



Retener y Triunfar: Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en las Compañías del sector financiero
en Bogotá

Diego Fernando Rojas Merchan

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

marzo de 2025

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Retener y Triunfar: Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en las Compañías del sector financiero
en Bogotá

Diego Fernando Rojas Merchan

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)
Sergio Andrés Zabala Vargas
Doctor en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
marzo de 2025

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

TABLA DE CONTENIDO

Lista de tablas.....	5
Lista de figuras.....	6
RESUMEN.....	7
Palabras claves: rotación de personal, causas de la rotación, retención, estrategias, sector financiero, costos, beneficios.....	8
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Pregunta de investigación.....	15
1.3 Objetivos de investigación.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Justificación De La Investigación.....	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1.1 Teorico:.....	18
2.1.2 Estado del Arte.....	18
2.1.3 Legal.....	19
2.2 Marco De Antecedentes.....	19
Tabla 1.....	21
2.3 MARCO TEÓRICO.....	30
2.3.1 Rotación de personal.....	30
2.3.2 Sueldos y salarios.....	30
2.3.3 Relación jefes-subordinados.....	31
2.3.4 Capital humano.....	31
2.3.5 Administración de recursos humanos (ARH).....	31
2.3.6 Costos de rotación.....	32
2.4 MARCO LEGAL.....	33
3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Enfoque Mixto.....	33
3.1.1 Fase Cualitativa.....	34
3.1.2 Métodos.....	34

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

3.1.3	Fase Cuantitativa	34
3.1.4	Métodos.....	35
3.1.5	Integración de los Resultados	35
3.1.6	Ventajas del Enfoque Mixto	35
3.1.7	Conclusión.....	36
3.2	Tipo de Diseño de Investigación (experimental, correlacional, descriptivo, etc.)	36
3.2.1	Diseño Descriptivo-Exploratorio:.....	36
3.2.2	Población Objeto de Estudio	36
3.3	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
3.4	ENCUESTA ORGANIZACIONAL	37
IMAGEN 1	41
IMAGEN 2	41
IMAGEN 3	42
IMAGEN 4	42
IMAGEN 5	43
IMAGEN 6	43
IMAGEN 7	44
IMAGEN 8	44
IMAGEN 9	46
IMAGEN 10	47
IMAGEN 11	48
IMAGEN 12	48
IMAGEN 13	49
IMAGEN 14	49
IMAGEN 15	50
IMAGEN 16	50
IMAGEN 17	51
IMAGEN 18	51
IMAGEN 19	52
IMAGEN 20	52
IMAGEN 21	53
IMAGEN 22	53
IMAGEN 23	54

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero	5
IMAGEN 24.....	54
IMAGEN 25.....	55
3.5 instrumentos cualitativos	56
3.6 Fase Cualitativa:	56
3.7 Fase Cuantitativa	57
3.8 Análisis de Datos.....	57
3.9 Consideraciones Éticas (Consentimiento Informado y Confidencialidad).....	57
4. VARIABLES E HIPÓTESIS	58
4.1 Variable Dependiente	58
4.2 Variables Independientes.....	58
4.3 Hipótesis.....	59
5. RESULTADOS	60
5.5 Análisis del Instrumento	60
5.6 Discusión.....	61
5.7 PROPUESTA	61
6. DISCUSIÓN.....	63
7. CONCLUSIONES.....	64
8. REFERENCIAS	65

Lista de tablas

Tabla 1.....	21
------------------------------	--------------------

Lista de figuras

IMAGEN 1	41
IMAGEN 2	41
IMAGEN 3	42
IMAGEN 4	42
IMAGEN 5	43
IMAGEN 6	43
IMAGEN 7	44
IMAGEN 8	44
IMAGEN 9	46
IMAGEN 10	47
IMAGEN 11	48
IMAGEN 12	48
IMAGEN 13	49
IMAGEN 14	49
IMAGEN 15	50
IMAGEN 16	50
IMAGEN 17	51
IMAGEN 18	51
IMAGEN 19	52
IMAGEN 20	52
IMAGEN 21	53
IMAGEN 22	54
IMAGEN 23	54
IMAGEN 24	55
IMAGEN 25	55

RESUMEN

La rotación de personal en el sector financiero es un fenómeno crítico que afecta a las organizaciones, sin importar su tamaño o posicionamiento en la industria, este proceso, que implica la salida de empleados y la incorporación de nuevos talentos, genera altos costos para las empresas, incluyendo gastos de reclutamiento, capacitación y la pérdida de conocimiento; del mismo modo, impacta negativamente el ambiente laboral, afectando la productividad de los empleados que permanecen en la compañía.

Este estudio se centra en analizar las estrategias más efectivas para reducir la rotación de personal en el sector financiero colombiano, con un enfoque específico en las organizaciones del sector financiero en Bogotá. A través, de documentos y aportes teóricos, se buscan soluciones que conlleven a la retención del talento y fortalecimiento de la competitividad empresarial, según datos de la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), los empleados menores de 30 años presentan los índices más altos de rotación, representando el 66.2% del total, entre las principales razones de la rotación no deseada se encuentran un mal ambiente laboral, agotamiento profesional, largas jornadas, falta de liderazgo y escasas oportunidades de crecimiento. Estos factores resaltan la necesidad de implementar estrategias para mejorar la retención del talento en la industria financiera.

Por consiguiente, la rotación suele verse de manera negativa, pues la misma también tiene ventajas, ya que permite la entrada de nuevos talentos con conceptos actualizados, no obstante, su incremento en 2023 en un 8% (según Forbes Colombia) evidencia la urgencia de mejorar las condiciones laborales en la actualidad.

