleza de los contratos en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta podría estar influyendo en la alta rotación de empleados.
Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Trabajo	Establece el SG-SST, con obligación de identificar riesgos psicosociales como carga laboral, estrés, ausentismo y rotación.	Obliga a Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta a implementar medidas preventivas frente a riesgos psicosociales que inciden en el ausentismo por enfermedad común.
Resolución 2646 de 2008	Directrices para evaluar y controlar riesgos psicosociales (clima organizacional, liderazgo, jornadas extensas).	Aporta herramientas de análisis para vincular factores de estrés y clima laboral con el ausentismo y la rotación en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta.
Convenios OIT 155 y 190	Convenio 155: seguridad y salud en el trabajo. Convenio 190: eliminación de violencia y acoso.	Refuerzan la importancia del bienestar laboral y la protección frente al acoso como factores de retención del talento humano.
ISO 9001:2015	Norma de gestión de calidad; reconoce a los recursos humanos como eje de los procesos.	Vincula la permanencia y compromiso del personal con la calidad en los servicios que presta Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta.
ISO 45001:2018	Norma de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Orienta sobre la identificación de riesgos que impactan la motivación, la asistencia y la permanencia de los trabajadores.

4.4. Marco Teórico

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano comprende el conjunto de procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal dentro de una organización. Chiavenato (2009) sostiene que una adecuada gestión permite alinear los objetivos individuales con los organizacionales, favoreciendo la estabilidad y el compromiso de los colaboradores. En la misma línea, Dessler (2015) afirma que la gestión del talento es un factor estratégico, pues incide directamente en la productividad, la innovación y la permanencia del personal.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2020), la gestión moderna del talento debe centrarse en la experiencia del empleado y la retención del conocimiento organizacional como ventaja competitiva sostenible. Asimismo, Bohlander y Snell (2018) señalan que el éxito de una organización depende de su capacidad para generar entornos laborales donde los trabajadores perciban oportunidades de crecimiento y reconocimiento.

En este sentido, la alta rotación en el área operativa de la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta (UT SETSA) puede interpretarse como una señal de debilidades en estos procesos, particularmente en la integración y el acompañamiento inicial.

Teoría del Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los trabajadores respecto a su entorno laboral. Robbins y Judge (2013) señalan que un clima positivo incrementa la satisfacción y permanencia de los empleados, mientras que un ambiente tenso o poco empático favorece la deserción. Para Chiavenato (2017), el clima organizacional funciona como un termómetro que refleja la calidad de las relaciones laborales y el nivel de compromiso de los trabajadores.

Recientes investigaciones (Gómez & Acosta, 2021; Martínez & Hernández, 2020) han evidenciado que un clima laboral basado en la comunicación efectiva, la justicia organizacional y el liderazgo participativo reduce los niveles de rotación y ausentismo. En el caso de UT SETSA, la falta de claridad en los roles, la presión operativa y las deficiencias en la comunicación interna podrían estar incidiendo en una percepción negativa del clima laboral.

Motivación Laboral

Herzberg (1959), con su teoría de los dos factores, distingue entre factores motivacionales (reconocimiento, crecimiento, responsabilidad) y factores higiénicos (salario, condiciones laborales, políticas internas), ambos necesarios para la retención. De acuerdo con Maslow (1943), las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la seguridad y la pertenencia son determinantes en la motivación laboral. Por su parte, Vroom (1964), a través de la teoría de la expectativa, enfatiza que los colaboradores permanecerán en la organización si perciben que su esfuerzo se traduce en recompensas valiosas.

En investigaciones recientes, Robbins (2018) y Lussier & Hendon (2021) plantean que la motivación no debe centrarse únicamente en incentivos económicos, sino también en factores psicosociales como la autonomía, la flexibilidad y la percepción de propósito. Esto sugiere que los programas de reconocimiento, la comunicación interna y el bienestar integral son claves para fortalecer la motivación y reducir la rotación.

Teoría de la Adaptación Laboral

La teoría de la socialización organizacional, propuesta por Van Maanen y Schein (1979), plantea que los procesos de inducción e integración resultan decisivos en la permanencia laboral. Según Bauer y Erdogan (2011), una adecuada inducción permite disminuir la incertidumbre y fortalecer el sentido de pertenencia durante los primeros meses de vinculación. En contextos donde este proceso es deficiente, se incrementa la probabilidad de deserción temprana.

Investigaciones recientes como las de Fernández y Romero (2022) y Salazar (2020) destacan que la adaptación laboral exitosa depende del acompañamiento del liderazgo, la claridad de expectativas y la cultura de apoyo entre pares. En el caso de UT SETSA, los retiros frecuentes durante el periodo de prueba sugieren debilidades en este componente, lo que convierte la adaptación laboral en un aspecto prioritario para el análisis.

Reflexión del Estudiante-Investigador

La revisión teórica permite concluir que la rotación de personal no puede entenderse como un hecho aislado, sino como el resultado de múltiples factores interrelacionados: la forma en que se gestiona el talento, el ambiente de trabajo, los niveles de motivación y la calidad del proceso de adaptación. Se reconoce la necesidad de no enfocarse únicamente en las consecuencias de la rotación, sino de indagar en sus causas profundas, muchas veces invisibilizadas o normalizadas por la cultura organizacional.

La investigación busca construir una comprensión integral del fenómeno dentro del contexto de Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, a partir de la aplicación de diferentes teorías y de una lectura crítica situada en la realidad operativa de la empresa.

CAPÍTULO III

5. Diseño Metodológico

5.1. Línea de investigación institucional

Innovaciones Sociales y Productivas

La presente investigación se inscribe en la línea de Innovaciones Sociales y Productivas, ya que se orienta a transformar prácticas organizacionales mediante estrategias que fortalezcan el bienestar, la permanencia y la fidelización del talento humano en la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta.

Esta línea, según UNIMINUTO (2023), promueve soluciones sostenibles y participativas que generen valor social y humano dentro de las organizaciones.

El estudio se articula con esta línea porque propone acciones de innovación social aplicada, que buscan mejorar la estabilidad laboral, el clima organizacional y la eficiencia del servicio, adaptando los modelos tradicionales de gestión hacia enfoques más humanos, integrales y estratégicos. Además, contribuye al desarrollo institucional al promover condiciones laborales más saludables y equitativas.

5.2. Eje Temático programa académico

La investigación se desarrolla principalmente en el eje de Gestión Empresarial, dado que analiza los efectos y causas de la rotación y el ausentismo laboral en UT SETSA, problemáticas que afectan la eficiencia operativa, la continuidad de los procesos, los costos y la calidad del servicio.

Este eje permite comprender cómo factores como el clima laboral, la motivación, la comunicación interna, la inducción y la organización del trabajo influyen en la permanencia del personal. También incluye una visión transversal desde:

- **Gestión Social**, por el impacto emocional y familiar que genera la rotación.
- **Gestión de la Innovación**, al proponer mejoras en inducción, adaptación y motivación.
- **Gestión Logística Integral**, ya que la inestabilidad del personal afecta la atención al usuario y el flujo operativo de los trámites.

