



Causas de la rotación del personal asesor en MVH INVERSIONES S.A.S. bajo la lógica de la matriz
de Vester

Juan Esteban Quiceno Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Talento Humano

mayo de 2025

Causas de la rotación del personal asesor en MVH INVERSIONES S.A.S. bajo la lógica de la matriz
de Vester

Juan Esteban Quiceno Gómez

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

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magíster en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

mayo de 2025

Dedicatoria

Desde el desarrollo de este trabajo y la motivación que cada una de las personas que me rodean, siempre reconoceré la labor y la lucha de mi madre para que a través de sacrificios que realiza, yo pueda lograr mis sueños, metas y objetivos, es la persona que más me ha enseñado en la vida para mantenerse fuerte ante cualquier tipo de eventualidad o dificultad que se presente, a mi padre, persona que me ha llenado de valores y de entender lo que significa la disciplina y la perseverancia para alcanzar todos los deseos del corazón y a Dios, pues espiritualmente, es el que me mantiene fortalecido y siempre me guía por el camino del bien para ser mejor persona cada día, y, por último pero no menos importante, mi pareja, compañera de vida, quien con su compañía y amor me mantiene fuerte y me motiva a ser mejor cada día, muchos años juntos y todas las experiencias vividas de la mano de ella.

Agradecimientos

Por medio del presente trabajo quisiera agradecer principalmente a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por la formación impartida, formación que me hará ser un profesional más íntegro en mi labor para aportar a las organizaciones, adicionalmente, del fortalecimiento de las competencias personales, a todas las personas que la conforman, infinito agradecimiento, maestros, directivos, personal de apoyo, gracias a ustedes, la instancia en la universidad siempre será mucho más amena y agradable para cualquier estudiante, a mis compañeros y a aquellos que hicieron parte del presente trabajo conformando el grupo focal, excelentes personas, excelentes profesionales.

A todas las personas que facilitaron el desarrollo del trabajo para la empresa MVH INVERSIONES, agradecimientos profundos, un agradecimiento muy especial a la persona que a través de su conocimiento fue fundamental para la consecución de este logro, mi asesor y docente Jaime Darío Restrepo, la disposición y las recomendaciones siempre acertadas, fueron fundamentales para sacar adelante el presente trabajo, a mis amigos, pareja y familia, como siempre, agradecido por el amor brindado y apoyo para cumplir mis metas y objetivos.

Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	14
1 Planteamiento del problema.....	14
1.1 Pregunta problematizadora	17
2 Objetivos	18
2.1 Objetivo general	18
2.1.1 Objetivos específicos	18
3 Justificación.....	19
CAPÍTULO II	21
4 Marco referencial	21
4.1 Marco conceptual	21
4.1.1 Talento Humano y rotación de personal:.....	21
4.1.2 Prospectiva Organizacional	24
4.1.3 Selección	25
4.1.4 Motivación laboral.....	25
4.1.5 Clima y satisfacción laboral	27
4.1.6 Matriz de Vester	28
4.2 Marco contextual.....	30
4.3 Marco legal.....	31
4.3.1 Jornada de Trabajo	31
4.3.2 Contrato de Trabajo	31
4.3.3 Modalidades de Contratos de Trabajo.....	32
4.3.4 Constitución Política de Colombia	33
4.3.5 Código Sustantivo del Trabajo	34
4.3.6 Reglamento Interno de Trabajo.....	34

4.3.7	Ley 2101 de 2021.....	35
4.4	Marco teórico	35
CAPITULO III		39
5	Diseño metodológico.....	39
5.1	Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	40
5.2	Diseño	40
5.3	Alcance.....	40
5.4	Población y muestra	41
5.5	Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos	41
5.6	Análisis y tratamiento de los datos.....	42
5.7	Plan de acción de cumplimiento de objetivos.....	42
6	Resultados.....	44
6.1	Implementación del objetivo específico 1: Identificar las causas percibidas de la rotación del personal asesor a través de la conformación de un grupo focal, como insumo para el análisis con la matriz de Vester.	44
6.2	Implementación del objetivo específico 2: Examinar la interrelación y el nivel de influencia de las causas de la rotación del personal asesor mediante la matriz de Vester.	47
6.3	Implementación del objetivo específico 3: Proponer sugerencias y recomendaciones que ayuden a minimizar la rotación del personal asesor y mejorar la fidelización del talento.....	56
7	Conclusiones.....	58
8	Referencias.....	59
Anexos		64

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de acción de proyecto.....	42
Tabla 2. Grupo focal con equipo interdisciplinario	44
Tabla 3. Listado de problemas	46
Tabla 4. Valoración de la influencia P1 sobre las demás causas.	48
Tabla 5. Matriz de Vester.....	50
Tabla 6. Coordenadas del plano cartesiano.....	51
Tabla 7. Clasificación de problemas	53

Lista de figuras

Ilustración 1. Índice de rotación personal	22
Ilustración 2. Plano cartesiano	52
Ilustración 3. Árbol de problemas	55
Ilustración 4. Plan de acción de intervención de problemas	57

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito analizar las causas de la rotación del personal asesor de la empresa MVH INVERSIONES S.A.S., empresa del Valle de Aburrá que se dedica a la comercialización de productos cosméticos capilares, partiendo de un análisis contextual de las razones principales por las que el personal decide desvincularse de las organizaciones. En consecuencia y con la generación de un grupo focal interdisciplinario con conocimientos en diferentes roles y experiencia relacionada al área de Gestión Humana, bienestar y Seguridad Ocupacional, todos con un enfoque alineado al mejoramiento de las condiciones físicas y mentales de los colaboradores, se identificaron 16 de las causas más relevantes que intervienen en este fenómeno llamado rotación de personal, las cuales fueron decantadas para consolidar una lista de 10 causas principales.

En segundo lugar, a través de la lógica de la matriz de Vester como herramienta metodológica para determinar el nivel de influencia y dependencia de los diferentes problemas identificados y su graficación en el plano cartesiano, clasificarlos en los sub cuadrantes de este, dando como resultado causas identificadas como la mala gestión del liderazgo, los horarios extensos, las deficiencias en los procesos de selección, ausencias de programas de bienestar y ofertas más atractivas en el mercado, una problemática central o más relevante, dada por altos niveles de desmotivación y unos efectos que son disminución de la productividad, fuga de conocimiento, incrementos de los costos de selección de personal e impacto negativo en la calidad del servicio.

Así mismo, se presentan acciones a seguir para el mejoramiento de las condiciones y fortalecimiento de procesos para intervenir las causas de la rotación del personal asesor como un eje estratégico que fidelice al personal, se evite la fuga de conocimiento y se mantenga en equilibrio el bienestar con la productividad.

Palabras clave: Desmotivación; Liderazgo; Matriz de vester; Rotación de personal; Talento Humano.

Abstract

The purpose of this work was to analyze the causes of turnover among sales advisors at the company MVH INVERSIONES S.A.S., a company located in the Valle de Aburrá dedicated to the commercialization of hair cosmetic products, starting from a contextual analysis of the main reasons why personnel decide to leave organizations. Consequently, and through the formation of an interdisciplinary focus group with knowledge in different roles and experience related to the areas of Human Management, well-being, and Occupational Safety—all with an approach aligned with the improvement of the physical and mental conditions of employees—16 of the most relevant causes involved in this phenomenon known as staff turnover were identified, which were then refined to consolidate a list of 10 main causes.

Secondly, through the logic of the Vester matrix as a methodological tool to determine the level of influence and dependence of the different identified problems and their graphing on the Cartesian plane, they were classified into its sub-quadrants. This resulted in causes such as poor leadership management, long working hours, deficiencies in selection processes, lack of well-being programs, and more attractive market offers; one central or more relevant problem, identified as high levels of demotivation; and several effects, such as decreased productivity, knowledge drain, increased selection costs, and negative impact on service quality.

Likewise, a set of actions is proposed to improve working conditions and strengthen processes in order to address the causes of turnover among sales advisors as a strategic axis to retain personnel, prevent knowledge loss, and maintain a balance between well-being and productivity.

Keywords: Demotivation, Leadership, Vester Matrix, Staff Turnover, Human Talent.

Introducción

En un mundo empresarial caracterizado por la evolución constante y la transición generacional, comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones se ha convertido en un desafío fundamental para la sostenibilidad de las empresas. La dinámica del mercado laboral ha experimentado cambios significativos debido a factores como la inteligencia artificial, la tecnología y la variabilidad en los pensamientos críticos que alteran las expectativas de los trabajadores. Estos cambios han impactado directamente las interacciones, el compromiso y la estabilidad laboral dentro de las organizaciones, lo que ha generado retos significativos en la gestión del talento humano. Tal es el caso que aporta Torres, W. E. R. (2023). mencionando que, “las organizaciones se basan en el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos productivos, competitivos y rentables, desarrollando bienes y servicios para satisfacer todo tipo de necesidades de consumo en la sociedad”, esto nos clarifica la relevancia que tiene el recurso humano para la consecución de metas y objetivos corporativos con una finalidad específica: generar rentabilidad.

De esta manera, las empresas deben enfocarse en la fidelización del talento humano como una estrategia clave para el desarrollo sostenible, asegurando condiciones laborales que favorezcan la fidelización de los trabajadores y fortalezcan su compromiso o engagement con la organización.

Por esta razón, la rotación del personal constituye un desafío significativo para las organizaciones modernas, en especial para aquellas cuya operación depende directamente de la interacción continua y efectiva con los clientes, como es el caso del presente trabajo. Por consiguiente, se define este fenómeno como la entrada y salida de empleados dentro de un periodo específico y que, a su vez, tiene profundas implicaciones para el bienestar organizacional, el rendimiento financiero y la calidad del servicio al cliente.

Así pues, la transición generacional que se vive a nivel global es un elemento importantísimo y ha traído consigo un cambio en la forma en que las personas perciben su desarrollo profesional y

personal dentro de una organización. Ramírez, A. (2016). señala que, “Atribuido en ocasiones a actitudes propias de las nuevas generaciones, al cumplimiento de ciclos de algunos empleados o a los deseos emprendedores de otros, la alta rotación en las empresas es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica”. De esta manera, se logra entender que las expectativas para el personal colaborador han evolucionado, y se inicia una priorización en aspectos como el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional, obligando a las empresas a replantear sus estrategias de gestión del talento para alinearlas con las nuevas tendencias y exigencias del mercado laboral. En otras palabras, la falta de actualización, formación, visualización y adaptación a estas nuevas realidades puede traducirse en un aumento en la rotación del personal, afectando la competitividad de la organización en un entorno empresarial dinámico y exigente.

Sin embargo, no basta solo con establecer estrategias que permitan identificar y anticiparse a las nuevas tendencias, sino que también, es necesario conectar con las personas, entender las dinámicas de la labor que desempeñan y cuáles son las características o exigencias del cargo, pues, para el caso de estudio, se tienen diferentes aristas que tienen intervención en la sensación de bienestar de las personas, tales como: los horarios extensos, los desplazamientos para llegar al sitio de trabajo, la relación de liderazgo, las demandas emocionales, la interacción con clientes y proveedores, el establecimiento de metas y objetivos de cumplimiento, la falta de crecimiento profesional y laboral, las bajas compensaciones y la ausencia o falencia en los programas de bienestar, dicha problemática comúnmente afecta la productividad, la cultura organizacional y la rentabilidad del negocio.