Algunas estrategias claves para reducir la rotación en el sector financiero incluyen ofrecer salarios competitivos, fomentar un buen ambiente de trabajo, implementar flexibilidad laboral y realizar evaluaciones de desempeño con retroalimentación continua. Así mismo, la reforma laboral busca mejorar la estabilidad de los empleados, reemplazando políticas que perjudican la calidad de los puestos de trabajo. Se destaca la importancia de crear un entorno favorable para empleados y trabajadores, generando equilibrio en la vida laboral y personal; comprender las causas de la rotación y aplicar estrategias efectivas que conlleve a la eficiencia, la reducir costos y garantizar el crecimiento sostenible de las empresas financieras en Colombia.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Por lo tanto, se procederá con un enfoque metodológico mixto permitiendo combinar la riqueza de los datos cualitativos con la precisión de los datos cuantitativos. Se validarán y verificarán las percepciones, actitudes y experiencias de los empleados actuales y anteriores en el sector financiero con respecto a la rotación de personal, midiendo la incidencia de los factores identificados cualitativamente y evaluando su relación con la rotación de personal, verificando los cuales factores aumenta o disminuye dicho índice.

Palabras claves: rotación de personal, causas de la rotación, retención, estrategias, sector financiero, costos, beneficios.

ABSTRACT

Employee turnover in the financial sector is a critical phenomenon that affects organizations regardless of their size or industry position. This process, which involves the departure of employees and the incorporation of new talent, generates high costs for companies, including recruitment and training expenses, and the loss of knowledge. It also negatively impacts the work environment, affecting the productivity of employees who remain with the company.

This study focuses on analyzing the most effective strategies for reducing employee turnover in the Colombian financial sector, with a specific focus on organizations in the financial sector in Bogotá. Through documents and theoretical contributions, solutions are sought that lead to talent retention and strengthening business competitiveness. According to data from the Colombian Federation of Human Resources (ACRIP), employees under the age of 30 have the highest turnover rates, representing 66.2% of the total. Among the main reasons for unwanted turnover are a poor work environment, burnout, long hours, lack of leadership, and limited growth opportunities. These factors highlight the need to implement strategies to improve talent retention in the financial industry.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Consequently, turnover is often viewed negatively, as it also has advantages, allowing the entry of new talent with updated concepts. However, its 8% increase in 2023 (according to Forbes Colombia) demonstrates the urgency of improving current working conditions.

Some key strategies to reduce turnover in the financial sector include offering competitive salaries, fostering a positive work environment, implementing flexible working hours, and conducting performance evaluations with continuous feedback. Likewise, the labor reform seeks to improve employee stability by replacing policies that undermine job quality. It emphasizes the importance of creating a favorable environment for employees and workers, generating work-life balance; understanding the causes of turnover; and implementing effective strategies that lead to efficiency, reducing costs, and ensuring the sustainable growth of financial companies in Colombia.

Therefore, a mixed methodological approach will be adopted, combining the richness of qualitative data with the precision of quantitative data. The perceptions, attitudes, and experiences of current and former employees in the financial sector regarding employee turnover will be validated and verified, measuring the impact of the qualitatively identified factors and evaluating their relationship with employee turnover, verifying which factors increase or decrease this rate.

Keywords: staff turnover, causes of turnover, retention, strategies, financial sector, costs, benefits.

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal en el sector financiero es un movimiento volátil que afecta a todas las organizaciones, independientemente de su enfoque, tamaño y posicionamiento en la industria financiera, en general la rotación de personal hace referencia al movimiento saliente de colaboradores e ingreso de personal nuevo a las diversas áreas de las compañías esto dado al periodo determinado, es un movimiento que suele generar un gasto extra directamente a la compañía, puesto que se pierde el recurso en la manutención de las capacitaciones, la perdida directa de conocimiento, los costos de reclutamiento y el impacto directo en el ambiente laboral el cual determina la productividad del colaborador que persiste en el trabajo.

Esta investigación tiene como objetivo explorar y analizar las estrategias más eficaces para reducir los índices de rotación en las compañías que pertenecen al sector financiero, Según Finanzas.com *“El coste de reemplazar a un empleado suele ser de 1,5 a 2 veces su salario anual, sin contar que la productividad se ve afectada”* con la viabilidad y el concepto de centrarse en el contexto colombiano y las problemáticas vigentes que se evidencian en el entorno financiero. A través de una revisión de la literatura existente y el análisis de casos de éxito, se busca identificar prácticas que puedan ser adoptadas por las empresas para mantener su talento y asegurar una ventaja competitiva en el mercado.

Este movimiento constante de empleados que dejan sus puestos y la incorporación de nuevos talentos representa un reto en términos de costos de reclutamiento, capacitación y retención del conocimiento. Además, la rotación influye en la estabilidad del ambiente laboral, afectado la productividad y el compromiso de los empleadores por generar mejores entornos para sus empleados; en el contexto colombiano. Lemos A, *“Los constantes cambios en el clima y organización afectan la productividad de las compañías sobretudo porque suben los costos”* la rotación de personal en la industria financiera ha sido objeto de creciente preocupación, especialmente entre los empleados jóvenes, quienes registran los mayores índices de movilidad y deserción. Factores como la insatisfacción laboral, la búsqueda de mejores oportunidades, la carga excesiva de trabajo y la falta de liderazgo han sido identificados como causas principales de este fenómeno. Ante este panorama, resulta crucial que las empresas implementen estrategias

El presente estudio tiene como objetivo analizar las estrategias más efectivas para reducir los índices de rotación en el sector financiero, con un enfoque en la ciudad de Bogotá. A

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

través de una revisión de la literatura existente y el estudio de casos de éxito, se busca identificar prácticas que las empresas pueden adoptar para mejorar la estabilidad de su fuerza laboral. De esta manera, se pretende aportar soluciones que contribuyan a optimizar la gestión del talento humano, fortalecer la productividad y asegurar un crecimiento sostenible.