En conjunto, este eje orienta la formulación de estrategias prácticas y sostenibles para fortalecer la estabilidad del talento humano.

5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo)

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, porque busca comprender a profundidad las percepciones, experiencias y factores humanos que explican la rotación y el ausentismo laboral en UT SETSA.

No se ejecutaron procedimientos cuantitativos propios de un estudio mixto, por lo cual el enfoque se ajusta únicamente al análisis cualitativo.

Este enfoque permitió explorar:

- Percepciones del personal sobre clima, liderazgo, carga laboral y bienestar.
- Experiencias relacionadas con la adaptación, motivación y razones de permanencia o salida.
- Condiciones organizacionales que influyen en la estabilidad laboral.

Las encuestas abiertas y la revisión documental fueron utilizadas como insumos complementarios, pero no constituyen un componente cuantitativo formal.

Componente Cualitativo

El componente cualitativo es esencial para comprender las causas profundas, estructurales y humanas detrás de los datos numéricos. A través de entrevistas, encuestas con preguntas abiertas y grupos focales, se indagará las percepciones, experiencias y motivaciones del personal operativo y administrativo, tanto de quienes permanecen como de quienes han salido de la organización. Este enfoque permitirá identificar factores relacionados con el clima laboral, la comunicación, el liderazgo y los procesos de inducción, elementos clave para explicar la rotación y el ausentismo desde una perspectiva más humana y contextual.

Sublínea investigación del programa

Gestión estratégica para la globalidad

El estudio se articula con esta sublínea porque la estabilidad del talento humano es un eje estratégico que determina la sostenibilidad, competitividad y capacidad de adaptación de las organizaciones. La investigación contribuye a esta sublínea mediante:

1. **Uso de TIC** para recolectar y organizar información cualitativa y documental.
2. **Enfoque interdisciplinario** con aportes de gestión humana, psicología y SST.
3. **Propuestas aplicadas** que fortalecen el tejido empresarial y mejoran la calidad del servicio.
4. **Mejoramiento continuo** mediante estrategias basadas en el ciclo PHVA.
5. **Aporte a la gestión en pymes**, evidenciando dinámicas reales del sector servicios.

Contribución a los Objetivos de la Sublínea de Investigación

Este proyecto contribuye al cumplimiento de los objetivos de la sublínea Gestión Estratégica para la Globalidad, en los siguientes aspectos:

1. **Reconocer Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) empleadas en la gestión de organizaciones y sectores económicos globales:**

El estudio incorpora el uso de herramientas TIC para el diseño, aplicación y análisis de encuestas y entrevistas, lo que permite un procesamiento eficiente de la información. Además, evidencia cómo la carencia de sistemas tecnológicos de gestión del talento humano puede agravar los niveles de ausentismo y rotación.

2. **Generar espacios de discusión transdisciplinarios e interinstitucionales sobre modelos de gestión estratégica para la globalidad:**

La investigación integra enfoques de la administración, la psicología organizacional y la seguridad y salud en el trabajo, promoviendo un análisis integral del fenómeno. Su desarrollo abre la posibilidad de generar debates académicos sobre cómo la gestión del talento impacta la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones del sector servicios.

3. **Proponer soluciones a problemas de investigación en el campo del emprendimiento empresarial y social, para el fortalecimiento del tejido empresarial:**

Al identificar las causas del ausentismo y la rotación, y proponer estrategias de mejora, la investigación aporta soluciones aplicables a la gestión organizacional. Esto contribuye al fortalecimiento de la empresa y del tejido empresarial local, favoreciendo la estabilidad del empleo y la calidad del servicio público.

4. **Evaluar metodologías de mejoramiento continuo y sistemas logísticos:**

La propuesta incluye acciones de mejora basadas en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), orientadas a optimizar los procesos de inducción, adaptación y retención del personal, lo que refuerza la gestión estratégica desde una perspectiva de sostenibilidad.

5. Validar tendencias para la gestión estratégica en pymes:

Dado que la Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta es una empresa del sector servicios, sus resultados aportan evidencia empírica sobre las dinámicas del talento humano en pymes colombianas, fortaleciendo la comprensión de las prácticas de gestión que favorecen la competitividad en contextos locales y globales.

5.4. Diseño (Experimental, no experimental).

El diseño seleccionado es el estudio de caso, porque permite analizar de forma profunda y contextualizada la problemática de rotación y ausentismo laboral dentro de una organización específica: UT SETSA.

Este diseño es adecuado porque:

- Se estudia un fenómeno real en su entorno natural.
- Permite integrar múltiples fuentes de información.
- Facilita la comprensión de factores humanos y organizacionales que no podrían estudiarse mediante enfoques experimentales.

5.4.1. Alcance (exploratoria descriptivo, correlacional, explicativo).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, ya que su propósito es identificar y caracterizar las causas, manifestaciones y consecuencias de la rotación y el ausentismo laboral en la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, dedicada a la prestación de servicios administrativos asociados a trámites de tránsito en el municipio de Sabaneta.

Este enfoque descriptivo permite especificar las propiedades y comportamientos de ambos fenómenos, incluyendo aspectos como los perfiles de los trabajadores con mayores índices de rotación o ausentismo, las condiciones laborales que influyen en la permanencia o asistencia del talento humano, y los efectos que estas dinámicas generan en la eficiencia y continuidad del servicio prestado.

Según Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva busca detallar las características de fenómenos individuales o colectivos sin explicar necesariamente las relaciones causales entre variables. De igual manera, Arias (2006) sostiene que este tipo de estudios se sitúa en un nivel intermedio de profundidad, permitiendo una aproximación sustancial al objeto de estudio sin llegar al análisis explicativo o correlacional.

En este sentido, el alcance descriptivo resulta pertinente para la investigación, ya que posibilita comprender con precisión la magnitud, frecuencia y particularidades de la rotación y el ausentismo laboral en la empresa, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que promuevan la estabilidad, el bienestar y la productividad organizacional.

5.4.1.1. Población

La población objeto de esta investigación está conformada por el personal administrativo y operativo de la empresa Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, ubicada en el municipio de Sabaneta, Antioquia. Esta organización se dedica a la prestación de servicios relacionados con la gestión de trámites de tránsito, tales como traspasos, matrículas iniciales, pagos de impuestos vehiculares y comparendos.

Se consideran como parte de la población aquellas personas vinculadas laboralmente durante el último año, en cargos que tienen incidencia directa en la atención al usuario, el procesamiento de documentos, el soporte operativo o la gestión del talento humano. Esta delimitación busca garantizar que la información recolectada esté contextualizada en la dinámica organizacional reciente y refleje las condiciones actuales que podrían estar influyendo tanto en la rotación como en el ausentismo laboral.