Generalmente, la rotación trae consigo un impacto económico para la organización, gastos que se ven reflejados desde el proceso de selección, la operatividad en la contratación de las personas, disminución en productividad o ventas, afectación de imagen corporativa, fidelización de clientes y un factor que es irreversible, el tiempo. En consecuencia, se puede inferir que la gestión efectiva del capital

humano es esencial para garantizar la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones, permitiendo así una mayor fidelización del talento y una optimización de los recursos financieros y humanos.

El presente trabajo se enfoca en la identificación de las causas principales por las cuales se desvinculan las personas, partiendo de un análisis teórico aplicable a nivel general e implementando metodologías como la Matriz de Vester como herramienta de análisis para identificar las principales causas de la rotación del personal asesor, la denominación de una problemática central y los efectos que puede traer consigo, así mismo, aportará información valiosa para la empresa analizada y otras organizaciones que enfrenten problemas similares, brindando herramientas que faciliten la toma de decisiones y promuevan un entorno laboral más estable y productivo.

Así pues, en el desarrollo de este trabajo, se utilizó herramientas de investigación tales como la lógica de la matriz de Vester, herramienta fundamental para identificar problemáticas centrales con sus respectivas causas y los efectos que se pueden llegar a determinar por la relación existente entre ellas, similarmente menciona Arango Giraldo, P. A. (2020) que, “Una herramienta muy útil y conocida por los investigadores para encontrar el problema central, es la Matriz de Vester, la cual a través de una relación causa-consecuencia entre problemas, permite revelar cuál es la situación más prioritaria que merece ser estudiada”, lo cual ayuda a entender la funcionalidad y aplicabilidad de esta herramienta como método investigativo para la determinación de las causas principales de la rotación del personal asesor de la empresa MVH INVERSIONES S.A.S. -PONTO HAIR CLUB-.

A través de la identificación de las causas de la rotación y la aplicación de estrategias innovadoras enfocadas a la mejora de las condiciones laborales, la implementación de programas de formación y capacitación, estrategias de desarrollo profesional y personal, promoción de la cultura organizacional, fortalecimiento del engagement, buscando generar un impacto positivo en la gestión del talento humano y proporcionando una visión integral de la rotación del personal y su impacto en la organización. Estas acciones, sumadas a un adecuado proceso de selección y contratación, pueden

contribuir significativamente a la fidelización del talento humano y a la reducción de los costos derivados de la rotación.

Este trabajo, estructurado en tres capítulos principalmente, presenta en su capítulo I el planteamiento del problema, objetivos, y la justificación para abordar el tema en especial con la finalidad de entender la importancia de abordar la rotación del personal asesor, el capítulo II ayuda a fundamentar el trabajo desde el enfoque referencial, incluyendo así, el marco teórico, el marco legal y contextual, por último, en el capítulo III se expone el diseño metodológico, la implementación y ejecución de cada uno de los objetivos planteados con la relación del grupo focal y la matriz de Vester, resultados y conclusiones.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta la transición generacional que se vive globalmente y que ocasiona una serie de influencias que traen efectos consigo, el entendimiento del comportamiento humano es un factor que desde todo punto de vista se debe evaluar, las interacciones y el relacionamiento entre las personas cada vez se hace más necesario y fundamental para garantizar ambientes de trabajo productivos y amigables, en este sentido, para las empresas es un reto que se debe afrontar con toda la seriedad y profesionalismo, pues, tiene una injerencia directa en la forma en la que se comportan las empresas y aquellas implicaciones de la gestión de los recursos financieros y humanos.

Dentro del contexto que vive la humanidad y la variación de intereses que se tienen hoy por hoy, es importante relacionar las nuevas metodologías para la obtención de dinero e incluso la falta de oportunidades que se presenta en el país y cómo estas influyen en la aparición de nuevos talentos y recursos humanos en las dinámicas empresariales.

Es por ello que las empresas deben de prepararse para el futuro, disponiendo directamente de conceptos como la prospectiva organizacional tal como lo menciona Génez-Puello, L. (2024). “La prospectiva organizacional se refiere al proceso de anticipación y preparación de una organización para futuros posibles, identificando tendencias, oportunidades y amenazas en su entorno”. Conceptos como el anteriormente mencionado dejan entrever la necesidad de las empresas a anticiparse, prepararse, analizar y gestionar las diferentes tendencias, no solo humanas, sino tecnológicas, de tipo políticas y de estudio de diferentes mercados.

Con esto, se refieren a que constantemente las organizaciones se enfrentan a procesos de incertidumbre de acuerdo con las tendencias globales y dependerá de quienes dirijan, adecuarse y adoptar estas nuevas tendencias.

Las exigencias del cargo implican una visión integral de las funciones a desarrollar. Por ello, las organizaciones deben definir con claridad los perfiles requeridos, tener la claridad específica de qué buscan en una persona para que esta se encuentre adecuada a las necesidades del cargo ya que, si la persona es mal seleccionada de acuerdo con su perfil, tendrá mayores dificultades para el cumplimiento de metas y objetivos, esto se traduce en un fracaso en el proceso de selección trayendo consigo sobrecostos. Así mismo lo menciona (Martínez y Vargas, 2019) en Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). “Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto el objetivo principal es que, al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible”, lo cual ayuda a inferir las afectaciones que puede traer para las organizaciones realizar procesos de selección que no van de acuerdo con los requerimientos del cargo.

Sin embargo, desde una visión más profunda de los colaboradores, las exigencias del cargo no solo van encaminadas a aquellas funciones que se desarrollan dentro de la labor, sino que influyen para poderlas realizar de manera responsable, eficiente y eficaz. Estas exigencias del cargo para el personal comúnmente se caracterizan por la gestión del tiempo, la interacción con clientes y proveedores, el

relacionamiento de liderazgo, la capacitación y formación, la asignación de tareas, el establecimiento de metas y objetivos acordes y alineados a la labor a desempeñar, el salario emocional, las compensaciones, la relación trabajo – descanso y la asignación de horarios, etc.

Así pues, cuando las exigencias del cargo anteriormente mencionadas desbordan lo justo o pactado, cuando el personal ya se encuentra laborando para las organizaciones, se puede traducir en altos niveles de desmotivación, esto a su vez alimenta la problemática de la rotación del personal, la fidelización, la cultura organizacional y la productividad.

Es necesario entonces, entender que, la rotación de personal en las organizaciones puede darse de forma voluntaria o involuntaria, afectando áreas y procesos directamente, lo cual tiene un alcance y repercusión sobre el bienestar laboral, imagen corporativa, atención al cliente, expansión de nuevos comercios, el proceso de ventas e implicaciones económicas por sobrecostos. Teniendo en cuenta que los colaboradores son uno de los recursos más valiosos que tienen las organizaciones para cumplir sus objetivos y metas, es de vital importancia estudiar y entender la dinámica de las causas y consecuencias que tienen las empresas y sus procesos por el alto índice de rotación del personal.

La productividad de las empresas se puede ver directamente afectada por la calidad del servicio al cliente que se presta a la hora ofrecer un producto o servicio, por esta razón, es indispensable que el personal asesor esté capacitado para poder cumplir con las funciones del cargo y buscar la satisfacción y fidelización de los clientes y en empresas como MVH INVERSIONES es un factor determinante para la continuidad de negocio, pues, su generación de ingresos se presentan principalmente por la venta directa al público. Los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento son una inversión de tiempo y costos que son necesarios para que el personal pueda cumplir con los objetivos establecidos; pero entre otros factores, sólo tendrán éxito si se realiza a las personas aptas para cumplir las necesidades de

los cargos, es decir, es necesario realizar un buen proceso de selección que garantice que las personas seleccionadas son las indicadas para ocupar el cargo y desarrollar sus funciones.

Como consecuencia de esto, el Ministerio de Trabajo expresa en su publicación Identificación y medición de brechas de capital humano para el sector de cosméticos, aseo y absorbentes. (s. f.). “Se hace fundamental preparar el talento humano detectando y cerrando las brechas de capital humano a través de una estrategia de apalancamiento de capacitación, formación continua, formación complementaria, así como de la formación para el trabajo y de la educación superior que permita dar respuesta en todos los espectros de cualificación que requiere este sector”.

En consecuencia, a lo anteriormente mencionado, influencias como ofertas más atractivas en el mercado, promoción y crecimiento personal, liderazgos, salario emocional o programas de bienestar, horarios extensos, deficiencias en los procesos de selección y todas las demás variables expresadas podrían ser causales de la rotación del personal, por lo cual, desde la visión empresarial se hace fundamental la retención del recurso humano para la estabilidad de los procesos y mejorar su productividad. Así pues, el presente trabajo tiene como objetivo identificar las causas de la rotación del personal asesor de MVH INVERSIONES S.A.S., aplicando la lógica de la matriz de Vester para jerarquizar dichas causas y proponer estrategias de intervención que contribuyan a la estabilidad del talento humano y al mejoramiento de la productividad organizacional.

1.1 Pregunta problematizadora

¿Qué impacto tiene para MVH INVERSIONES S.A.S. la rotación del personal asesor, y cómo puede analizarse este fenómeno mediante la matriz de Vester para priorizar estrategias de intervención?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar las causas principales de la rotación del personal asesor de la empresa MVH INVERSIONE S.A.S. -PONTO HAIR CLUB- mediante la aplicación de la lógica de la matriz de Vester, con el fin de proponer estrategias de intervención que mejoren la fidelización del talento humano y la productividad organizacional.

2.1.1 Objetivos específicos

1. Identificar las causas percibidas de la rotación del personal asesor a través de la conformación de un grupo focal, como insumo para el análisis con la matriz de Vester.
2. Examinar la interrelación y el nivel de influencia de las causas de la rotación del personal asesor mediante la matriz de Vester.
3. Proponer sugerencias y recomendaciones que ayuden a minimizar la rotación del personal asesor y mejorar la fidelización del talento.

3 Justificación

Como bien se viene hablando, retener, fidelizar y hacer que el personal se sienta identificado con una organización, cada vez se vuelve más complejo, puesto que las aspiraciones e intereses de los trabajadores han cambiado a través del tiempo, en la actualidad, se prioriza por parte de las personas el salario emocional y aquellas sensaciones de bienestar, inclusive por encima de las compensaciones monetarias, así pues, la influencia y la relevancia que toma el riesgo psicosocial sobre la permanencia de los colaboradores en las organizaciones, es fundamental y ante eso surgen normatividades y metodologías como la Resolución 2764 de 2022 “Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones”, en su artículo cuatro se definen los cuatro cuestionarios establecidos para la determinación del nivel de riesgo psicosocial, el cual considera (factores intralaborales, extralaborales, estrés y factores personales), con esto se pretende proyectar el enfoque que se tiene en la legislación Colombiana y las relaciones dadas por la metodología en la influencia para que las personas no se sientan a gusto en su trabajo, cómo el liderazgo, la capacitación, las demandas emocionales, las exigencias de la responsabilidad del cargo, demandas de carga mental, las compensaciones y aquellos factores externos que también pueden afectar y que, aun siendo externos, pueden estar precedidos por la influencia del trabajo.