“La fluctuación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados constituye un problema que con frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa sus resultados. Hoy día, con el dinamismo del entorno y organizaciones caracterizadas por procesos cada vez más complejos, la ausencia de un empleado imprescindible o experimentado puede atentar contra el intercambio de éste con otros miembros y propiciar la ruptura de los mecanismos que posibilitan una correcta adquisición, difusión y protección del conocimiento organizacional (North y Kumta, 2018)”. Citado por Zaballa Gomaríz, PE, El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, YE, Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Como podemos evidenciar año tras año, la rotación y el impacto que esta implica es de vital importancia para su estudio y análisis. Esta propuesta se llevó a cabo en el proceso de formación generado en la especialización en gerencia de proyectos de UNIMINUTO, particularmente en lo expuesto en (Zabala-Vargas et al., 2024).

Por ende, el siguiente trabajo pretende abarcar de manera general la problemática de la rotación del personal en el sector financiero, evidenciando cuales son las causas actuales que lo impactan y que estrategias son las más favorables con el fin de disminuirlo de manera significativa. Se trabajará de acuerdo al lineamiento de nuestra pregunta problema, teniendo como guía un objetivo general y unos específicos que nos permitirán orientar y dar foco a nuestro estudio; a través del desarrollo del marco de referencias y metodológico se pretende confirmar o descartar las posibles hipótesis planeadas, dando por ultimo un análisis y conclusiones de lo encontrado. Es así como se da continuidad a nuestro proceso de validación de las estrategias más eficaces y sus efectos para reducir los índices de rotación en las compañías dedicadas al sector financiero en la ciudad de Bogotá.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal, especialmente la no deseada, puede generar grandes dificultades para las organizaciones. Entre las principales causas de esta rotación no deseada se encuentran los malos ambientes laborales, el agotamiento laboral (burnout), la falta de sentido, horario de atención más largo y motivación, la carencia de liderazgo y la falta de oportunidades de crecimiento personal y laboral (IA Colombia, 2023). Estas razones subrayan la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas para la retención de empleados, con el fin de mejorar las condiciones laborales y fortalecer el compromiso y la lealtad de los trabajadores.

1.1 Descripción del problema

Enmarcando el concepto de rotación de personal, se evidencia que es un tema que viene siendo tratado hace ya un largo tiempo, en donde los factores intrínsecos y extrínsecos son determinante en la forma en la que se evidencia. De acuerdo a lo expuesto por Littlewood Zimmerman, HF, (2006). “El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación”, entre estos modelos exponen los siguientes: **1)** Mobley (1977, p. 237). Su modelo se enfocó en actitudes de trabajo – intención de renunciar y la intención de búsqueda de trabajo. **2)** Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, p. 493) se amplía el rango de factores (expectativas, beneficios). **3)** Price y Mueller (1981, p. 543), la rotación centrada en 5 factores (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización). **4)** “desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982, p. 1). Los autores fueron influidos por March y Simon, Vroom (1964, p.1), Porter y Steers (1973, p. 151) y Mowday et al. Presentan un modelo de rotación de personal dividido en 13 pasos” (dentro de estos 13 pasos se ve al detalle los factores internos y externos que determinan en el individuo el retiro de una organización).

En el documento Administración de Personal por Aponte, J. (2006), argumenta “*La rotación de personal es el proceso identificado como la entrada y salida de empleados dentro de una organización, que genera efectos tanto positivos como negativos pero que, en un pensamiento optimista, en la mayoría de los casos genera consecuencias de beneficio para ambas partes*”. Aponte, J. (2006) comenta sobre la entrada y salida de

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

empelados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales de los empleados saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía. También permite que empelados poco productivos o que no encajan en el proceso puedan ser sustituidos, o que puestos complejos o excesivamente demandantes sean revalorados o modificadas sus funciones y carga de trabajo.

La rotación de personal en la industria financiera un fenómeno crítico que afecta a muchas organizaciones de la banca en Colombia. Este fenómeno implica costos significativos debido a la pérdida de conocimiento, los gastos en reclutamiento y capacitación, y el impacto negativo en la moral y productividad de los empleados restantes. Según un informe de la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), los empleados menores de 30 años registran los mayores niveles de rotación en las empresas colombianas. El estudio revela que los empleados de entre 23 y 30 años representan el 66,2% de la rotación total en las organizaciones, mientras que aquellos de 31 a 40 años representan el 21% y los de 18 a 22 años el 5,7% (IA Colombia, 2023).

Aunque la rotación de personal en la actualidad se visualice como algo malo para las empresas hay que saber que también tiene su lado positivo, tal como lo expresa Robbins (1996) *“la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad”*, entendiendo que la vinculación de personal nuevo y necesario puede traer con si más capacidades, habilidades y conocimientos adquiridos en otros entornos laborales.

Según Forbes Colombia. *“Las renuncias de empleados crecieron 8% en las empresas colombianas durante el 2023”*. Forbes, (2024, 12 de febrero). El planteamiento del problema es el aumento de las renuncias de empleados en las empresas colombianas durante el año 2023. Con esto podemos entender la importancia de un ambiente favorable para los empleadores y sus empleados, cuando el entorno no es de calidad, es cuando evidenciamos que la falta de liderazgo y la falta de nuevas estrategias en crisis organizacional como resultado de esta acción, evidenciamos los impactos negativos en la productividad y el crecimiento de las empresas.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Analizando las causas o los factores, se pueden asociar a la falta de satisfacción laboral, la búsqueda de mejores oportunidades, los excesivos horarios, cargas de trabajo, el deseo de cambiar de carrera o la necesidad de equilibrar la vida laboral y personal en un nuevo proceso. Sin embargo, es importante destacar que el artículo no proporciona información específica sobre las causas de este aumento. Forbes Colombia. (2024, 12 de febrero).