La elección de esta población se justifica por su cercanía con los fenómenos de estudio y por su experiencia directa en los procesos internos de la empresa, lo cual permite recoger percepciones, identificar patrones y comprender de manera integral las causas y efectos asociados a la inestabilidad laboral dentro de la organización.

5.4.1.2. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra en esta investigación será de tipo intencional para el componente cualitativo, seleccionado según criterios de representatividad de la problemática objeto de estudio. Se propone realizar entre 10 y 15 entrevistas semiestructuradas a empleados actuales que hayan experimentado rotación o ausentismo laboral en el último año.

En los estudios de enfoque cualitativo, no se parte de un cálculo estadístico tradicional para determinar el tamaño de la muestra. En su lugar, se busca alcanzar la saturación teórica, es decir, el punto en el que la información recolectada deja de aportar nuevos elementos relevantes al fenómeno investigado. La muestra intencional permite acceder a participantes que tienen experiencia directa y significativa con la situación analizada, enriqueciendo así la comprensión del fenómeno.

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

- **Técnica: Entrevista**

Instrumentos:

- **Entrevista semiestructurada:** dirigida a colaboradores actuales y antiguos para conocer sus motivaciones, dificultades, expectativas y percepciones sobre los factores que influyen en la rotación y el ausentismo laboral.

Técnica: Grupo focal

Instrumento:

- **Guía facilitadora para grupo focal:** diseñada para orientar la discusión en torno a experiencias laborales, condiciones de trabajo, procesos de inducción, clima organizacional y prácticas de bienestar. Cada grupo estará conformado por entre 8 y 10 participantes seleccionados estratégicamente de acuerdo con su relación directa con los fenómenos de rotación y ausentismo.

Técnica: Observación sistemática

Instrumentos:

- **Guía de observación estructurada:** permitirá registrar comportamientos, dinámicas laborales, interacciones y condiciones ambientales relevantes dentro de la jornada laboral.

Técnica: Encuestas y cuestionarios

Instrumentos:

- **Cuestionario estructurado con preguntas abiertas:** orientado a recoger percepciones, opiniones y sugerencias sobre las causas y consecuencias de la rotación y el ausentismo.

5.4.1.4. Análisis y tratamiento de datos.

Análisis y tratamiento de los datos

El análisis de los datos recolectados se realizará a partir de un enfoque cualitativo, complementado con elementos cuantitativos cuando sea pertinente. Dado que el objetivo central es comprender en profundidad las causas, manifestaciones y consecuencias de la alta rotación de personal en Unión Temporal de Servicios Especializados de Tránsito y Transporte de Sabaneta, se emplearán los siguientes procedimientos:

1. Organización y clasificación de la información

Inicialmente, se procederá a la sistematización de la información obtenida a través de las entrevistas, grupos focales, observaciones y cuestionarios. Esta fase implicará:

- Transcripción literal de las entrevistas y grupos focales.
- Categorización de las respuestas a los cuestionarios abiertos.

2. Análisis cualitativo

Se utilizará el análisis de contenido temático, identificando patrones, categorías emergentes y relaciones entre los discursos de los participantes. Esto permitirá construir una comprensión estructurada sobre las causas de la rotación laboral, las condiciones que la propician y sus efectos sobre el ambiente organizacional.

Se seguirán las siguientes etapas:

- Codificación abierta de las respuestas.
- Agrupación por categorías conceptuales (por ejemplo: motivación, clima laboral, liderazgo, carga de trabajo, inducción, comunicación interna, etc.).
- Interpretación contextualizada de los hallazgos.

3. Análisis cuantitativo básico (cuando aplique)

5. Presentación de resultados

Los resultados se presentarán en forma narrativa, apoyados con citas textuales representativas, diagramas y cuadros comparativos que permitan visualizar los hallazgos de forma clara, integrando las percepciones de los actores implicados con el análisis académico del fenómeno.

5.4.1.5. Plan de acción del proyecto

Objetivos específicos	Datos que se requieren (Componentes/variables)	Métodos o actividades	Soporte teórico y/o metodológico
OBJETIVO ESPECIFICO 1. Diagnosticar la magnitud del problema, los factores internos que contribuyen a la rotación y el ausentismo laboral de UT SETSA.	Tasas de rotación y ausentismo (último año)	Revisión documental de registros (Fichas de análisis)	teoría de los factores (Herzberg)
	Perfil del personal que rota o presenta ausentismo.	Encuesta estructurada aplicada a todo el personal activo para cuantificar satisfacción y clima laboral.	teoría del clima organizacional (Robbins)
	Factores personales y laborales asociados (Causa primaria)		Estadística descriptiva (Frecuencias y porcentajes)
	Clima organizacional percibido.		
OBJETIVO 2. Comprender y relacionar los factores internos identificados con las prácticas actuales de gestión del talento humano, con el fin de explicar cómo estos influyen en la rotación y el ausentismo laboral en la empresa.	Ambiente físico y psicosocial	Entrevista semiestructuradas a empleados (Guion de entrevista)	Teoría de la socialización organizacional (Van maanen y Schein)
	Carga laboral y horarios	Observación sistemática de las dinámicas laborales (Diario de campo)	Gestión estratégica del talento (Chiavenato).
	Remuneración, beneficios y políticas de bienestar.	Análisis de contenido	Análisis de contenido temático.
	Procesos de inducción, adaptación, liderazgo y comunicación.		
	Políticas del sistema de gestión de SST.		

Objetivos específicos	Datos que se requieren (Componentes/variables)	Métodos o actividades	Soporte teórico y/o metodológico
<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESPECIFICOS 3.</p> <p>Diseñar estrategias de mejora orientadas al bienestar laboral, al fortalecimiento del clima organizacional y a la fidelización del talento humano.</p>	Necesidades detectadas en el diagnóstico	temático de los discursos obtenidos	Continua (PHVA)
	Expectativa de los trabajadores	Grupos focales y entrevistas a profundidad con personal directivo y de talento humano	Modelos de retención y de fidelización
	Estrategias previas de retención y bienestar implementadas	Recomendaciones basadas en el ciclo PHVA	teoría de la expectativa (Vroom)

CAPÍTULO IV

6. Resultados y Discusiones

Índice de Rotación de Personal

Durante el periodo comprendido entre 2023 y 2025, las siguientes áreas no presentaron rotación de personal:

- Gerencia
- Contabilidad
- Gestión Humana
- Sistemas
- Fotodetección
- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Área de Archivo

- 2023: 10%
- 2024: 23%
- 2025: 32%

Se evidencia un incremento progresivo y significativo en la rotación, alcanzando su punto más alto en 2025. Esto convierte a esta área en la de mayor rotación del periodo analizado, lo cual podría estar asociado a cargas laborales, monotonía, condiciones del puesto o clima laboral.

Área de Trámites

- 2023: 7%
- 2024: 14%
- 2025: 21%

Presenta también un incremento sostenido en los tres años. Aunque menor que el área de Archivo, se identifica como la segunda área con mayor rotación, lo cual podría generar afectaciones en tiempos de atención, experiencia del usuario y costos de capacitación.