Por esta razón, Theriou, G., Chatzoudes, D., & Moya, C. A. D. (2020). Afirman que, “el compromiso laboral tiene un efecto sustancial en la rotación, ya que es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en su empleador actual”, lo cual fortalece lo anteriormente dicho en cuanto a la influencia directa en los comportamientos empresariales para con los colaboradores y el fortalecimiento de las conductas, que hacen que el personal se sienta representado con una marca empleadora. Adicionalmente expresan que, “La efectividad del liderazgo, definida como la capacidad de

generar percepciones positivas del líder y provocar la voluntad de cooperar hacia objetivos colectivos, parece estar relacionada positivamente con el compromiso laboral”, siendo este factor considerado como uno de los más importantes en el relacionamiento y las demandas emocionales en el trabajo.

Ramírez, A. (2016) menciona que algunos expertos expresan que, “un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral, sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar”, de esta manera se visualiza otra problemática atribuible a la alta rotación de personal en las organizaciones, fundamentado en aquellos costos que no generarán retorno de la inversión como lo son exámenes médicos, tiempo de onboarding y formación, aportes a la cultura organizacional y el fortalecimiento de equipos de trabajo.

Se puede incluir entonces una variable importante a los efectos o consecuencias de la alta rotación en las organizaciones, tal como es la fuga de conocimiento, entendida como aquel talento que se va de la compañía y al cual se le genera una serie de inversiones, tanto de factor económico, como de tiempo; el proceso de onboarding entonces, se convierte en uno de los procesos más fundamentales a la hora de querer vincular a una persona, precedida por un proceso de selección, donde es importante contar cuál es la esencia de la organización y que la persona se sienta identificada y genere una conexión inmediata con la organización, es así como Bell, T. (2021). menciona que, según la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos “La incorporación de nuevos empleados es el proceso de integrar a un nuevo empleado con una empresa y su cultura, así como brindarle las herramientas y la información necesaria para convertirse en un miembro productivo del equipo”, de esta manera queda claro que si las organizaciones no alinean sus procesos y no facilitan las herramientas para que los colaboradores desempeñen sus tareas y actividades con mayor facilidad, se podría dar la fuga de conocimiento, pérdida exponencial de talentos y sobre todo, potenciar otras organizaciones que entiendan cómo aprovechar el recurso humano.

Finalmente cabe destacar lo que menciona Bussin, M. (2018). “El enfoque en las estrategias de retención ha pasado de ser un enfoque uniforme a uno personalizado. Cada empleado se motiva por diferentes factores según su edad, estatus, objetivos profesionales, etc”. De manera que, investigaciones como la presente servirán para dar puntos de partida y generar el establecimiento de parámetros que ayudarán en la búsqueda de establecer pautas para el mejoramiento de las causas de la rotación del personal y disminución de las consecuencias que esta trae consigo.

CAPÍTULO II

4 Marco referencial

4.1 Marco conceptual

4.1.1 *Talento Humano y rotación de personal:*

Para el desarrollo del siguiente trabajo, donde se pretende analizar las causas de la rotación del personal asesor en la empresa MVH INVERSIONES S.A.S. -PONTO HAIR CLUB-, se debe partir del entendimiento conceptual que se encuentra relacionado a la gestión, administración y dirección del talento humano, el cual es necesario que tome una relevancia mayor dentro de las organizaciones.

De esta manera, cabe decir que, en la era de la Información que comenzó en 1990, como lo menciona Chiavenato (2010) “La administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. (p. 26)”. Lo expresado anteriormente por el autor ayuda a interpretar, los cambios y la relevancia dentro de la gestión del talento humano.

Castillo (2020) afirma que, “Los mayores problemas de las organizaciones tienen un factor humano. La fuerza laboral es la más fuerte impulsadora del crecimiento sostenible de las empresas, pero también una fuente de dificultades que amenazan su supervivencia” (p.8).

Para una buena administración del talento, se hace necesario realizar un análisis de las circunstancias y contexto empresarial, una caracterización del personal que se tiene y cómo este se puede enlazar e integrar a la compañía, ya que, si se tiene falencias el anterior proceso y no se realiza de la mejor manera, puede traer consigo afectaciones a los recursos, clima laboral deficiente, resistencia al cambio por parte de los colaboradores, ineficiente gestión en los diferentes procesos y por supuesto, renuncias voluntarias ante un mercado cambiante y competitivo. Estos problemas no solo afectan la productividad laboral, sino que también tienen un impacto negativo en la motivación de los empleados, la calidad del trabajo y la reputación de la empresa.

Así mismo, Castillo (2020) ayuda a comprender otro concepto fundamental, el cual se refiere a la rotación del personal y define que, “La rotación de personal se refiere a la cantidad de trabajadores que ingresan y salen de una organización”. (p. 29). Con esta apreciación se logra identificar la rotación del personal desde un criterio más técnico y cuantitativo, de la misma manera afirma que “Cuando el número de renuncias voluntarias es mayor que la cantidad de despidos, se tiene un indicador de mala salud de la empresa”. (p. 29) Por lo cual, la investigación de las causas de la rotación de personal es crucial para implementar medidas efectivas que ayuden a reducir la tasa de renuncias voluntarias y mejoren las condiciones para retener el talento humano. El cálculo de la rotación del personal se puede visualizar de mejor manera a través del siguiente apoyo visual.

Ilustración 1. *Índice de rotación personal*

$$IRP = \frac{\frac{(A+D)}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} \times 100$$

Fuente: Castillo Aponte, J. (2020). Gestión humana integral. Ecoe Ediciones.

Dónde:

IRP: Índice de rotación del personal;

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado;

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo;

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado;

F2: Número de trabajadores al final del mismo lapso.

La entrevista de salida es una herramienta valiosa y permite a la organización conocer algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el trabajo, identificando motivos de insatisfacción laboral, fallos en la gestión de talento humano y deficiencias en las condiciones laborales. Sin embargo, para efectos de este trabajo, el análisis se hará con base en la lógica de la matriz de Vester.

Según Castillo (2020) “Múltiples estudios demuestran que las personas más talentosas son las que tienen mayores posibilidades de renunciar a sus cargos”. Por esta razón las organizaciones y en especial las que se encuentran en crecimiento, deben priorizar la retención de talentos pues el costo de reemplazar estos trabajadores puede ser significativo y afectar negativamente los resultados de la organización.

La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retrocesos y desgaste para una empresa, si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro, dijo el director de Performia Colombia, (Pinilla, como se citó en, Ramírez, A. 2016), (p1).

Como menciona Vega, G. (2024). en la revista ht, “La Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP presentó una nueva versión de la Investigación de Salarios y Beneficios, en la cual consultó a más de 100 empresas de las principales ciudades del país y confirmó que, los incentivos adicionales al

salario, son beneficios igualmente importantes y han demostrado que mejoran la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, reduciendo así la rotación de personal, algunos de los beneficios encontrados fueron comisiones, promociones de cargo, bonificaciones, rendimiento por producción, flexibilidad, días libres, seguridad médica especial, planes de pensiones, espacios para el ocio, reconocimiento público, capacitaciones, entre otros". (p. 29).

4.1.2 *Prospectiva Organizacional*

La prospectiva ha sido estudiada bajo diferentes enfoques desde hace más de 60 años. Se utilizan distintas denominaciones para permitir a la empresa anticipar eventos que representan cambios estructurales en su mercado, aprovechando oportunidades o previniendo amenazas derivadas de estos cambios (Soares, 2019 como se cita en Borges & Janissek, 2021, p. 3).

La prospectiva no se limita a ser una disciplina enfocada en el futuro simplemente, su verdadero propósito es anticipar, comprender posibles escenarios y permitir tener una preparación para enfrentarlo con éxito. Al igual que un navegante necesita conocer su rumbo para aprovechar los vientos a su favor, la prospectiva permite definir el destino y tomar decisiones informadas para alcanzarlo.

En este sentido, la prospectiva no es solo una herramienta para predecir el futuro, sino una estrategia para crearlo. Al analizar las tendencias, identificar oportunidades y anticipar desafíos.

De esta manera y para efectos del presente trabajo, la prospectiva organizacional adquiere una relevancia fundamental, ya que la alta rotación del personal asesor no solo refleja un problema actual y que tendrá solución radical, sino que también representa una amenaza futura si no se gestiona de manera anticipada y de acuerdo con los planes de acción y medidas de intervención para la disminución de este fenómeno. Así pues, las empresas que logran identificar tempranamente las causas de la rotación y proyectar sus efectos en el tiempo, podrán adoptar medidas estratégicas más eficaces para fidelizar el talento humano, disminuir los costos de rotación y asegurar la continuidad operativa.

4.1.3 Selección

La selección de personal es un proceso crítico en cualquier organización, ya que no solo se trata de llenar un puesto o vacante, sino de encontrar al candidato que mejor se alinee con la cultura y los objetivos de la empresa. La calidad de la selección influye directamente en el desempeño y la productividad del equipo. Un proceso bien estructurado permite identificar habilidades específicas, pero también evaluar características interpersonales y de liderazgo que son esenciales para el éxito a largo plazo.

El objetivo de la selección de empleados es lograr la adecuación persona-puesto. Esto significa adecuar los conocimientos, las habilidades, capacidades y otras competencias que se requieren para realizar el trabajo (con base en el análisis del puesto) con los del solicitante. (Dessler, 2022, p. 171).

Actualmente el éxito de un proceso de selección se mide por la permanencia que tenga este candidato como empleado y su desarrollo y contribución dentro de la compañía. Para lograrlo, es esencial contar con herramientas efectivas que simplifiquen el proceso de selección y mejoren la calidad de las contrataciones. (Portal Gestiónhumana.com, 2023).

El uso de herramientas para la selección de personal puede hacer que este proceso sea más eficiente y efectivo, optimizando tiempo, reduciendo costos, mejorando la calidad de las contrataciones y fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado laboral.

Las empresas pueden adoptar herramientas como portales de empleo, redes sociales profesionales, pruebas de evaluación o herramientas de inteligencia artificial, actualmente hay una amplia gama de opciones para encontrar y atraer a los mejores talentos.

4.1.4 Motivación laboral

En definitiva, una de las vertientes fundamentales en la gestión del talento humano, y una de las mayores preocupaciones de las empresas, debe ser el fortalecimiento de la motivación de sus

colaboradores, pues, tal como mencionan Díaz Olaya, J., et al. (2014) (p, 60).

“Conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad”. Esta afirmación está alineada a la premisa de que, desde la gestión y administración del recurso humano generar ambientes de trabajo sanos, saludables, estimulantes y equitativos, permiten que los colaboradores se sientan a gusto con la organización que representan, lo cual se traduce en aumento de la productividad y mejora del rendimiento laboral.

De esta manera se hace necesario entender el concepto de motivación laboral y los efectos que puede traer consigo de manera positiva para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la razón de ser empresarialmente, en ese orden de ideas “La motivación laboral consiste en la retroalimentación adecuada, el prestigio del trabajo, el apoyo al trabajo, la relevancia de los incentivos y trabajar con la esperanza de obtener la atención de amigos y superiores” como menciona, Basalamah, S. A. (2021) (p, 100). Con base en esto, la motivación laboral no solo conlleva acciones iniciales, como incentivos o programas de bienestar, sino que se debe mantener en el tiempo, una gestión continua y consciente en reconocimientos que hagan que el personal se sienta importante, parte fundamental de los equipos de trabajo, con feedbacks amigables que aumenten su innovación, creatividad y compromiso.