El planteamiento del problema es relevante porque la rotación de personal puede generar costos y reducir la eficiencia de las empresas. Además, la pérdida de talentos puede afectar negativamente la innovación y el crecimiento a largo plazo de las empresas. Por lo tanto, es importante que las empresas aborden este problema y busquen estrategias para mejorar la retención de los empleados y reducir las renunciaciones. Forbes Colombia. (2024, 12 de febrero).

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles han sido los efectos de las estrategias implementadas para reducir los índices de rotación en las compañías dedicadas al sector financiero en la ciudad de Bogotá.

1.3 Objetivos de investigación

Los objetivos de esta investigación se centran en analizar las causas principales de la rotación de personal no deseada en las empresas colombianas, identificando los factores que contribuyen al aumento de las renunciaciones en los últimos años en Colombia, se busca examinar cómo aspectos como el ambiente laboral, el agotamiento, la falta de liderazgo y las oportunidades de crecimiento afectan la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo. Además, se pretende evaluar el impacto que tiene la rotación en la productividad, el desempeño organizacional y la estabilidad empresarial, con el fin de comprender los efectos negativos y positivos que puede generar este fenómeno.

Del mismo modo, se pretende generar una intuición integral del problema que surge a través de la rotación de personal en la industria financiera colombiana, identificando sus causas, consecuencias y proponiendo soluciones flexibles, efectivas y realistas para mejorar la retención de empleados conllevando a generar una mayor eficiencia y crecimiento de las empresas, muchas de estas han optado por implementar estrategias más eficaces las cuales se centran en varios aspectos clave.

Habría que decir también, que esta investigación tiene como objetivo proponer estrategias efectivas para la retención del talento humano dentro de las organizaciones, promoviendo un ambiente laboral más favorable y motivador. A través del estudio de distintas prácticas empresariales, se pretende identificar métodos que fortalezcan el compromiso y la lealtad de los empleados, minimizando así la rotación innecesaria; además, se busca aportar información útil para la toma de decisiones gerenciales que permitan a las empresas implementar medidas que optimicen la gestión del talento y contribuyan a su crecimiento sostenible.

1.3.1 Objetivo General

Proponer y desarrollar una estrategia de mayor impacto y efectividad en la reducción de los índices de rotación en las empresas de la industria financiera, partiendo de la comprensión de las causas de la misma. Impactando de esta forma a nivel económicos y operativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar y clasificar las principales causas de rotación en la industria.

- ✓ Determinar que metodologías y/o estrategias conllevan a mejorar la retención de empleados, cuales se han aplicado y su impacto.

- ✓ Desarrolla estrategias efectivas para la retención de empleados con el fin de mejorar las condiciones laborales y fortalecer el compromiso y lealtad de los trabajadores.

1.4 Justificación De La Investigación

Desde el orden académico, la presente investigación busca contribuir al conocimiento sobre la rotación de personal en el sector financiero colombiano, un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado en diversas disciplinas, como la administración de empresas y la psicología organizacional. La literatura existente indica que la alta rotación afecta no solo la estabilidad de las compañías, sino también el desarrollo profesional de los empleados y la eficiencia organizacional. En este sentido, Kaplan y Norton (1997), expresan que la salida imprevista de cualquier trabajador capacitado y con experiencia representa una pérdida en el capital intelectual del negocio; de esta manera, la investigación no solo enriquecerá el acervo teórico sobre el tema, sino que también permitirá analizar estrategias que fomenten la retención del talento humano y mejoren las condiciones laborales en la industria financiera.

Desde una perspectiva científica, este estudio se sustenta en datos y metodologías cuantitativas y cualitativas que permitirán identificar los factores que influyen en la rotación de personal y su impacto en las organizaciones. Según la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), los empleados menores de 30 años representan el 66,2% de la rotación total en las empresas colombianas (IA Colombia, 2023), esta estadística evidencia la necesidad de evaluar las condiciones laborales y las estrategias de retención específicas para este grupo etario. Además, el análisis de casos de éxito permitirá identificar prácticas efectivas para reducir la rotación y mejorar la satisfacción laboral. La investigación también considera la importancia del ambiente de trabajo, ya que, según un estudio publicado por El Heraldo (2024), las empresas que fomentan un entorno positivo pueden incrementar su productividad hasta en un 30%.

En términos del impacto social, la rotación de personal en el sector financiero no solo afecta a las empresas, sino también a los empleados y sus familias, la falta de estabilidad laboral y las condiciones precarias pueden generar estrés y disminuir la calidad de vida de los trabajadores. Del mismo modo, la alta rotación repercute en la economía del país, ya que las organizaciones deben destinar recursos significativos al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados. Según Forbes Colombia (2024), las renuncias de empleados en empresas colombianas aumentaron en un 8% durante el año 2023, lo que refleja la urgencia de diseñar políticas laborales más equitativas y sostenibles, por lo tanto, este estudio busca generar conciencia sobre la importancia de implementar estrategias de retención efectivas,

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

promoviendo un ambiente laboral más justo y equitativo que beneficie tanto a las empresas como a los empleados y su entorno.