Área de Matrículas

- 2023: 3%
- 2024: 9%
- 2025: 6%

Se observa un aumento entre 2023 y 2024; sin embargo, en 2025 disminuye.

Área de Atención al Usuario

- 2023: 0%
- 2024: 3%
- 2025: 10%

Áreas de Estabilidad

Sistemas, Fotodetección, Gestión Humana, SST, Contabilidad y Gerencia reportan 0% de rotación anual.

Implicaciones: Alta satisfacción y estabilidad en puestos técnicos y estratégicos.

Discusión:

El análisis muestra que la rotación está concentrada en las áreas operativas de Archivo y Trámites, sugiriendo problemas relacionados con clima laboral, liderazgo y bienestar. Las áreas administrativas y gerenciales presentan estabilidad, lo que evidencia que factores como la complejidad del trabajo, percepción de liderazgo y reconocimiento influyen en la permanencia del personal.

Ausentismo Laboral

Las principales causas de ausentismo hasta octubre de 2025 fueron:

Enfermedades del sistema respiratorio (resfriados).

Enfermedades del aparato digestivo (intestinales).

Enfermedades del sistema nervioso (dolores de cabeza y migraña).

Área más afectada: Trámites, lo que coincide con los picos de rotación, sugiriendo un estrés laboral elevado y posibles problemas de clima que afectan la salud del personal.

Discusión:

El ausentismo refleja no solo factores de salud general, sino también un vínculo con condiciones laborales y ambientales que pueden aumentar la vulnerabilidad del personal. La coincidencia de ausentismo y alta rotación en Trámites indica la necesidad de intervenciones focalizadas en bienestar y manejo de estrés.

Encuesta de Satisfacción y Clima Laboral**Resultados generales de desacuerdo en áreas operativas:**

Jefe inmediato no escucha opiniones ni tiene actitud abierta.

Comunicación interna no es planificada ni permanente.

Falta de retroalimentación sobre desempeño y resultados de la compañía.

Funciones poco claras y criterios de evaluación inadecuados.

Limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

Observaciones adicionales de empleados (entrevista semiestructurada):

Ambiente laboral no favorable en áreas operativas; falta de comunicación y procesos claros.

Horarios adecuados y carga laboral controlada.

Relaciones con superiores percibidas como regulares, con favoritismos en descansos, tiempos de alimentación y reconocimiento.

Falta de retroalimentación de evaluación de desempeño.

Motivación: mayormente relacionada con horarios flexibles; desmotivación: ambiente pesado, liderazgo deficiente y falta de bienestar.

Discusión:

Los resultados de la encuesta y entrevistas confirman que la rotación y el ausentismo están ligados a factores de clima organizacional, liderazgo y bienestar. La percepción de falta de comunicación, retroalimentación y desarrollo profesional impacta directamente en la permanencia y satisfacción del personal.

4. Entrevistas a Extrabajadores

Motivos principales de retiro:

Mejor oferta laboral y salario.

Mal ambiente laboral y deficiencias en liderazgo.

Clima laboral negativo y falta de bienestar.

Discusión:

Los testimonios refuerzan que la retención del personal en áreas críticas depende en gran medida de la implementación de estrategias que mejoren el liderazgo, comunicación y bienestar, así como la oferta de condiciones competitivas de salario y desarrollo profesional.

CAPÍTULO V

7. Conclusiones y/o recomendaciones

Objetivo Específico 1:

Diagnosticar la magnitud del problema e identificar los factores internos que inciden en la rotación y el ausentismo laboral en Unión Temporal de servicios especializados de tránsito y transporte de sabaneta.

Conclusiones:

1. El diagnóstico evidenció que la rotación laboral no es homogénea, sino que se concentra en las áreas operativas, especialmente Archivo y Trámites. Esto confirma que el problema no depende solo de condiciones individuales, sino de dinámicas internas particulares que afectan a ciertos equipos más que a otros.
2. La coincidencia entre altos niveles de rotación y mayor ausentismo en estas mismas áreas revela la presencia de factores internos estructurales, como dificultades de convivencia, liderazgo poco efectivo, falta de acompañamiento y sensación de carga emocional en las tareas repetitivas.
3. Aunque las causas clínicas del ausentismo son comunes (gripa, migraña, molestias digestivas), su repetición en un mismo grupo muestra que el malestar físico está relacionado con estrés laboral, tensiones interpersonales y ambientes poco favorables.
4. El análisis permitió identificar que las áreas administrativas mantienen estabilidad porque cuentan con procesos más claros, liderazgo definido y menor exposición a presión operativa, lo que contrasta con la experiencia del personal operativo.
5. En conjunto, la magnitud del problema indica que la rotación y el ausentismo no son hechos aislados, sino fenómenos que reflejan fallas internas en clima organizacional, liderazgo, comunicación y bienestar, concentrados especialmente en la base operativa de la empresa.

Objetivo Específico 2:

Analizar y relacionar los factores identificados con las condiciones de trabajo y las políticas de gestión del talento humano.

Conclusiones:

1. El cruce entre los resultados de la encuesta, las entrevistas y los indicadores internos permitió concluir que la rotación está directamente relacionada con condiciones laborales percibidas como poco claras, escasa retroalimentación y ausencia de oportunidades de crecimiento.

2. Las políticas de talento humano actuales se aplican, pero no logran llegar de manera efectiva a las áreas operativas, donde el personal expresa falta de acompañamiento, comunicación deficiente y debilidades en la gestión de los jefes inmediatos.
3. El liderazgo se posiciona como el factor más influyente: la percepción de poca escucha, favoritismo, falta de apoyo y comunicación reactiva afecta la motivación y promueve la búsqueda de nuevas oportunidades fuera de la empresa.
4. Aunque la empresa cuenta con horarios adecuados, esta fortaleza no compensa la experiencia diaria del personal operativo, marcada por ambientes tensos, poca resolución de conflictos y carencia de mecanismos claros de reconocimiento.
5. En síntesis, el análisis revela que la rotación y el ausentismo son un reflejo de la desalineación entre las políticas de gestión humana y su aplicación real, especialmente en los equipos base, lo que afecta la cohesión organizacional y la estabilidad del talento humano.

Objetivo Específico 3:

Proponer estrategias de mejora enfocadas en el bienestar laboral, el clima laboral y fidelización del talento humano.

Conclusiones:

Los hallazgos de rotación, ausentismo y percepción laboral confirman la necesidad de diseñar estrategias específicas para mejorar el bienestar y la fidelización del talento humano.

El bienestar laboral, la motivación y el reconocimiento son factores clave para retener personal en áreas críticas.

La triangulación de datos (encuestas, entrevistas y análisis de indicadores) permite priorizar intervenciones con mayor impacto.

Recomendaciones:

Diseñar e implementar un programa integral de bienestar laboral y desarrollo profesional en áreas críticas.