Además, como destacan, Díaz Olaya, J., et al. (2014) (p.60). “Al comprender la motivación de sus empleados, la empresa puede tomar acciones específicas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su trabajo, puesto que cuando un empleado se siente satisfecho en la compañía, transmitirá esa sensación de bienestar en otras esferas de su vida, por ejemplo, en la familia”.

En el contexto laboral, dicha meta se relaciona con los objetivos organizacionales, lo que convierte a la motivación en un factor estratégico para la productividad empresarial, así pues, comprender y gestionar los factores que inciden en la motivación, tales como: liderazgo, el salario

emocional, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo, es clave para fidelizar el talento humano, especialmente en cargos con alta rotación, como el del personal asesor.

4.1.5 Clima y satisfacción laboral

El clima laboral y la satisfacción laboral son dos dimensiones fundamentales en el comportamiento organizacional, ya que influyen de manera directa en el bienestar de los trabajadores, su compromiso con la empresa y su intención de permanencia en el puesto de trabajo. Dicha afirmación se fortalece con lo que menciona Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020) (p,10). “La importancia de la satisfacción laboral (sl) es que se trata de un fenómeno caracterizado por las emociones y actitudes de los trabajadores, que tienen relación con la consecución de metas y resultados en las organizaciones”, además, se refiere a dos clasificaciones de satisfacción laboral, entendidas así; la satisfacción intrínseca “implica el conjunto de emociones experimentadas por los trabajadores sobre el cargo que desempeñan” y la satisfacción extrínseca “aspectos generales y contextuales de la organización”, de tal forma que, la satisfacción laboral comprenderá una visión holística, de factores que influyen en la persona, como aquellas que están relacionadas a la organización y lo que se pretende reflejar desde la cultura organizacional y la conexión con sus colaboradores.

Por otro lado, Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020) (p,12) refieren que, “El clima organizacional representa, entonces, una apreciación grupal de las percepciones que se forman los trabajadores, como resultado de las interacciones frecuentes en su organización, que tiene impactos positivos o negativos sobre la satisfacción y productividad del personal”, por ende, se ve reflejado nuevamente las necesidades empresariales y las medidas de intervención que deben tener las organizaciones para mantener en equilibrio las variables descritas, a través de reconocimiento de sus colaboradores y visión propia de organización.

En el contexto del presente trabajo, comprender estas variables es fundamental, ya que los niveles percibidos de satisfacción y clima organizacional pueden incidir directamente en la decisión del personal asesor de permanecer o abandonar la empresa. Estos elementos se convierten, por tanto, en posibles causas estructurales de la rotación, que deben ser analizadas con herramientas adecuadas como la matriz de Vester.

4.1.6 Matriz de Vester

El desarrollo del presente trabajo se realiza en consecuencia de la necesidad de analizar, identificar y tratar a través de generación de estrategias y toma de acciones pertinentes, para disminuir la rotación del personal, en consecuencia de esto, es indispensable identificar las causas por las cuales el personal asesor tiene la intención de dejar la organización, en ese sentido, se utilizó la matriz de Vester como una herramienta de análisis sistémico, que permite identificar, clasificar y jerarquizar variables que influyen en una problemática compleja. La matriz de Vester es desarrollada por el bioquímico alemán Frederic Vester, esta metodología parte de la lógica de los sistemas blandos, y busca establecer relaciones de causalidad e interdependencia entre los factores que se encuentran relacionados al problema que se va a tratar.

Así pues, en la revista "Boletín Redipe", Gutiérrez, N. R. G., & Pérez, Y. B. R. (2022), explican la matriz de Vester como “un mecanismo ideado para detectar causas centrales de un problema dado, y que hace parte del denominado Marco Lógico”, en relación a eso, la matriz de Vester se puede ejemplificar en la intervención de diferentes problemáticas como lo hace Salazar García (2020) en su objetivo de “analizar el impacto generado en el servicio eléctrico, cuál es la posición que la ubican los indicadores de calidad productos de los estudios realizados por la Superintendencia de Servicios Públicos, en comparación con otras empresas que ofrecen el mismo servicio a nivel nacional”, adicionalmente, nos ofrece explicación más profunda sobre la matriz de Vester, expresando que, la

matriz de Vester “Consiste en hacer uso de un formato el cual contiene doble entrada, ubicadas en columnas y filas, en donde cada situación se identifica con un rótulo, el cual le brinda identificación tanto en la columna como en la fila”.

Alvarez, Dominguez, A. L (2021), por su parte, utilizó la metodología de la matriz de Vester para el “Análisis de la creación de una cooperativa de pequeños productores agrícolas para el caso de la concepción Pilcaya, Guerrero” y menciona que, “Para el análisis de resultados se utilizó la metodología matriz de Vester, que permite medir la relación causa y efecto y organiza los problemas, facilita la identificación y la relación de las causas y consecuencias de una situación o problema”, además, la herramienta de la matriz de Vester al permitir medir el grado de motricidad entre las problemáticas que interactúan con el problema central, explica que la matriz de Vester “Identifica cuáles problemas son el resultado de una serie de procesos o procedimientos incorrectos (efectos) y cuáles son dinámicos porque su estructura e importancia los posiciona como el lugar clave que genera efectos a otros departamentos, áreas o productos y por eso se identifican como problemas causales” (p, 20).

Lo anterior quiere decir que el procedimiento implica identificar las variables (problemas o causas), lo cual se puede llevar a cabo por un proceso de lluvia de ideas y Gong, Z., Lee, L. H., Soomro, S. A., Nanjappan, V., & Georgiev, G. V. (2022) señalan que, “El proceso de lluvia de ideas anima a los individuos a producir una amplia gama de ideas creativas sin ninguna evaluación crítica en la etapa inicial, lo que se cree evita que ideas vagas pero potencialmente buenas sean descartadas desde el principio”, además, en el procedimiento se debe evaluar la relación de influencia y dependencia entre ellas a través de una matriz cruzada, y luego graficar los resultados en un plano cartesiano. Este análisis permite clasificar las variables en activas (causas), pasivas (efectos), críticas e indiferentes, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas al enfocar los esfuerzos en las causas más influyentes.

En el presente trabajo, la matriz de Vester se aplica como herramienta metodológica para jerarquizar las causas de la rotación del personal asesor en MVH INVERSIONES S.A.S. – PONTO HAIR

CLUB, permitiendo identificar las variables más críticas del sistema y formular estrategias de intervención que apunten a mejorar la fidelización del talento humano y la estabilidad organizacional.

4.2 Marco contextual

MVH INVERSIONES S.A.S. – PONTO HAIR CLUB es una empresa del sector cosmético, con sede en el Valle de Aburrá y operación a nivel nacional, con más de 200 colaboradores y diferentes procesos empresariales, los cuales son enfocados a la producción y comercialización de productos capilares. Su dinámica empresarial, visión de crecimiento y presencia en un mercado altamente competitivo la posicionan como una organización en constante evolución. Este sector, actualmente saturado por marcas grandes, medianas y pequeñas, enfrenta retos derivados de la innovación, el posicionamiento de marca y las nuevas tendencias que surgen a partir de los cambios generacionales y del auge del emprendimiento en torno al cuidado personal.

Frente a este panorama, la empresa ha reconocido que el talento humano, especialmente el personal asesor encargado de la atención al cliente, la venta y la promoción de sus productos, es un pilar estratégico para la sostenibilidad del negocio. La fidelización de estos colaboradores se convierte en un reto, dada la alta rotación registrada en este grupo, lo cual impacta directamente la continuidad de los procesos, la calidad del servicio al cliente y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Es por ello por lo que, MVH INVERSIONES S.A.S. Ha identificado la necesidad de analizar en profundidad las causas que motivan la rotación de su personal asesor, con el fin de diseñar estrategias efectivas que le permitan reducir este fenómeno, mejorar la fidelización del talento humano y fortalecer su cultura organizacional.

4.3 Marco legal

4.3.1 Jornada de Trabajo

4.3.1.1 Artículo 158. Jornada ordinaria.

La jornada ordinaria de trabajo es la que convenga a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

4.3.1.2 Artículo 159. Trabajo suplementario.

Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

4.3.1.3 Artículo 160. Trabajo ordinario y nocturno.

1. Trabajo diurno es el que se realiza en el periodo comprendido entre las seis horas (6:00 a. m.) y las veintiún horas (9:00 p. m.).
2. Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. m.) y las seis horas (6:00 a. m.).

Teniendo en cuenta, los anteriores artículos del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano la jornada laboral es el período de tiempo establecido por la ley o que convengan las partes, durante el cual un trabajador debe realizar sus actividades laborales, y comprende la duración diaria y semanal, incluyendo horas extras, descansos y pausas, con el objetivo de proteger la salud y seguridad del trabajador y garantizar un ambiente laboral saludable

4.3.2 Contrato de Trabajo

Definición y normas generales de los contratos estipuladas por el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano.

4.3.2.1 Artículo 22. Definición.

1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Jurisprudencia Vigencia

2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

4.3.2.2 Artículo 23. Elementos esenciales.

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continua subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

4.3.3 Modalidades de Contratos de Trabajo

Capítulo IV, del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano. Modalidades del Contrato.

4.3.3.1 Artículo 37. Forma.

El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

Artículo 38. Contrato Verbal.

Artículo 39. Contrato Escrito.

4.3.3.2 Artículo 45. Duración.

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Artículo 46. Contrato a término fijo.

Artículo 47. Duración indefinida.

4.3.4 Constitución Política de Colombia

4.3.4.1 Artículo 25: Derecho al trabajo y libertad de elegir profesión u oficio.

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.

4.3.4.2 Artículo 53: Protección al trabajador y regulación de las condiciones de trabajo.

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y

convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

4.3.5 Código Sustantivo del Trabajo

4.3.5.1 Artículo 22 al 65: Contrato de trabajo,

Definición, acuerdo de voluntades mediante el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio laboral a otra persona, natural o jurídica, bajo la dependencia o subordinación, el cuál será reconocido con una remuneración.

Elementos, prestación de un servicio personal, subordinación y remuneración

Tipos de contratos de trabajo, contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o labor, contrato civil por prestación de servicios, contrato de aprendizaje o contrato ocasional de trabajo.

4.3.5.2 Artículo 158 al 170: Jornada Laboral, duración y distribución.

Teniendo en cuenta, los anteriores artículos del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano la jornada laboral es el período de tiempo establecido por la ley o que convengan las partes, durante el cual un trabajador debe realizar sus actividades laborales, y comprende la duración diaria y semanal, incluyendo horas extras, descansos y pausas, con el objetivo de proteger la salud y seguridad del trabajador y garantizar un ambiente laboral saludable.

4.3.6 Reglamento Interno de Trabajo

Considerando los artículos 104 al 114 del Código Sustantivo del Trabajo de Colombia, el reglamento interno de trabajo es un documento donde se establecen las normas, procedimientos y condiciones que rigen las relaciones laborales dentro de una empresa, organización o institución. Su

objetivo es regular la conducta y el desempeño de los trabajadores, garantizar la seguridad y salud ocupacional, y promover un ambiente laboral armónico y productivo.