2. MARCO DE REFERENCIA

Con base al objetivo que tienen las principales metodologías asociadas al problema visible que se presentan en las organizaciones del sector financiero dado el alto incremento en los procesos de rotación y la constante necesidad de los empleados por buscar mejores alternativas que le generen calidad de vida, mejor proyección laboral y personal. Las problemáticas que se presentan en la actualidad evidencian la falta de nuevas estrategias que conlleven a generar ambientes de calidad, ambientes sanos que motiven las ganas de hacer plan carrera en la industria financiera y perdurar por mucho tiempo.

2.1.1 Teorico:

La rotación laboral y la calidad del ambiente organizacional en el sector financiero, son parte fundamental en las organizaciones actualmente, las teorías relacionadas con la motivación laboral como 1) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, 2) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, 3) Teorías X e Y de McGregor y 4) Modelo jerárquico ERC de Alderfer, todas están diseñadas con un mismo enfoque, buscar que la satisfacción en el trabajo y el desarrollo profesional sean parte del día a día en las organizaciones, que las mismas generen mejores condiciones a sus empleados y demás colaboradores.

2.1.2 Estado del Arte:

Actualmente diversas investigaciones han chocado la problemática de la alta rotación en el sector financiero con un punto crítico, dado que los niveles de desempleo continúan al alza, los más recientes estudios identifican que los empleados buscan

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

flexibilidad laboral, beneficios competitivos y un entorno organizacional positivo lleno de virtudes y reconocimientos por las actividades realizadas, de esta manera algunas empresas han implementado programas de bienestar, desarrollo profesional y estrategias de engagement para reducir la rotación (2024).

2.1.3 Legal:

El marco legal que regula la relación laboral en el sector financiero incluye legislaciones sobre estabilidad en el empleo, derechos de los trabajadores y normativas de bienestar organizacional; en varios países, existen leyes que establecen lineamientos sobre condiciones laborales dignas, seguridad social, programas de salud ocupacional y compensaciones por antigüedad, del mismo modo, Ibañez C. (2024) la regulación en materia de recursos humanos en el sector financiero promueve prácticas para garantizar la equidad, la diversidad y la inclusión en el entorno de trabajo sano y de calidad para sus colaboradores a través del ministerio de trabajo.

2.2 Marco De Antecedentes

El presente apartado tiene la finalidad de analizar los estudios que se enfocan en la rotación de puestos desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, específicamente para el personal del sector financiero. Esta tendencia implica la salida de empleados y la incorporación de nuevos talentos en diferentes áreas del banco, generando costos significativos. Estos costos incluyen la pérdida de recursos en capacitación, gastos asociados al reclutamiento y un impacto directo en el ambiente laboral, así como una pérdida reputacional que afecta la productividad de los empleados que permanecen.

Las referencias no solo abordan el tema principal, sino también las principales causales de la rotación de personal. Esta problemática se remonta al siglo pasado, permitiendo analizar casos específicos en distintas áreas y ámbitos laborales. Esto conlleva no solo a analizar el área financiera, sino también a mostrar un panorama amplio que incluye el sector humano, el bienestar y la competencia básica en la contratación y retención del personal.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Este estudio y problemática pueden analizarse a lo largo del tiempo, encontrando semejanzas que permiten determinar un objetivo común: la retención de los empleados. Los sindicatos del sector financiero han implementado estrategias para que los colaboradores puedan negociar su permanencia, buscando así solucionar esta problemática y mitigar otras repercusiones. Las referencias se encadenan en tiempos, áreas y sectores, abarcando la idea principal y fortaleciendo esta investigación.

La rotación de personal en el sector financiero colombiano es un problema multifacético con diversas causas. Abordar este problema requiere una combinación de estrategias enfocadas en mejorar el ambiente laboral, prevenir el agotamiento, aumentar la motivación, ofrecer horarios flexibles, fortalecer el liderazgo y promover el desarrollo profesional. Con estas medidas, las organizaciones pueden reducir la rotación de personal, reteniendo así su talento y mejorando su competitividad en el mercado.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Tabla 1.

NO.	Año.	Autor(res)	Título del trabajo	Nombre de la revista donde fue publicado el trabajo	Resumen del trabajo
1.	2001	IDALBERTO CHIAVENATO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional. Depend e de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún, depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de variables importantes.
2.	2003	Roberto Mendoza	¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?	REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	En este artículo se analiza la importancia y el valor que tiene para la empresa la rotación de personal. A diferencia del análisis de inventarios, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario que es muchas veces es conocido. La rotación, el cambio de empleado, tiene un impacto significativo en la

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.
3	2006	Arroyo Arcos, Lucinda; Gutiérrez García, Edgar Manuel	Turismo y empleo	Teoría Praxis	El presente trabajo tiene como objetivo describir las variables aplicables en las investigaciones sobre el empleo turístico, con énfasis en el sector hotelero. Para su estudio se proponen dos dimensiones: una cuantitativa relacionada con número de empleos, jornada laboral, nivel educativo, nivel de ingreso, grado de calificación, población ocupada por edad, género, tipo de contratación; y otra cualitativa, vinculada con: selección de personal, perfil, incentivos, capacitación, rotación, ausentismo y migración.
4	2007	José de Jesús Castillo Aponte	Administración de personal	Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia	Las organizaciones empresariales tienen la misión de suministrar productos y servicios de la mejor calidad a precios razonables, para satisfacer las necesidades de la sociedad de la cual hacen parte. En búsqueda de los máximos niveles de eficiencia que les permita cumplir con su responsabilidad social, los directivos empresariales necesitan administrar adecuadamente