Aplicar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para evaluar y ajustar las estrategias de retención.

Crear mecanismos de reconocimiento y motivación que respondan a las necesidades del personal operativo.

Fortalecer liderazgo y comunicación interna para generar un clima laboral positivo y transparente.

Matriz de Estrategias de Mejora del Bienestar, Clima y Fidelización del Talento Humano

En coherencia con los hallazgos obtenidos en los objetivos específicos 1 y 2, se formula la siguiente matriz estratégica, orientada al fortalecimiento del bienestar, clima laboral y fidelización del talento humano en la empresa UT SETSA. Estas estrategias fueron diseñadas con base en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y en la triangulación de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos durante el diagnóstico.

Matriz de Estrategias Mejora de Bienestar Laboral, Clima y Fidelización del Talento Humano UT SETSA				
Estrategia	Acciones específicas	Responsable	Indicador de seguimiento	Plazo
Fortalecimiento del liderazgo y comunicación interna	Capacitación en liderazgo participativo y comunicación asertiva	Coordinadora de Gestión Humana y jefes de áreas	Número de capacitaciones realizadas. % de empleados que reportan mejora en percepción de comunicación.	6 meses
	Establecer reuniones periódicas de retroalimentación			
	Implementar canales formales y claros de comunicación interna.			
Programas de bienestar laboral	Pausas activas y actividades de relajación.	Coordinador de sst y jefes de áreas	Reducción de ausentismo. Participación en programas de bienestar (% empleados activos). Retroalimentación positiva en encuestas.	6-12 meses
	Incentivos por desempeño y reconocimientos mensuales			
	Pausas activas Actividades de mejora de estrés			
	Espacios de descansos adecuados Reconocimiento mensual de desempeño			
Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento	Programas de mentoría interna.	Coordinadora de Gestión Humana y jefes de áreas	% de empleados con plan de desarrollo asignado. Número de capacitaciones realizadas. Retención del personal en áreas críticas.	12 meses
	Plan anual de formación técnica Talleres de habilidades blandas (Servicio al cliente, trabajo en equipo y autocontrol)			

Mejoramiento de procesos de retroalimentación y evaluación del desempeño	Implementar evaluaciones semestrales con retroalimentación constructiva.	Coordinadora de Gestión Humana y jefes de áreas	% de evaluaciones realizadas y retroalimentación entregada. Mejoras reportadas en satisfacción laboral. Disminución de quejas relacionadas con desempeño.H9	6 meses
	Definir criterios claros y transparentes para desempeño.			
	Establecer reuniones de seguimiento con empleados.			
Programa integral de fidelización del talento humano	Integrar bienestar laboral, desarrollo profesional y reconocimiento. Fortalecimiento del proceso de inducción y acompañamiento durante los 3 primeros meses	Coordinadora de Gestión Humana y jefes de áreas	Reducción de rotación Mejora del clima laboral Permanencia en los primeros 6 meses	
	Incentivos no monetarios (felicitaciones, menciones, días especiales).			
Evaluación de riesgo psicosocial interno y externo	Aplicación de la Batería de riesgo psicosocial intra y extralaboral Evaluación complementaria con psicólogo especialista para identificar factores externos (familiares, sociales, económicos) que influyen en el ausentismo y la rotación. Diseño de planes de intervención psicosocial según resultados. Talleres de manejo emocional y resolución de conflictos.	Psicólogo especialista en sst y coordinadora des gestión humana	Informe técnico de factores psicosociales internos y externos. % de trabajadores evaluados. •Implementación de plan de intervención. Reducción de casos críticos relacionados con estrés, mal clima o causas extralaborales.	6 a 9 meses

Referencias

ANDI — Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2022). *Informe sobre ausentismo laboral e incapacidades médicas 2022*. Centro de Estudios Sociales y Laborales ANDI.

ANDI — Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023). *Informe EALI 2023: ausentismo y salud laboral*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Barranquilla, Alcaldía / Guía FOMAG. (2024). *Ausentismo laboral: causas e implicaciones* [Documento técnico]. Alcaldía de Barranquilla.

Borda, M. C. (2021). *Ausentismo laboral: impacto en la productividad y propuestas de intervención* [Tesis de pregrado]. Universidad del Rosario. Repositorio UROSARIO.

Espitia Rivera, C. D. (2023). *Ambiente laboral e indicadores de rotación* [Tesis de pregrado]. Universidad Americana. Repositorio UAmerica.

Fucsalud — Repositorio. (2023). *Impacto de la alta rotación de personal en el clima organizacional* [Estudio de caso]. Repositorio Fucsalud.

Guarnero, J. P. P. (2023). *Rotación de personal y entorno laboral: propuesta metodológica y análisis*. *Revista EMySO*. Camjol.

López, L. G. (2023). *Modelo bayesiano para la estimación del ausentismo laboral por accidentes de trabajo*. *SST Revista*. caoba.sanmateo.edu.co

Rivera, P. T. (2025). *El impacto del ausentismo laboral en X sector: análisis cuantitativo*. *Estudios y Perspectivas*.

Suaza Cardona, A. M. (2023). *Análisis de la rotación de personal y calidad de vida en instituciones del sector X* [Trabajo de grado]. Universidad Externado de Colombia. Bdigital.

Tarazona Ramírez, A. L. (2022). *Factores de rotación de personal asociados a la empresa X* [Trabajo de grado]. Universidad Piloto de Colombia. Repositorio UniPiloto.

Terrones Mayta, R. E. T. (2024). *Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión de la literatura*. *Revista Tendencias*, 12(2), 47–66. SciELO Colombia.

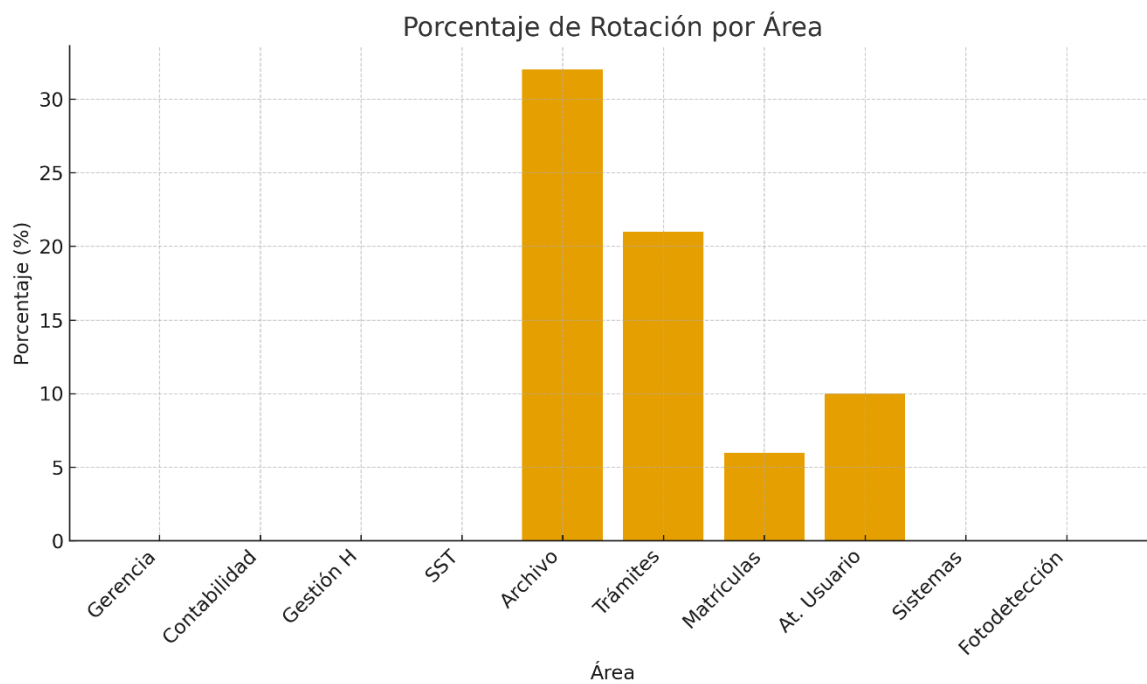
Universidad Cooperativa de Colombia. (2022). *Estudio de rotación de personal en empresas logísticas* [Informe institucional]. Universidad Cooperativa de Colombia.