Este documento debe ser elaborado y aprobado por el empleador, y debe contener disposiciones claras y precisas.

El reglamento interno de trabajo es obligatorio para todos los trabajadores y empleadores, y debe ser comunicado y explicado a todos los empleados. Su cumplimiento es fundamental para mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

4.3.7 Ley 2101 de 2021

La ley modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo y estableció la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo de 42 horas a la semana. El cambio será de manera gradual así: desde el próximo 16 de julio de 2023, una hora; desde el día 16 de julio del año 2024, será de 46 horas; en el día 16 de julio del año 2025, pasará a 44 horas y finalmente, a partir del 16 de julio de 2026, será de 42 horas semanales máximas.

4.4 Marco teórico

A continuación, se presenta una revisión teórica que articula conceptos clásicos y actuales sobre la rotación de personal y sus causas, permitiendo no solo sustentar el problema investigado, sino también construir una postura crítica frente a los factores internos que lo determinan.

Históricamente, el personal trabajador ha pasado por diversas etapas y cambios de papel dentro de las industrias, indiferentemente del sector para el que se encuentren laborando. Estos papeles se han definido desde esclavitud hasta la igualdad de derechos, sin embargo, en la actualidad el recurso humano ha logrado aumentar el protagonismo y relevancia para el desarrollo productivo de las organizaciones.

Es así como, a pesar del correr de los años, el ser humano se ha adaptado a todos y cada uno de los contextos a los cuales haya sido expuesto, y aún con los avances tecnológicos, la inteligencia artificial y un mundo cambiante, no ha logrado ser reemplazado, lo cual ayuda a entender o visionar al ser humano como talento y no como recurso.

Así pues, la administración de ese talento es fundamental para el buen desarrollo de la productividad empresarial y la generación de una estabilidad real desde diferentes frentes, donde se podrían ver afectados diferentes factores tales como: los costos, la reputación, el clima organizacional e inclusive la fuga de conocimiento de personal que soporta los diferentes procesos.

De esta manera, es necesario comprender que la rotación del personal es una problemática general para las empresas, problemática que solo aquellas organizaciones que entienden la relevancia del caso son capaces de intervenir, a partir de la creación de estrategias para identificar, en primera instancia, las causas que están generando el fenómeno.

Así, la rotación de personal se puede inferir como un fenómeno que no escatima, no discrimina y, sobre todo, no se encuentra distanciado de cualquier organización, lo cual, desde un entendimiento más profundo, se refiere a que ninguna empresa y por supuesto de ningún sector está libre de sufrirlo. Así pues, Franco, D. E. C., & Bedoya, J. D. (2018). manifiesta que “En la mayoría de los casos descuidan el talento humano, pues se interesan más por el recaudo monetario y cúmulo de maquinaria”, lo cual deja ver una realidad crítica desde el pensamiento gerencial y de la administración empresarial, puesto que, para muchas organizaciones, el talento humano es simplemente algo transitorio y que no tiene relación con otros frentes para la generación de capital estructural y financiero.

Dentro de esta identificación de la rotación de personal se puede hablar desde dos vertientes importantes y que tienen relación con las características de cómo se puede presentar, es así como Hernández-Olivares, S., Cruz-Netro, Z., Meza, M. y Cruz-Netro, L. (2017) expresan que, “Las causas que provocan la rotación del personal se divide en causas forzosas o voluntarias. Puede ser por muerte,

jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar/personal, etc.". De esta manera, sobresale aún más la necesidad de entender las posibles causas de la rotación del personal, el dinamismo de esta y las condiciones bajo las que se presenta.

Así mismo, se puede relacionar algunas causas intrínsecas, causas que van directamente relacionadas con situaciones laborales, el nivel de satisfacción que logre tener el colaborador o la forma en la que se sienta representado con la cultura y la estructura organizacional.

Una de estas causas es el bienestar, de esta manera Serna (2024), menciona que, "El bienestar laboral no se trata sólo de implementar programas de salud o de ofrecer beneficios atractivos. Es un enfoque holístico que reconoce la importancia de crear un entorno en el que los colaboradores se sientan valorados, escuchados y apoyados" (p. 24). En este sentido, el bienestar de los colaboradores es una estrategia integral, enfocada en crear un entorno laboral equilibrado y saludable. Esto se logra mediante la promoción de la confianza, el respeto, el diálogo abierto y el reconocimiento del valor de cada individuo, fortaleciendo así la congruencia y el éxito organizacional.

Otras causas que infieren de gran manera y que se podrían articular o relacionar entre sí son la desmotivación y deficiencias en el liderazgo, tal como expresa Tovar Barrera, J. S. (2023) "A través del liderazgo deben generarse ambientes de trabajo óptimos, con el fin de que el talento humano esté a gusto en el trabajo y realice sus tareas con eficiencia y eficacia. De este modo, se centra en tener al personal satisfecho en el desempeño de sus tareas, lo que repercute en que la rotación de personal disminuya". Se entiende entonces, que el liderazgo dependiendo de cómo se gestione puede ser beneficioso o perjudicial para el talento humano, cuando no se logra generar una conexión entre líderes y subordinados, se genera una desmotivación capaz de inferir en la productividad, así, se puede concluir que la mejor gestión frente al liderazgo es acompañar y capacitar a las personas que tengan este rol en las compañías en los diferentes modelos de liderazgo para que logren niveles de satisfacción, conexión y motivación con el personal que se tenga a cargo.

Indiscutiblemente, la presencia de estas causas se puede traducir en afectaciones del ambiente laboral y el clima organizacional, teniendo en cuenta que, la cohesión que exista entre el colaborador, su trabajo y las labores que desarrolla, harán que se promuevan espacios de trabajo sanos y justos basados en el respeto, la gestión de un buen ambiente laboral se puede realizar a través de diferentes estrategias, estrategias que deben ser ejecutadas desde el momento en el que un colaborador ingresa nuevo en la organización, un buen proceso de inducción y relacionamiento con sus compañeros de trabajo, además, del acercamiento con el líder del proceso, esto hará que el nuevo talento se sienta acogido y logre adaptarse a los procesos que se realizarán. Este ambiente laboral positivo, puede favorecer el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos que se tengan.

Las bajas remuneraciones, las deficiencias en los procesos de selección y la insatisfacción laboral, son otras variantes que podrían influir considerablemente para que el personal busque otras opciones en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo.

De esta manera y entendiendo las posibles causas de la rotación de personal, este fenómeno cuando se presenta, trae consigo evidentemente una serie de problemáticas, problemáticas que suelen ser muy diversas y que su grado de afectación dependerá única y exclusivamente, del grado de responsabilidad que tengan las personas encargadas de administrar el talento y de la organización con respecto al sostenimiento de los procesos, por esa razón, se adentrará en cada una de las posibles consecuencias que se puede presentar por una mala gestión del recurso máspreciado, el talento humano.

Lo anterior conlleva a que se debe generar claridad sobre lo que es la administración o gestión del talento humano, por ejemplo, Ramírez, Reynier I., Espíndola, César A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M. (2019) aducen que, "La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias".

Por ejemplo, Orozco-Acosta, E., De la Hoz-Toscano, M., Ortiz-Ospino, L., Gatica, G., Vargas, X., Coronado-Hernández, J. R., & Silva, J. (2021) lograron evidenciar a través de su investigación relacionada con factores de la rotación de personal en empresas textiles de Colombia que, “Los indicadores relevantes son compromiso y satisfacción, enfermedad y flexibilidad de la empresa”, lo cual ejemplifica que es necesario un alto compromiso por parte de las organizaciones para generar satisfacción, niveles altos de motivación y adecuarse a las tendencias para la gestión del talento humano.

Podría decirse que todo se justifica o se basa en costos monetarios que se ven relacionados desde la ejecución del proceso de selección, sin embargo, como se mencionaba anteriormente, las problemáticas son diversas, y en esta ocasión, a través del presente análisis se le dará respuesta.

En suma, la rotación del personal es un fenómeno complejo en el que convergen múltiples causas de tipo interno y externo, individual y organizacional. Variables como la satisfacción laboral, el estilo de liderazgo, el bienestar, el proceso de selección y la cultura organizacional configuran causas que inciden directamente en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa.

Estas causas, además de afectar la estabilidad del talento humano, repercuten en la productividad, la calidad del servicio y los costos operacionales. En este contexto, se hace indispensable el uso de herramientas analíticas que permitan identificar y jerarquizar dichas causas de manera sistémica. Por esta razón, el presente estudio recurre a la lógica de la matriz de Vester como instrumento clave para estructurar un diagnóstico y proponer acciones estratégicas de intervención.

CAPITULO III

5 Diseño metodológico

Desde el desenlace del presente trabajo donde se pretende el análisis de las causas de la rotación del personal asesor de la empresa MVH INVERSIONES S.A.S, la línea de investigación tiende al desarrollo de innovaciones sociales y productivas ya que, mediante la identificación de las causas que

interactúan en el fenómeno de la rotación del personal se podrá establecer medidas de intervención ajustadas a la necesidad identificada dependiendo de la interrelación e influencias que tengan y su sublínea de investigación definida como Gestión Estratégica para la Globalidad, así como su eje temático para la Especialización de Gerencia del Talento Humano y la rotación del personal explorando desde una mirada integral los factores que influyen en la decisión de los empleados para abandonar la empresa.

5.1 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

Mixto (cualitativo y cuantitativo), porque permite una comprensión más completa y profunda. El enfoque cuantitativo ayuda a identificar patrones, tendencias y relaciones medibles sobre la rotación de personal, además, de la asignación de valores requeridos en la lógica de la matriz de Vester para determinar la influencia de las variables y el cualitativo profundiza en las percepciones, emociones y experiencias de los empleados, permitiendo entender las causas subyacentes que los llevan a renunciar o cambiar de trabajo bajo las determinaciones del grupo focal.

5.2 Diseño

No experimental, porque busca analizar y entender las causas de la rotación tal como se presentan en el contexto actual de la empresa, sin intervenir en los procesos.

5.3 Alcance

La investigación tiene un alcance descriptivo, ya que, busca presentar una visión estructurada y comprensiva de las causas que explican la rotación del personal asesor en MVH INVERSIONES S.A.S., esta descripción no se obtiene mediante un levantamiento estadístico previo, sino a través del análisis estructurado de un grupo focal interdisciplinario.

Las causas identificadas por este grupo son evaluadas mediante la matriz de Vester, lo que permite conocer la dinámica causal entre ellas y establecer prioridades de intervención, así pues, su finalidad es proporcionar una visión clara y organizada del problema, sirviendo como base para comprender las causas y los efectos de la rotación de personal y proponer estrategias que ayuden a reducir los impactos que tiene en la organización.

5.4 Población y muestra

La población y la muestra están representadas por el grupo focal conformado por profesionales de distintas disciplinas y quienes se encuentran en el desarrollo de su especialización en Gerencia del Talento Humano en la Corporación Universitaria Minuto de Dios Regional Antioquia - Chocó, específicamente en la sede de Bello, Antioquia, quienes conocen el entorno organizacional de MVH INVERSIONES S.A.S. Este grupo fue seleccionado a criterio, debido a la ausencia de datos históricos de retiro de personal, y se considera suficiente para el análisis desde la lógica de la matriz de Vester.