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					<p>materiales, maquinarias, tecnología, dinero, mercados y energía humana.</p> <p>Gran parte de las organizaciones empresariales han dividido la gestión general en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la Administración de la Producción, la Administración Financiera, la Administración de Mercados y la Administración de Personal</p>
5	2011	<p><u>Morales Rubiano, María Eugenia</u> ^[1] ; <u>Arias Cante, Mayra Alejandra</u> ^[1] ; <u>Ávila Martínez, Karolina</u></p>	<p>Dinámicas de generación y transferencia de conocimiento en una aglomeración empresarial</p>	<p><u>Cuadernos Latinoamericanos de Administración</u></p>	<p>Artículo de investigación En el contexto actual, la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial es un factor estratégico para la generación de ventajas competitivas. En este sentido existen múltiples estudios que muestran los beneficios de la transferencia de conocimiento en aglomeraciones industriales. El objetivo de este artículo es mostrar las características de las dinámicas de generación y transferencia de conocimiento en la aglomeración de ópticas ubicada en la localidad Santafé de Bogotá. Para esto, se realizó una revisión conceptual sobre aglomeraciones industriales y dinámicas de conocimiento y se recolectó información de empresarios del sector. Los resultados muestran que</p>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					<p>en la concentración de empresas existen barreras relacionadas con la cultura empresarial, tales como falta de cooperación, competencia desleal, e individualismo, las cuales impiden un flujo de conocimiento efectivo, lo que afecta el desarrollo de la aglomeración industrial, incluido los procesos de innovación. También se identificaron algunas características positivas como el nivel de educación del capital humano, la baja rotación de personal y el mejoramiento continuo de procesos en respuesta a la demanda, que podrían aprovecharse y fortalecer la dinámica de conocimiento dentro de la aglomeración.</p>
6	2015	Domínguez Olaya, María Katherine	Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S	Universidad de Medellín	<p>La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S, ubicada en la ciudad de Medellín</p>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

7	2018	<u>Gamez Tellez, Ana</u> <u>María^[1]; Morales Bautista,</u> <u>Mabel Cristina ; Ramirez</u> <u>Lopez, Cindy Tatiana</u>	<u>Económicas CUC</u>	Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina	<p>Gran parte de las empresas latinoamericanas son clasificadas como pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales enfrentan obstáculos en su crecimiento y permanencia en el mercado, debido a un inadecuado manejo financiero que genera problemáticas en las demás áreas de estas compañías. Por medio de una revisión bibliográfica, se evidenció que los factores de innovación y tecnología, acceso a crédito, productividad y competitividad, planificación y asignación de recursos, configuración de la estructura de capital, manejo financiero y políticas públicas. Estos factores, afectan principalmente los objetivos financieros, la liquidez, rentabilidad y solvencia, lo cual causas problemáticas financieras y la destrucción de valor en las pymes.</p> <p>Finalmente, la metodología usada para el desarrollo de este artículo es de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo de tipo documental</p>
8	2019	<u>Adriana Camacho Ramírez,</u> <u>María Catalina Romero</u> <u>Ramos</u>	De la estabilidad laboral relativa, ¿a la estabilidad laboral absoluta?	<u>Universidad del Rosario</u>	Tradicionalmente en nuestro ordenamiento jurídico se había otorgado protección especial para algunas personas que se encontraban en alguna condición o circunstancia especial y la ley señalaba expresamente en qué casos o momentos procedía. Hoy día, existen adicionalmente otras manifestaciones de fueros o

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					<p>protecciones de estabilidad laboral reforzada que, a pesar de no ser de creación legal, sino jurisprudencial, se deben atender con todo su rigor, haciendo frente a los problemas en la práctica jurídica e inseguridad y confusión entre los empresarios. El análisis de los nuevos fueros, así como los problemas que hoy se presentan son el objeto de esta investigación. El público a quien va dirigido son abogados, jueces, personal de recursos humanos, docentes, estudiantes y en general a cualquier trabajador. Para su desarrollo se utilizó el método inductivo y la información principal se extrajo del análisis de las sentencias más importantes sobre los temas tratados. Con esos datos empleamos el método deductivo para plantear los problemas que hoy en día se presentan sobre todo desde el punto de vista empresarial. Para lograr el fin de la obra hemos diferenciado los cuatro nuevos fueros y hemos creado una estructura relativamente homogénea para todos que inicia con su marco normativo seguido de la explicación de la jurisprudencia fundamental y actualizada, y de su análisis, para terminar con nuestras reflexiones y conclusiones del desarrollo de esos pronunciamientos en la práctica.</p>
--	--	--	--	--	---

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

9	2022	<u>Ana Lucía Serrano López</u>	La satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en la planta hotelera del Ecuador	<u>Universidad de Córdoba</u>	<p>INTRODUCCIÓN O MOTIVACIÓN DE LA TESIS Una organización es el producto de un eje que articula a un grupo de individuos que persiguen un fin común, desde una estructura que los vincula, desarrollando, para tal fin, un conjunto de normas, procedimientos y estrategias de gestión que configuran un conjunto dinámico de relaciones que evolucionan y se transforman en un ciclo de consolidación interno y posicionamiento externo.</p> <p>La gestión organizacional por procesos introduce, a efecto del análisis, dos conceptos fundamentales, el primero la cadena de stakeholders, es decir los clientes internos y externos, el segundo, el enfoque de cada proceso sobre su stakeholder, entender la necesidad y superar la expectativa.</p> <p>Así, las organizaciones reconfiguran su lógica y proceso de evolución dinámica, desde nuevos paradigmas y retos, donde el clima organizacional se convierte en un elemento fundamental para generar, tanto, satisfacción laboral, cuanto compromiso organizacional, pues, las relaciones laborales positivas impulsan más el compromiso laboral que la misma nómina (Seppala, Porque la compasión es</p>
---	------	--------------------------------	--	-------------------------------	--