Universidad del Tolima. (2023). *Estudio cualitativo sobre rotación y ausentismo en vigilancia privada* [Informe institucional]. Universidad del Tolima.

- Almashyakhi, A. M. (2024). *Talent management practices and employee retention*. *Human Resource Management Review*, 4(4), 32.
- Almashyakhi, A. M., et al. (2023). *Talent management strategies for employee retention: Evidence from multiple sectors*. *Administrative Sciences*, 13(3), 102.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2021). *Contemporary approaches to employee turnover and retention: Review and future directions*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100756.
- Chen, Y., et al. (2024). *A systematic review and meta-analysis of social support interventions and turnover intention among nursing staff*. *International Journal of Nursing Studies*, 134, 104789.
- Dos Santos Fortunato, W. (2024). *Perspectivas históricas y contemporáneas sobre la rotación de personal*. *Cuadernos de Administración (Univalle)*, 21(3), 78–102.
- Fiorini, L. A. (2024). *Remote workers' reasons for changed levels of absenteeism and presenteeism after the pandemic*. *SAGE Open*, 14, 21582440241240636.
- Frontiers Psychology Editorial Board. (2024). *A systematic review of the relationship between talent management practices, employee engagement, and turnover intention*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127.
- Klotz, A. C., & Le, P. B. (2021). *The Great Resignation and its drivers: Labor market dynamics and employee expectations*. *Labor Studies Journal*, 46(4), 389–409.
- Lee, C., Lee, S., & Kim, J. (2023). *The association of burnout with work absenteeism and turnover intention: A systematic review*. *Journal of Occupational Health*, 65, e12345.
- Wang, X., et al. (2024). *Nurses' job embeddedness and turnover intention: A systematic review and meta-analysis*. *Nurse Education Today*, 124, 105123.

Yusliza, M.-Y., et al. (2022). *The role of perceived organizational support in moderating employee engagement and turnover intention: A post-pandemic perspective*. *Human Resource Development International*, 25(3), 240–258.

Grafica



Resultados por áreas

Áreas con rotación nula (0%)

Durante el periodo comprendido entre 2023 y 2025, las siguientes áreas no presentaron rotación de personal:

- Gerencia
- Contabilidad
- Gestión Humana
- Sistemas
- Fotodetección
- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Área de Archivo

- 2023: 10%
- 2024: 23%
- 2025: 32%

Se evidencia un incremento progresivo y significativo en la rotación, alcanzando su punto más alto en 2025. Esto convierte a esta área en la de mayor rotación del periodo analizado, lo cual podría estar asociado a cargas laborales, monotonía, condiciones del puesto o clima laboral.

Área de Trámites

- 2023: 7%
- 2024: 14%
- 2025: 21%

Presenta también un incremento sostenido en los tres años. Aunque menor que el área de Archivo, se identifica como la segunda área con mayor rotación, lo cual podría generar afectaciones en tiempos de atención, experiencia del usuario y costos de capacitación.

Área de Matrículas

- 2023: 3%
- 2024: 9%
- 2025: 6%

Se observa un aumento entre 2023 y 2024; sin embargo, en 2025 disminuye.

Área de Atención al Usuario

- 2023: 0%
- 2024: 3%
- 2025: 10%

Muestra un incremento leve en 2024 y un aumento notable para 2025. Aunque no es la más alta, requiere seguimiento.

Luego de hacer la respectiva revisión se pudo observar que las áreas con mayor rotación del periodo analizado son:

Archivo con mayor variación y aumento continuo

Trámites con comportamiento ascendente importante

La rotación nula en áreas administrativas demuestra estabilidad en cargos estratégicos como Gerencia, Contabilidad, Gestión Humana, Sistemas, Fotodetección y SST.

Atención al Usuario y Matrículas presentan incrementos, aunque menos pronunciados. Sin embargo, deben considerarse como áreas de riesgo.

Ausentismo laboral

Se realizó el análisis del ausentismo laboral de acuerdo a la base de datos de las incapacidades medicas registradas por el personal de la empresa UNIÓN TEMPORAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SABANETA, durante el año 2025.

➤ Población del estudio.

Personal de áreas administrativas y operativas que labora en UNIÓN TEMPORAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SABANETA el periodo del 01 de enero al 20 de octubre de 2025.

Áreas caracterizadas de la siguiente manera:

Área gerencia

Área Contabilidad

Área sistemas

Área Gestión Humana

Área seguridad y salud en el trabajo

Área archivo

Área tramites

Área matriculas iniciales

Área Atención al usuario

En el año 2025 la UNIÓN TEMPORAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SABANETA, contaba con 28 personas contratadas distribuidas de la siguiente manera

Gerente (1), director financiero (1) Director de sistemas(1) (Coordinador de gestión humana (1), coordinador de tramites(1), Coordinador de matrículas iniciales (1), coordinador de atención al usuario(1)Coordinado de archivo (1),Coordinador de fotodetección(1) (analista de seguridad y salud en el trabajo (1), asesor de servicios (6) Auxiliar de atención al usuario (2) Auxiliar de matrículas iniciales(3) Auxiliar de archivo (5) Auxiliar de sistemas(1) Auxiliar de foto detección(1)

En cuanto a distribución por genero había 17 mujeres y 11 hombres.

Criterios de inclusión y exclusión:

La información se obtuvo de la principal fuente de información de la empresa UNIÓN TEMPORAL DE SERVICIOS YESPECIALIZADOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SABANETA., base de datos, perfil sociodemográfico y bitácora de seguimiento al ausentismo e incapacidades de sus empleados que reposa el área de Gestión Humana y área de seguridad y salud en el trabajo. Se hizo la revisión de la documentación existente, incluido los registros de las incapacidades en formatos de Excel.