Se determina que la población y la muestra son iguales, porque no se tiene información ni registros del personal que se retiró en otros períodos, aumentando así la necesidad de analizar las causas de la rotación del personal asesor.

5.5 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

- **Grupo focal:** técnica cualitativa empleada para identificar, debatir y priorizar las causas de la rotación.
- **Lluvia de ideas y decantación:** como métodos para filtrar las causas más relevantes.
- **Instrumento de la matriz de Vester:** se utiliza un formulario estructurado para valorar numéricamente la influencia de cada causa sobre las demás.

5.6 Análisis y tratamiento de los datos

Se emplea la matriz de Vester como técnica de análisis sistémico para determinar los factores de mayor influencia y dependencia, lo que permite establecer un orden de prioridades para la intervención estratégica.

5.7 Plan de acción de cumplimiento de objetivos

A continuación, se presenta a través de la **Tabla 1**. Plan de acción de proyecto, cómo se desarrollarán las diferentes actividades para el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Tabla 1. Plan de acción de proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar las causas percibidas de la rotación del personal asesor a través de la conformación de un grupo focal, como insumo para el análisis con la matriz de Vester.	Conformación del grupo focal	NO APLICA	NO APLICA	Grupo focal interdisciplinario con enfoques a área de talento humano
	Recolección de información mediante grupo focal interdisciplinario.	Grupo focal.	Intervenciones del grupo focal.	Matriz preliminar de causas.
	Construcción del listado de causas potenciales.	Taller participativo.	NO APLICA	Documento técnico con las causas identificadas y categorizadas.
Examinar la interrelación y el nivel de influencia de las causas de la rotación del personal asesor mediante la matriz de Vester.	Aplicación de la matriz de Vester.	Matriz de Vester.	Resultados del grupo focal.	Matriz de influencia vs. dependencia.
	Asignación de relaciones de influencia y dependencia entre causas.	Técnicas de análisis de redes causales.	Tabla de categorización del objetivo 1.	Causas estratégicas priorizadas para intervención.
	Determinación de causas clave y estratégicas.	Taller de priorización con	Bibliografía metodológica	NO APLICA

		votación ponderada.	sobre matriz de Vester.	
	Validación con equipo interdisciplinario.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Proponer sugerencias y recomendaciones que ayuden a minimizar la rotación del personal asesor y mejorar la fidelización del talento.	Sistematización de los resultados obtenidos con la matriz de Vester.	Revisión documental.	Resultados del objetivo 2.	Documento de plan de acción
	Diseño de recomendaciones específicas por causa (ej. liderazgo, bienestar, procesos de selección, horarios, motivación, benchmarking).	NO APLICA	NO APLICA	Sugerencias estratégicas para disminuir rotación.
	Estructuración del plan de acción con responsables, cronograma y recursos.	Validación con comité técnico o líderes organizacionales.	Datos internos de clima laboral y rotación.	Insumos para implementación y seguimiento de acciones.
	Socialización con líderes de procesos.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
	Ajustes finales al plan.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia.

6 Resultados

6.1 Implementación del objetivo específico 1: Identificar las causas percibidas de la rotación del personal asesor a través de la conformación de un grupo focal, como insumo para el análisis con la matriz de Vester.

Con el propósito de identificar las causas que inciden en la rotación del personal asesor en la empresa MVH INVERSIONES S.A.S. – PONTO HAIR CLUB, se implementó la conformación de un grupo focal como punto de partida metodológico, en coherencia con los principios de la matriz de Vester, la cual requiere como insumo fundamental la identificación colectiva y consensuada de variables críticas de una problemática determinada.

El grupo focal estuvo compuesto por profesionales de distintas disciplinas, lo cual garantizó una visión amplia y estratégica del fenómeno a analizar. Participaron representantes con formación en Trabajo Social, Seguridad y Salud en el Trabajo, Administración Humana y Administración Comercial, además de que dichos perfiles son estudiantes de Especialización en Gerencia del Talento Humano, lo cual, les permite a través de su formación, conocer las causas y las tendencias por las que los colaboradores en general tienden a abandonar la organización para la que laboran, además, a partir de su experiencia y experticia, aportaron criterios clave sobre los factores que podrían estar influyendo en la rotación del personal asesor.

Tabla 2. Grupo focal con equipo interdisciplinario

Nombre	Edad	Experiencia (años)	Profesión
Yulieth Andrea Tobón	45	5	Administradora comercial
Kevin Andrey Morales	28	8	Trabajador Social
Zulay Alejandra Galeano	29	10	Administradora Humana
Juan Esteban Quiceno	25	2	Ingeniero en Higiene y SO

Fuente: *Elaboración propia*

En primera instancia, se llevó a cabo una sesión de contextualización en la que se presentó a los participantes información relevante sobre la empresa, su estructura, líneas de negocio, procesos operativos y las exigencias o características del cargo del personal asesor.

Posteriormente, el primer paso para el desarrollo de la matriz de Vester es reflexionar, como menciona Arango Giraldo, P. A. (2020), “Este ejercicio se realiza entre expertos o personas interesadas en abordar la problemáticas con el fin de analizarlas dentro de descriptores e indicadores”, por lo cual, se definió de manera colectiva el tema de análisis, identificando que la rotación del personal asesor no solo genera impactos económicos asociados al proceso de selección y entrenamiento, sino también repercusiones en la continuidad del conocimiento, la calidad del servicio al cliente, la productividad general de la organización, la imagen corporativa y la generación de utilidad. De la misma manera, Rodríguez Restrepo, V. J. (2020) menciona que, “Al tratar de entender el problema central se encuentra que detrás de un problema existen otros, haciendo difícil el análisis de cuál de ellos será realmente el más importante”, lo anterior infiere que, la importancia de la matriz de Vester podrá dejar visualizar las problemáticas de acuerdo con jerarquización.

A partir de esta base común, se realizó una dinámica de lluvia de ideas donde cada integrante del grupo focal compartió su perspectiva sobre las posibles causas de la rotación, dando como resultado un listado amplio de factores, tanto internos como externos, que podrían estar incidiendo en la problemática, descritos así: 1. Ofertas más atractivas, 2. Imposibilidad de crecimiento, 3. Mala gestión del liderazgo, 4. Cambios en la vida personal, 5. Ausencia de programa de bienestar; 6. Altos niveles de desmotivación, 7. Horarios extensos, 8. Ausencia de programas de selección, 9. Desmotivación laboral, 10. Altos costos en procesos de selección de personal, 11. Disminución de la productividad, 12. Mala reputación, 13. Fuga de conocimiento, 14. Incremento de los costos de selección, 15. Reprocesos por reemplazos, 16. Impacto negativo en la calidad del servicio.

Una vez obtenido este listado, se procedió a realizar una depuración o “decantación” de los problemas, seleccionando aquellos que, de acuerdo con la discusión colectiva, presentaban un mayor nivel de causalidad y afectación sobre el fenómeno en estudio, dando como resultado la eliminación de los problemas 4, 8, 9, 10, 12 y 15. De esta manera, se procedió a codificar los problemas seleccionados como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Listado de problemas*

Código	Problema
P1	Ofertas más atractivas en el mercado
P2	Mala gestión del liderazgo
P3	Ausencia del programa de bienestar
P4	Altos niveles de desmotivación
P5	Horarios extensos
P6	Deficiencias en procesos de selección
P7	Disminución en la productividad
P8	Fuga del conocimiento
P9	Incremento de los costos de selección de personal
P10	Impacto negativo en la calidad del servicio

Fuente: *Elaboración propia*

La información recopilada a través de este grupo focal constituyó el insumo principal para la construcción de la matriz de Vester, permitiendo avanzar en la identificación y jerarquización de causas bajo una lógica sistémica y participativa, orientada a la formulación de estrategias de intervención eficaces y pertinentes para la empresa.

6.2 Implementación del objetivo específico 2: Examinar la interrelación y el nivel de influencia de las causas de la rotación del personal asesor mediante la matriz de Vester.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico fundamentalmente y luego de identificar las principales causas que podrían estar influyendo en la rotación del personal asesor, se dio inicio al proceso de análisis de dichas causas mediante la implementación de la matriz de Vester. Esta herramienta permitió al grupo focal explorar, desde una perspectiva estructurada, cómo se relacionaban entre sí los distintos problemas seleccionados posterior a la decantación, y determinar cuál era su nivel de influencia y dependencia dentro de la problemática a la cual se le dió desarrollo durante la ejecución del presente trabajo.

Como bien se ha mencionado, la matriz de Vester es una matriz de doble entrada que facilitó la identificación de las causas que están relacionadas para que se presente el fenómeno objeto de estudio, con la ayuda del grupo focal, por ende, el primer paso consistió en construir una matriz de doble entrada, en la que se colocaron las 10 causas seleccionadas posterior a la decantación tanto en las filas como en las columnas.

A su vez, la intervención del grupo focal consistió, para este paso en específico, en analizar cada cruce posible entre las causas para determinar si una influía sobre la otra y en qué medida. Para ello, se utilizó una escala de valoración propuesta por la matriz de Vester y la utilización de una rúbrica a cada problema de acuerdo con su relación de causalidad así, P1 y su causalidad con P2, P1 y su causalidad con P3 y así con cada uno de los problemas, adicionalmente, la puntuación se da entendiendo los siguientes valores de causalidad.

- 0: Cuando no existe causalidad
- 1: Si el nivel de relación es bajo
- 2: Si el nivel de relación es medio

- 3: Si el nivel de relación es alto o directo.

Así pues, la **Tabla 5**. Matriz de Vester, permite visualizar cada uno de los resultados obtenidos basados en el promedio de evaluación para la causalidad de los problemas a evaluar, por ende, se presentan los promedios asignados por cada uno de los integrantes del grupo focal en la interacción de los problemas entre sí y su grado de causalidad, teniendo en cuenta, que si el valor decimal es superior a 0.5 este se aproximó al siguiente número entero y si es menor a 0.5 se aproximó al anterior número entero.

En ese sentido, cada integrante calificó individualmente las parejas de problemas o causas, y posteriormente se calculó el promedio de cada relación, tal como se refleja en la **Tabla 4**. Valoración de la influencia P1 sobre las demás causas, para generar la matriz definitiva.

Tabla 4. Valoración de la influencia P1 sobre las demás causas.

VALORACIÓN DE LAS INFLUENCIA DE P1 SOBRE LAS DEMÁS CAUSAS						
Relación	Andrea	Kevin	Alejandra	Esteban	Promedio	Aproximación
P1-P2	1	1	1	0	0,75	1
P1-P3	3	3	2	2	2,5	3
P1-P4	2	2	2	2	2	2
P1-P5	1	2	2	2	1,75	2
P1-P6	1	1	1	0	0,75	1
P1-P7	2	2	2	2	2	2
P1-P8	3	3	3	3	3	3
P1-P9	1	2	2	1	1,5	2
P1-P10	2	2	2	2	2	2

Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados del grupo focal*

Este ejercicio fue desarrollado de forma colectiva, lo cual generó un espacio de discusión participativa, en el que cada integrante del grupo pudo sustentar por qué consideraba que una causa influía sobre otra, adicionalmente, el proceso o procedimiento fue replicado para todas las causas del fenómeno objeto de estudio (P1-P10), insumo clave para calcular las influencias y dependencias de cada variable y proceder con el desarrollo de la matriz y el plano cartesiano. Esta actividad no solo permitió calificar la relación entre las causas, sino también compartir diferentes experiencias, ejemplos prácticos y observaciones del entorno laboral real, enriqueciendo así el análisis.