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					<p>mejor estrategia de gestión que la intransigencia, 2017).</p> <p>La cultura, como matriz del clima laboral se construye sobre dos elementos, la sociabilidad y la solidaridad, la primera vista y entendida como el grado de amistad entre los miembros de la organización; en tanto que la segunda, la solidaridad se entiende como la capacidad de perseguir objetivos comunes con rapidez y eficacia, provocando un alto grado de enfoque estratégico y un enfoque de confianza que se traduce en compromiso y lealtad con los fines de la organización (Rob y Jones 1999).</p>
10	2023	<p><u>Iván Bustamente</u> <u>Paricoto, Glemar Yail Arias</u> <u>Jarufe, Sheylla Lia Cotrado</u> <u>Lupo, Estela Quispe Ramos</u></p>	<p>Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal</p>	<p>Instituto universitario de personal y eficiencia en el gasto publico municipal</p>	<p>El libro es una adaptación de una investigación presentada a la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, cuyo objetivo fue determinar si la rotación de personal es un factor de eficiencia y el gasto público en la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco (Perú). Para tal efecto se siguió un enfoque cuantitativo; con alcance es descriptivo – analítico, de diseño no experimental. La muestra que se empleó es censal considerando a todo el personal considerado en los informes de transparencia: 115 para el periodo diciembre 2018 y 90 para el periodo enero 2019. La</p>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

					<p>técnica aplicada para la investigación fue la recopilación de datos a través del MEF y como instrumento se utilizó la ficha de recolección de datos. Se determinó que existe un grado de influencia de la rotación de personal en la eficiencia y el gasto público de la municipalidad analizada, por lo que se puede considerar un factor de eficiencia. Por otra parte, la rotación de personal de la Municipalidad Distrital de Echarati durante el periodo 2018 – 2019, es elevada, ocasionando un gasto público de $23,38 \pm 8,8 \%$ en el primer semestre del año 2018 y a un promedio de $15,07 \pm 10,89 \%$ para el año 2019</p>
--	--	--	--	--	---

Fuente de elaboración propia (Referencias al final del documento)

2.3 MARCO TEÓRICO

Conceptos clave.

2.3.1 Rotación de personal

Para abordar la rotación de personal, diversos autores han analizado el panorama organizacional y la problemática asociada. Uno de ellos es González (2006), quien en su tesis sobre la rotación de personal como un elemento laboral señala que una de las insuficiencias en la compañía de estudio, que se relaciona con otras organizaciones, son los factores de "sueldos y salarios, relación jefes-subordinados y capacitación" (González, 2006, p. 40).

2.3.2 Sueldos y salarios

A partir de esta investigación, se identifican como factores principales los sueldos y salarios, así como la relación entre jefes y subordinados, los cuales inciden en la rotación de personal en las compañías del sector financiero. En relación con los sueldos y salarios, González (2006) indica que una de las principales causas por las cuales los colaboradores deciden renunciar es la percepción de salarios bajos y la falta de una adecuada remuneración, lo que genera que "los empleados estén desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a trabajar a otro lugar, e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto que se eleve el porcentaje de rotación de personal" (González, 2006, p. 40).

2.3.3 Relación jefes-subordinados

En cuanto a la relación entre jefes y subordinados, González (2006) menciona que "al haber poca comunicación entre trabajadores y supervisores, se ocasiona que el empleado esté desmotivado y que haya incertidumbre en el mismo, y con esto el empleado no rinda en su trabajo o inclusive llegue a abandonar el que tiene actualmente sin justificación alguna" (González, 2006, p. 40). A partir de ello, se puede concluir que la comunicación es un factor determinante en la motivación de los empleados y, en consecuencia, en la retención del personal. Fortalecer la comunicación interna puede contribuir a mitigar la falta de interés, el descontento con los procesos organizacionales y la carencia de liderazgo estratégico, lo cual impulsa a los empleados del sector financiero a buscar nuevas oportunidades laborales.

2.3.4 Capital humano

Por otro lado, Games (s.f.) expone que la mayoría de las organizaciones enfrentan obstáculos en su crecimiento y permanencia en el mercado debido a un manejo financiero inadecuado, lo que genera problemáticas en diversas áreas de la empresa. Esto se traduce en una falta de interés, iniciativa y motivación entre los colaboradores. Ante este panorama, las organizaciones contemporáneas han comenzado a enfocarse en aspectos relacionados con la continuidad del negocio, asegurando que estos se alineen con el desarrollo misional y el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera, no solo se busca minimizar la rotación de personal en las compañías del sector financiero, sino también implementar estrategias e iniciativas que contribuyan a un mayor bienestar organizacional.

2.3.5 Administración de recursos humanos (ARH)

Galindo (2017) menciona en su tesis otro factor que coincide con el señalado por González (2006): los costos asociados a la rotación de personal. Este aspecto tiene una implicación significativa, ya que muchas empresas no han analizado en detalle las

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

pérdidas económicas derivadas de la rotación, especialmente cuando los empleados se retiran antes de finalizar el periodo de prueba. Esto implica que los costos del proceso de selección y vinculación no se recuperan. Galindo (2017) señala que "los costos de rotación de personal afectan de forma negativa la rentabilidad de la compañía, también en la relación del punto de equilibrio donde se observa que los costos de rotación superan el punto de equilibrio" (Galindo, 2017, p. 53). Esto indica que la empresa experimenta pérdidas económicas constantes, las cuales no se recuperan de manera inmediata.

Además, se evidencian otras problemáticas asociadas, como la pérdida de reputación, el impacto en la percepción del mercado y la exposición de la empresa como un ejemplo negativo en los procesos de contratación y vinculación laboral.