➤ Resultados

La población que se analizó en el año 2025, presentó un total de incapacidad de 100 incapacidades, que representó en días 206, de estas incapacidades por sistema se presentaron un mayor número de incapacidades las relacionadas con enfermedad general de las cuales los sistemas respiratorios, sistema digestivo y sistema nervioso tuvieron un mayor número.

Al discriminar por sistemas:

- El sistema respiratorio presentó dentro de los primeros diagnósticos, la infección respiratoria aguda, la laringitis y la faringitis.
- El sistema digestivo, se presentan dentro de los primeros diagnósticos las enfermedades infecciosas y parasitarias.
- En el sistema nervioso se presentan en todo el diagnóstico dolores de cabeza y migraña, síntomas, signos, hallazgos anormales clínicos de laboratorio prestan dentro de los primeros diagnósticos, pérdida de conciencia, mareos, taquicardia y tumores.
- Aparato genitourinario se presenta dentro de los primeros diagnósticos las enfermedades de infecciones vaginales, dolor vaginal, Cistitis.
- Traumatismo se presenta dentro de los primeros diagnósticos accidente de tránsito, accidentes laborales por laceración y tendinitis.
- Sistema Osteomuscular los primeros diagnósticos dolor de espalda, contractura muscular, dolor del cuerpo, huesos y miembros superiores e inferiores.

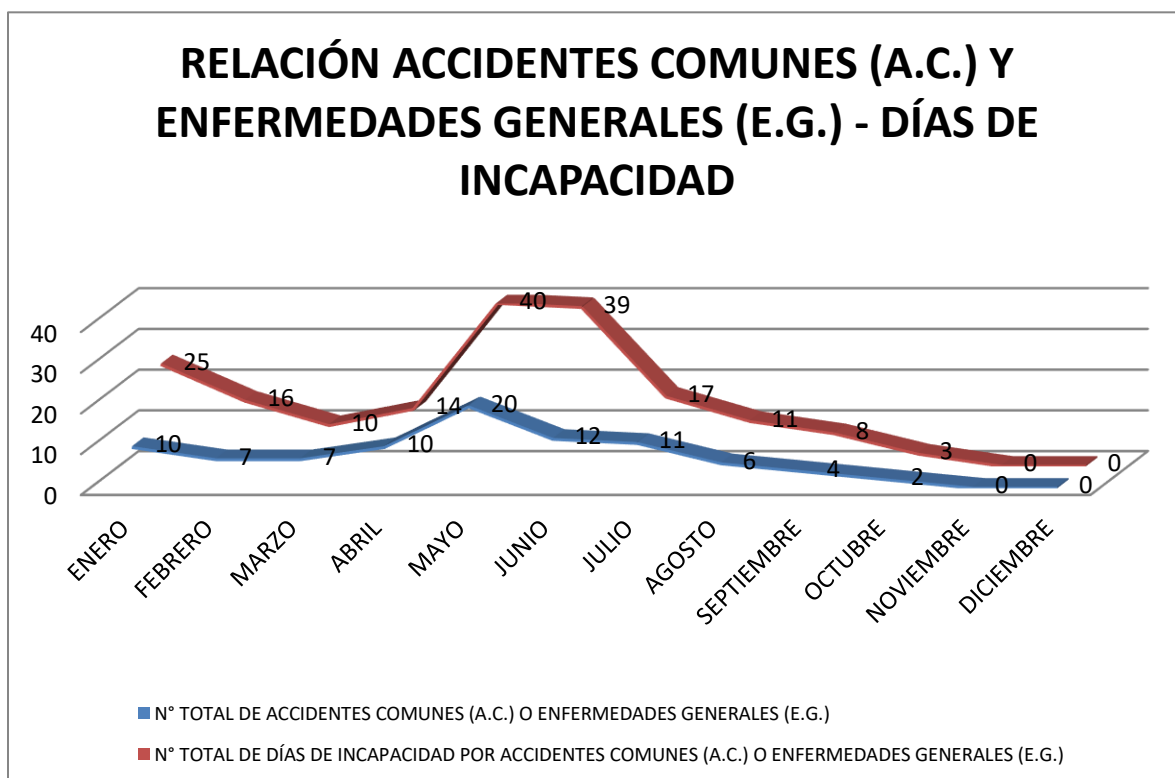
El cargo con mayor número de incapacidades fueron los asesores de trámites, auxiliares de archivo.

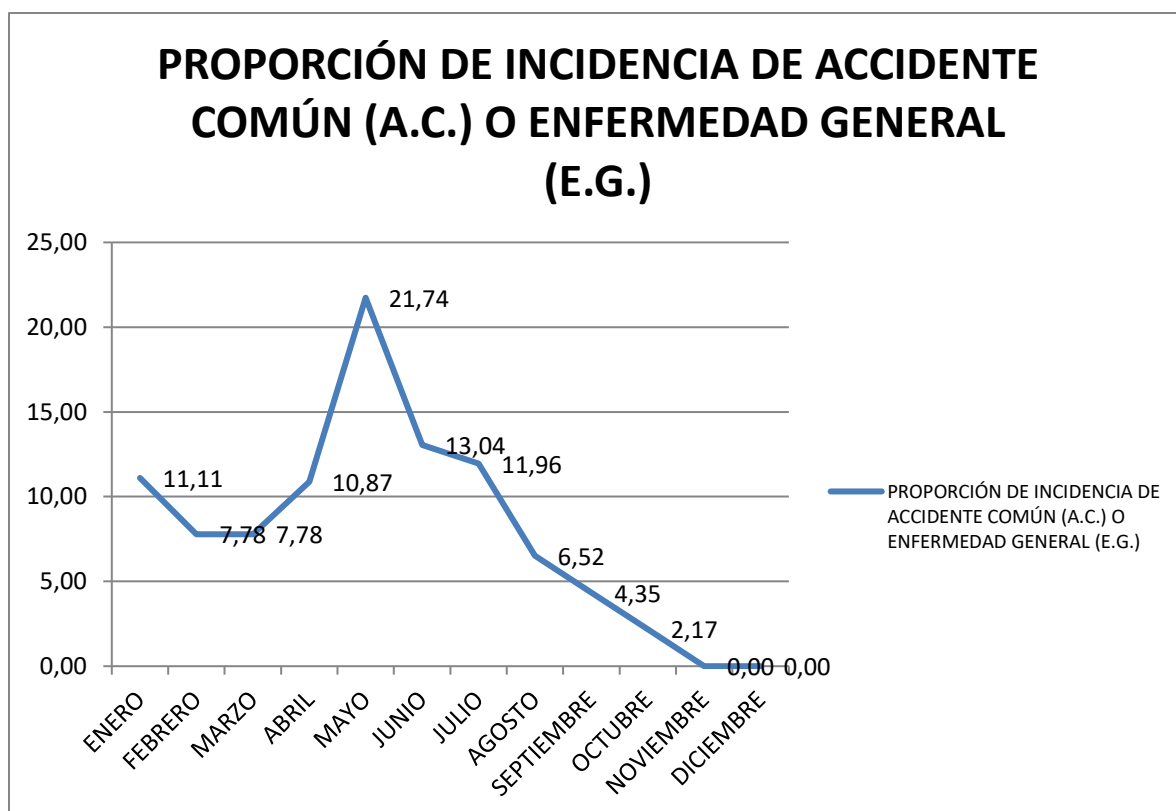
Los meses con mayor número de incapacidad fueron abril, mayo, junio y diciembre.