Una vez completada la matriz con los respectivos valores, se procedió a calcular las sumas horizontales y verticales de cada fila y columna. La suma de cada fila representó el nivel de influencia que esa causa ejercía sobre las demás, mientras que la suma de cada columna representó el nivel de dependencia de esa causa frente al resto. Este cálculo permitió asignar a cada causa un par de valores que sirvieron como base para la siguiente etapa del análisis.

Tabla 5. Matriz de Vester

CÓDIGO	PROBLEMA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIAS "X"
P1	Ofertas más atractivas en el mercado	0	1	3	2	2	0	2	3	2	2	17
P2	Mala gestión del liderazgo	0	0	1	3	2	1	3	3	2	2	17
P3	Ausencia del programa de bienestar	0	2	0	3	1	0	2	2	1	1	12
P4	Altos niveles de desmotivación	2	3	3	0	1	0	3	3	1	3	19
P5	Horarios extensos	1	1	0	3	0	0	3	2	1	2	13
P6	Deficiencias en procesos de selección	0	2	0	1	0	0	3	1	3	2	12
P7	Disminución en la productividad	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	6
P8	Fuga del conocimiento	0	2	0	2	0	0	3	0	2	2	11
P9	Incremento de los costos de selección de personal	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
P10	Impacto negativo en la calidad del servicio	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3
DEPENDENCIAS "Y"		3	12	7	14	7	4	21	14	14	16	

Fuente: *Elaboración propia con base a información del grupo focal*

Seguidamente, teniendo totalizados estos valores, se procede a graficar los valores en un plano cartesiano donde (X) son las influencias y (Y) las dependencias. En este gráfico, el primer cuadrante del plano cartesiano se divide en cuatro (4) sub cuadrantes, cada causa fue ubicada en función de sus resultados para determinar según su comportamiento en:

- **Críticos:** sub cuadrante I.
- **Pasivos:** sub cuadrante II.
- **Indiferentes:** sub cuadrante III.

- **Activos:** sub cuadrante IV.

En concordancia con lo anterior, se determinan y se establecen las coordenadas del plano cartesiano para claridad de la ubicación de cada uno de los problemas o causas del fenómeno de la rotación del personal asesor.

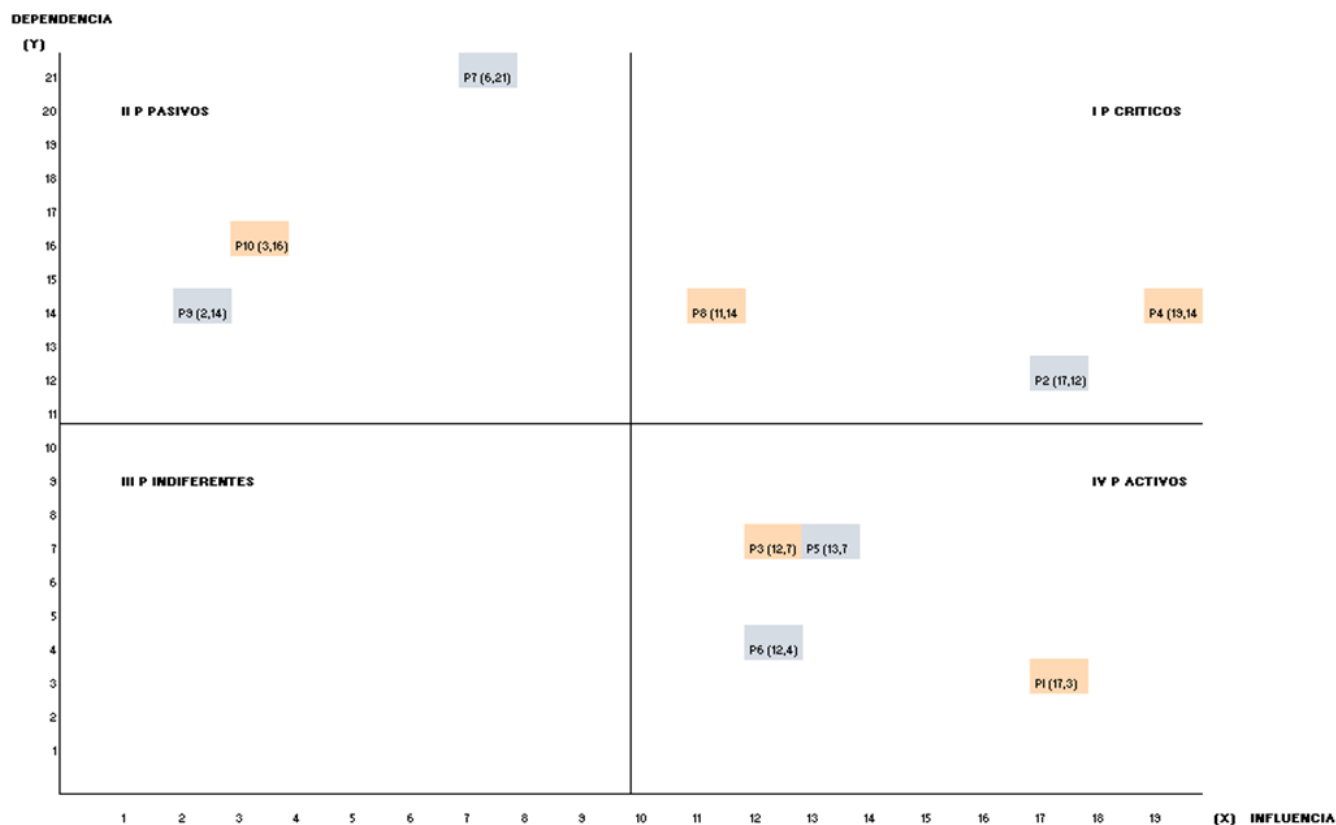
Tabla 6. *Coordenadas del plano cartesiano.*

X, Y	Código	Problema
17,3	P1	Ofertas más atractivas en el mercado
17,12	P2	Mala gestión del liderazgo
12,7	P3	Ausencia del programa de bienestar
19,14	P4	Altos niveles de desmotivación
13,7	P5	Horarios extensos
12,4	P6	Deficiencias en procesos de selección
6,21	P7	Disminución en la productividad
11,14	P8	Fuga del conocimiento
2,14	P9	Incremento de los costos de selección de personal
3,16	P10	Impacto negativo en la calidad del servicio

Fuente: *Elaboración propia con base a información del grupo focal.*

Así mismo, se representa a través de la ilustración 2. Plano cartesiano, se muestra la ubicación de cada uno de los problemas dentro de los subcuadrantes las dependencias e influencias.

Ilustración 2. Plano cartesiano



Fuente: Elaboración propia con base a información del grupo focal.

Con la finalidad de diferenciar las causas de la rotación del personal definidos como los problemas identificados por el grupo focal, se genera la necesidad de clasificarlos, con base a la siguiente descripción:

- **Causas**, los problemas ubicados en el sub cuadrante IV P Activos
- **Efectos**, los problemas ubicados en el sub cuadrante II P Pasivos
- **Problema Central**, el problema que en el sub cuadrante I P Críticos está más alejado del origen.

Durante este análisis, se pudo observar que causas como la mala gestión del liderazgo, los horarios extensos y las deficiencias en los procesos de selección aparecían como variables activas, lo cual significa que son factores clave para intervenir si se quiere generar un impacto real sobre el sistema que origina la rotación. En contraste, factores como la disminución de la productividad, la fuga del conocimiento o el impacto en la calidad del servicio fueron clasificados como consecuencias o efectos, dado su alto nivel de dependencia.

El grupo focal determinó que, de acuerdo con la ubicación dentro del plano cartesiano y por su distancia del punto de origen, el problema central solo será uno y por esta razón los demás problemas ubicados el sub cuadrante I, se clasificaron como activos y pasivos y se ve reflejado en la tabla 6.

Clasificación de problemas.

Tabla 7. *Clasificación de problemas*

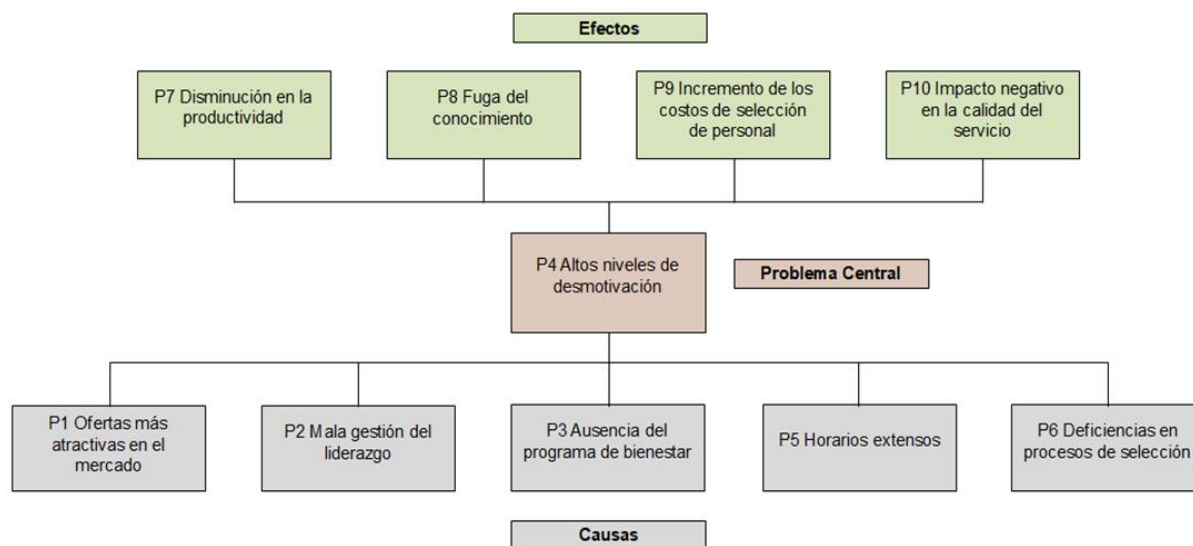
CÓDIGO	PROBLEMA	PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS ACTIVOS (CAUSAS)	PROBLEMAS PASIVOS (EFECTOS)
P1	Ofertas más atractivas en el mercado		P1	
P2	Mala gestión del liderazgo		P2	
P3	Ausencia del programa de bienestar		P3	
P4	Altos niveles de desmotivación	P4		
P5	Horarios extensos		P5	
P6	Deficiencias en procesos de selección		P6	
P7	Disminución en la productividad			P7

P8	Fuga del conocimiento			P8
P9	Incremento de los costos de selección de personal			P9
P10	Impacto negativo en la calidad del servicio			P10

Fuente: *Elaboración propia con base a información del grupo focal.*

Finalmente, con el propósito de visualizar de manera más comprensible cómo se encadenan estas causas y efectos, se construyó el árbol de problemas. Utilizando este recurso gráfico se facilita representar las interrelaciones detectadas, desde la priorización e identificación de un problema central que alimenta la rotación del personal asesor, así como las causas raíz que van alineadas y aumentan la problemática de la mano con los altos niveles de desmotivación y de la misma manera las consecuencias más visibles. La construcción de este árbol de causas es el resultado de la reflexión conjunta del grupo focal, que integró lo discutido previamente en la matriz y lo tradujo en una estructura jerárquica más visual y accesible.