Los meses con mayores días de incapacidad fueron junio y noviembre.

El área operativa tiene mayor número de incapacidades que la administrativa y mensajería. En cuanto a variables de género femenino presento un mayor número de incapacidades.

➤ Indicadores





Conclusión

- Para el análisis de cada una de las variables descritas se tuvo en cuenta el total de la población que labora la UT SETSA.
- La mayor causa de ausentismo en UT SETSA es por enfermedad general, siendo el sistema respiratorio el más afectado seguido del sistema digestivo y sistema nervioso.
- El porcentaje más alto se generaron en trabajadores de 19 a 25 años siendo las mujeres las que más presentaron incapacidades en el periodo evaluado.
- El área Operativo presento el mayor número de incapacidades donde se identifica que las áreas con más ausentismos son tramites y archivo.
-

Recomendaciones.

- Observando que las patologías de más frecuencia son las enfermedades de diarrea, gastroenteritis, infecciones respiratorias y del sistema nervioso los dolores de cabeza.
- Se recomienda socializar los temas de lavado de manos, uso de elementos de protección personal según la actividad laboral, además hábitos saludables especialmente en servicios sanitarias, alimentación saludable áreas comunes y puestos de trabajo.

- Se recomienda reforzar las medidas de prevención para trastornos osteomusculares dado que es una medida de suma importancia para dar guía a las actividades de prevención osteomuscular.
- Capacitar al personal en temas como higiene postural y manejo de carga para disminuir la posibilidad de lesiones durante las actividades laborales.
- Se reitera la necesidad de realización de pausas activas de todas las áreas de trabajo durante las jornadas de trabajo especialmente en el área de trámites y atención al usuario.
- Hacer seguimiento e intervenir en los casos de ausentistas detectados para tratar de disminuir e impacto de su enfermedad en las labores productiva sin disminuir su calidad de vida.

Encuesta de satisfacción laboral y clima organizacional

Resultados de la encuesta de satisfacción y clima organizacional

RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL						
ITEM	1	2	3	4	5	PROMEDIO
CONDICIONES DE TRABAJO						
Dispongo de los recursos necesarios	1	3	8	11	5	3.6
Las condiciones de trabajo son adecuadas	2	4	9	10	3	3,4
Hay trabajo en equipo	0	2	6	13	7	4.0
Hay respeto y ética	0	1	5	12	10	4.2
Mi jefe escucha mis opiniones	2	3	7	11	5	3.7
La comunicación interna es clara	3	6	8	8	3	3.2
Recibo retroalimentación	4	7	9	6	2	3.1
La empresa comunica sus resultados	5	8	7	6	2	2.9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
Las funciones están claras	2	4	7	10	5	3.5
FORMACIÓN						
Formación para actualizar conocimientos	4	7	9	6	2	3.0
Formación para desarrollo personal	6	8	7	5	2	2.8
RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN						
Retribución justa	8	7	6	5	2	2.7

Evaluación del desempeño adecuado	5	6	7	7	3	3.0
Información de vacantes	9	6	7	4	2	2.6
Oportunidades de desarrollo profesional	7	6	8	5	2	2.8
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN						
Satisfacción por pertenecer a la empresa	2	5	6	10	5	3.4
Opiniones tomadas en cuenta	4	7	8	6	3	3.0
Satisfacción con funciones	1	3	7	11	6	3.6
Oportunidades de crecimiento	6	7	8	5	2	
Oportunidades de innovar	3	6	8	8	3	3.2
DIMENSIÓN PSICOSOCIAL						
La empresa gestiona mi estrés	6	8	7	5	2	2.7
Espacios de descanso adecuados	10	8	6	3	1	2.4
La jornada supera las 9 horas	19	7	2	0	0	1.3
El trabajo es repetitivo o rutinario	2	3	7	10	6	3.8
Problemas de convivencia	12	9	4	2	1	2.2
Alto nivel de concentración	0	2	5	13	8	4.1
Hay discriminación o maltrato	15	7	4	2	0	1.8

Resultados por centro de trabajo

Área administrativa y área operativa

DIMENSIÓN	ÁREA	
	ADMINISTRATIVA	OPERATIVA
Condiciones de trabajo	4.00	3.50
Relaciones interpersonales	3.90	3.00
Liderazgo	4.10	2.80
Comunicación interna	3.50	2.70
Formación	3.60	3.00

Reconocimiento	3.20	2.60
Motivación y satisfacción	3.80	3.10
Dimensión psicosocial	3.50	2.90

Dimensiones críticas

Área Administrativa

Aunque presenta mejores resultados, las áreas por mejorar serían:

- Reconocimiento (3.20)
- Comunicación interna (3.50)

Ambas indican necesidad de mejorar retroalimentación, claridad en criterios de evaluación y reconocimiento.

Área Operativa

Esta área concentra las mayores alertas:

- **Liderazgo (2.80):** los trabajadores perciben poca escucha, apoyo insuficiente y falta de acompañamiento.
- **Reconocimiento (2.60):** baja percepción de justicia salarial y pocas oportunidades de crecimiento.
- **Comunicación interna (2.70):** se sienten desinformados y sin retroalimentación clara.
- **Dimensión psicosocial (2.90):** presencia de estrés, cansancio laboral, monotonía y posibles conflictos interpersonales.

Estos resultados están alineados con los hallazgos de la investigación principal, donde se identificó que el área operativa es la más afectada en clima laboral, lo cual influye directamente en la rotación y ausentismo.

Hallazgos Relevantes

1. El área operativa presenta el clima laboral más deteriorado, con puntajes por debajo del promedio en casi todas las dimensiones.
2. El liderazgo es uno de los factores más críticos, especialmente en el área operativa, lo cual coincide con las causas internas identificadas en la investigación sobre rotación.
3. Existen brechas claras entre áreas, lo que indica que no todas las unidades organizacionales viven la misma cultura ni reciben el mismo nivel de acompañamiento.
4. Las condiciones de trabajo físicas son aceptables, pero existen problemas sociales, emocionales y estructurales que generan desmotivación.
5. La falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento afecta la permanencia del personal, especialmente en los cargos operativos.
6. La comunicación interna requiere mejor estructuración, ya que los trabajadores presentan desconocimiento sobre procesos, retroalimentación y resultados de la empresa.