Ilustración 3. Árbol de problemas



Fuente: *Elaboración propia con base a información del grupo focal.*

Todo este proceso permitió comprender que la rotación del personal asesor en la empresa no es producto de una sola causa puntual, pero sí la existencia de una más relevante que otras, además, de que este fenómeno o problemática denominado rotación de personal es el resultado de varias vertientes complejas que interactúan entre sí.

Por último, este análisis sirvió como base fundamental para la construcción del plan de acción, orientado a intervenir estratégicamente las causas con mayor capacidad de transformación dentro del sistema.

6.3 Implementación del objetivo específico 3: Proponer sugerencias y recomendaciones que ayuden a minimizar la rotación del personal asesor y mejorar la fidelización del talento.

Como resultado del desarrollo de este objetivo, se logró estructurar un plan de acción organizacional basado en las causas priorizadas a través de la matriz de Vester. Este plan fue construido con el propósito de intervenir los factores que generan mayor influencia sobre la rotación del personal asesor, y que, según el análisis realizado.

Las recomendaciones propuestas se formularon considerando el contexto organizacional de la empresa MVH INVERSIONES S.A.S. – PONTO HAIR CLUB-, y fueron diseñadas para dar respuesta a problemáticas como la mala gestión del liderazgo, la falta de programas de bienestar, la extensión de los horarios laborales, los vacíos en los procesos de selección y la atracción de ofertas externas más competitivas.

El plan está compuesto por una serie de acciones concretas, los pasos a seguir, los recursos requeridos, los responsables de la ejecución, el cronograma estimado, los riesgos asociados y los resultados esperados. Esta herramienta no solo permite guiar la implementación de mejoras, sino que también ofrece criterios de seguimiento y evaluación.

Las recomendaciones establecidas se definen en la siguiente ilustración, así:

Ilustración 4. Plan de acción de intervención de problemas

Código	Problema	Clasificación	Acciones	Recursos	costo	Responsables	(Equipos asignados)	Prioridad	Estado	Planificación												Riesgos Asociados	Resultados		
										Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
P1	Ofertas más atractivas en el mercado	Causa	Realizar benchmarking: consiste en un estudio sobre los competidores para identificar las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos, tales como: tipos de contratación revisar horarios, salarios, beneficios, bonificaciones, entre otros.	Financieros	\$ 18,000,000	Director de talento humano	Directora de mercadeo, comerciales y de talento	Alta	Sin iniciar															No poder igualar las condiciones laborales de la competencia	Informe de tendencias en la competencia del mercado laboral del sector.
P2	Mala gestión del liderazgo	Causa	1. Acompañamiento de empresa consultora en un programa de liderazgo 2. Gestión estratégica del talento (como potenciamos las capacidades de colaboradores internos) 3. Búsqueda de nuevos talentos 4. Implementación de evaluación de desempeño	Financieros, humanos, físicos (equipos de computo, salas de reuniones, material didáctico)	\$ 10,000,000	Director de talento humano	Área de selección y talento humano	Alta	Sin iniciar															Resistencia al cambio por parte de colaboradores	Desarrollo de capacidades en los líderes de la organización plan de formación de acuerdo a la evaluación de desempeño.
P3	Ausencia del programa de bienestar	Causa	1. Asignación de responsable y presupuesto para el área de bienestar. 2. Definición de plan de beneficios 3. Implementación de programa de bienestar.	Financieros y humanos.	\$ 50,000,000	Director de talento humano	Área de gestión humana	Media	Sin iniciar															Asignación del presupuesto y beneficios poco atractivos	Creación del programa de bienestar fidelización de colaboradores
P5	Horarios extensos	Causa	1. Análisis de productividad y carga laboral 2. Definición de necesidades (recursos humanos, ajuste a los procesos) 3. Mejor planificación 4. Capacitación en personal (como priorizar actividades, trabajo en equipo, manejo del tiempo)	Financieros, humanos, físicos (equipos de computo, salas de reuniones, material didáctico)	\$ 2,000,000	Director de talento humano	Área de gestión humana, área de producción, área comercial.	Alta	Sin iniciar															Resistencia al cambio por parte de colaboradores	Informe de productividad.
P6	Deficiencias en proceso de selección	Causa	1. Revisar como se están ejecutando los procesos de selección 2. Revisar manuales de funciones 3. Revisar quien toma las decisiones acerca del proceso de contratación	Humanos	\$ 2,000,000	Director de talento humano	Área de Gestión humana (equipo de selección) líderes de procesos	Alta	Sin iniciar															Resistencia al cambio para seleccionar el personal por méritos y competencias	Informe y plan de mejora para el proceso de selección
P4	Altos niveles de desmotivación	Problema Central	1. Claridad del cargo 2. Implementar un programa de bienestar 3. Capacitación en cohesión de equipo.	Financieros y humanos.	\$ 500,000	Director de talento humano	Área de gestión humana	Media	Sin iniciar															Resistencia al cambio por parte de colaboradores	Encuesta de motivación laboral

Fuente: Elaboración propia.

7 Conclusiones

8 Referencias

ALVAREZ DOMINGUEZ, A. L. (2021). ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS PARA EL CASO DE LA CONCEPCIÓN PILCAYA, GUERRERO (Master's thesis, UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO).

Arango Giraldo, P. A. (2020). Maleta de herramientas de investigación en el aula para jóvenes rurales (2.ª ed.). Institución de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas (IES CINOC). <https://iescinoc.edu.co/wp-content/uploads/Segunda-Edicion-MALETA-DE-HERRAMIENTAS-2020-1-2.pdf>

Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.

Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1), 1.

Borges, N., & Janissek-Muniz, R. (2021). Perceived value of organizational foresight processes: effects of the illusion of control and individual foresigh. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 18(5), 516–536. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15728/bbr.2021.18.5.3>

Bussin, M. (2018). *Retention Strategies: The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees*. KR Publishing.

Castillo Aponte, J. (2020). *Gestión humana integral*. Ecoe Ediciones.
<https://www.lxp.ubitslearning.com/lms/course?id=7915>

Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. Ley 3743 de 1950. Diario Oficial No. 52.869. 4 de septiembre de 2024.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 25 y 53. Julio 7 de 1991.

<https://www.constitucioncolombia.com/indice.php>

Dessler, G. (2022). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=25561>

Díaz Olaya, J., Díaz Mercado, M. P., y Morales Cepeda, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59–78. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>

Franco, D. E. C., & Bedoya, J. D. (2018). El talento humano en la realidad empresarial contemporánea. *Kairós Gerencial*, 3(6).

Génez-Puello, L. (2024). Prospectiva Organizacional: Estrategias Para La Anticipación Estratégica Bajo Entornos VUCA. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 24-36. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.145>

Gong, Z., Lee, L. H., Soomro, S. A., Nanjappan, V., & Georgiev, G. V. (2022). A systematic review of virtual brainstorming from the perspective of creativity: Affordances, framework, and outlook. *Digital Creativity*, 33(2), 96-127.

Gutiérrez, N. R. G., & Pérez, Y. B. R. (2022). Priorizar problemas en el aprendizaje de las matemáticas usando la matriz de Vester. *Revista Boletín Redipe*, 11(2), 447-460.

Hernández-Olivares, S., Cruz-Netro, Z., Meza, M. y Cruz-Netro, L. (2017) Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociológica Contemporánea*, 4(11), 43-50.

https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf

Identificación y medición de brechas de capital humano para el sector de cosméticos, aseo y absorbentes. (s. f.). En Ministerio de Trabajo. https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/relaciones-laborales/cultura-de-la-legalidad-laboral/-/document_library/RkVvxijdJuzW/view_file/63750527

Ley 2101 de 2021. Establece la reducción gradual de la jornada laboral semanal en Colombia. Julio 15 de 2021. DO. No. 51736. <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia>

Ministerio del trabajo. (2022). Resolución 2764 “Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial...” Bogotá D.C; Colombia.

Neotropical, R. A., Rodríguez Laverde, C. H., Mora Delgado, J., & Holguín, V. A. (2020). Percepciones de los técnicos de un proyecto: una sistematización de experiencias en el sur del Tolima. *Revista Agroforestería Neotropical*, 1(9).

<https://revistas.ut.edu.co/index.php/agroforesteria/article/view/2335>

Orozco-Acosta, E., De la Hoz-Toscano, M., Ortiz-Ospino, L., Gatica, G., Vargas, X., Coronado-Hernández, J. R., & Silva, J. (2021). Factors of staff turnover in textile businesses in Colombia. In *Computational Methods and Data Engineering: Proceedings of ICMDE 2020, Volume 1* (pp. 479-487). Springer Singapore.

Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Portal Gestiónhumana.com. (17 de Octubre de 2023). Herramientas de selección, ¿Cuál es la más conveniente? <https://gestionhumana-com.ezproxy.uniminuto.edu/herramientas-de-seleccion-cual-es-la-mas-conveniente>

Ramírez, Reynier I., Espíndola, César A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ramirez, A. (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *Portafolio*.

<https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/el-costo-de-la-alta-rotación-personal-para-las/docview/1850087972/se-2>

Rodríguez Restrepo, V. J. (2020). ¿CÓMO GERENCIAR UN PROYECTO SOCIAL A TRAVÉS DE LA MATRIZ VESTER EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA? CASO: EXPLOTACIÓN MINERA EN TIMBIQUÍ (CAUCA). *Revista Punto de vista*, 12(17).

Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.

Salazar García, A. J. (2020). Análisis del Servicio público de energía eléctrica para la Región Caribe colombiana a través de la matriz de Vester en las influencias indirectas durante el periodo 2016–2017.

Sena, A. (2024). Gestionar el bienestar: una tendencia que nunca pasará de moda. *Revista Gestión Humana*, 53, 21-24. <https://www-gestionhumana-com.ezproxy.uniminuto.edu/publicaciones>

Theriou, G., Chatzoudes, D., & Moya, C. A. D. (2020). The effect of ethical leadership and leadership effectiveness on employee's turnover intention in SMEs: The mediating role of work engagement. *European Research Studies*, 23(4), 947-963.

Torres, W. E. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.

Tovar Barrera, J. S. (2023). Rotación de personal de los trabajadores del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir SA en el eje cafetero, Colombia.

Vega, G. (2024). ACRIP presenta una nueva investigación nacional de salarios y beneficios. ht
Revista, 117, 29-30. <https://viewer-pasalapagina.com.ezproxy.uniminuto.edu/display/flipbook?referer=https://pasalapagina.com.ezproxy.uniminuto.edu/entity-licenses-catalog-issue-read/hombre-y-trabajo/513/18740/uniminutodemo/2024-02-08.html&title=Hombre+y+Trabajo+-+ed.+117&unique=d0423b6f8f08cde77c5a7e498e9fc98e#page=1>

Anexos