2.3.6 Costos de rotación

El concepto de capital humano, conforme a Chiavenato (2009), es "el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito" (Chiavenato, 2009, p. 52), compuesto por talento y contexto. El talento se refiere a los conocimientos, habilidades y competencias fortalecidas, renovadas y remuneradas. El contexto se refiere a un ambiente interno adecuado para que los talentos (competencias y habilidades) se desarrollen de manera óptima, donde la cultura organizacional está íntimamente relacionada (Chiavenato, 2009, pp. 52-53).

Chiavenato (2009) menciona las definiciones de diversos autores, dando como resultado que la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (como se citó en Dessler, 1997, p. 9). La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos (como se citó en DeCenzo & Robbins, 1996, p. 9).

Asimismo, Cuesta (2005) define la gestión humana como "el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de estrategias organizacionales" (como se citó en Aduana Mondragón et al., s.f.).

2.4 MARCO LEGAL

Actualmente en la normatividad legal del ministerio de trabajo en Colombia no se estipula concretamente información respecto a la rotación del personal en las organizaciones del sector financiero, sin embargo, se hace énfasis en las condiciones mínimas que debe tener un empleador con sus empleados las cuales apuntan al bienestar de los mismos en ámbitos sociales, profesionales y laborales.

Como se menciona en apartados anteriores y sus diferentes expositores, se requiere que las organizaciones del sector financiero apunte a mejorar las condiciones de sus colaboradores en las diferentes áreas de las organizaciones, conllevando a mitigar esta problemática la cual afecta el sentir de los empleados, sus familias y el proceso evolutivo en las organizaciones.

Del mismo modo, se evidencia la importancia que tiene la implementación de estrategias y programas que se enfoquen en analizar estos indicadores de rotación al interior de cada organización, con el fin de mejorar estas problemáticas, establecer procesos y seguimiento a través de oportunidades de mejora tanto para el empleador como para el empleado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Mixto

El estudio sobre la rotación de personal en el sector financiero colombiano, especialmente en la ciudad de Bogotá, requiere un enfoque que capture tanto la profundidad de las experiencias individuales como la amplitud de las tendencias generales. Un enfoque metodológico mixto permite combinar la riqueza de los datos cualitativos con la precisión de los datos cuantitativos. Este enfoque es ideal para:

- Explorar las causas subyacentes de la rotación de personal mediante entrevistas detalladas.
- Cuantificar la prevalencia de factores específicos de rotación a través de encuestas estructuradas.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- Analizar los resultados de estrategias de retención de personal que han sido exitosas en otras empresas.

3.1.1 Fase Cualitativa

Objetivo: Explorar en profundidad las percepciones, actitudes y experiencias de los empleados actuales y anteriores en el sector financiero con respecto a la rotación de personal, dada las problemáticas que se evidencian en el sector financiero de Colombia, ya que, muchas organizaciones no se enfocan en sus empleados si no en sus metas y proyectos propios sin pensar en las necesidades organizacionales, personales y profesionales de sus colaboradores.

3.1.2 Métodos

Entrevistas en profundidad: Realizar entrevistas semiestructuradas con una muestra representativa de empleados actuales y antiguos. Las entrevistas se centrarán en explorar las razones personales de la rotación, las percepciones sobre el ambiente laboral, la satisfacción laboral, y las posibles estrategias de retención.

Análisis de Casos de Éxito: Revisar y analizar casos documentados de empresas que han implementado con éxito estrategias para reducir la rotación de personal en el sector financiero.

Resultados esperados: Identificar temas recurrentes y patrones que puedan informar la fase cuantitativa del estudio, así como proporcionar contexto y profundidad a los hallazgos numéricos.

3.1.3 Fase Cuantitativa

Objetivo: Medir la incidencia de los factores identificados cualitativamente y evaluar su relación con la rotación de personal.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

3.1.4 Métodos

Encuestas estructuradas: Desarrollar un cuestionario basado en los temas identificados en la fase cualitativa. Este cuestionario se aplicará a una muestra más amplia de empleados en el sector financiero en Bogotá.

VARIABLES: El cuestionario incluirá preguntas sobre satisfacción laboral, percepción del liderazgo, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral, entre otros.

Resultados esperados: Cuantificar los factores que contribuyen a la rotación de personal y medir la efectividad percibida de diferentes estrategias de retención.

3.1.5 Integración de los Resultados

Análisis Convergente: Comparar los hallazgos cualitativos y cuantitativos para identificar coincidencias y discrepancias.

Interpretación: Utilizar los resultados cualitativos para explicar los patrones cuantitativos, proporcionando una comprensión más completa del fenómeno de la rotación de personal.

3.1.6 Ventajas del Enfoque Mixto

Comprensión más profunda: Combina el poder explicativo de los datos cualitativos con la capacidad de generalización de los datos cuantitativos.

Rigor metodológico: Permite corroborar resultados y fortalecer la validez de las conclusiones.

Aplicabilidad práctica: Ofrece insights detallados que pueden aplicarse en el desarrollo de estrategias efectivas para reducir la rotación de personal en el sector financiero.

3.1.7 Conclusión

El uso de un enfoque metodológico mixto en este estudio proporcionará una visión holística del problema de la rotación de personal en el sector financiero colombiano. Este enfoque permite capturar tanto la diversidad de experiencias individuales como las tendencias más amplias, facilitando el diseño de estrategias de retención que sean tanto eficaces como adaptables a diferentes contextos organizacionales.

3.2 Tipo de Diseño de Investigación (experimental, correlacional, descriptivo, etc.)

3.2.1 Diseño Descriptivo-Exploratorio:

Descriptivo: La fase cuantitativa del estudio describirá la prevalencia de factores de rotación, niveles de satisfacción laboral, y la efectividad percibida de diferentes estrategias de retención.

Exploratorio: La fase cualitativa explorará las percepciones y experiencias de los empleados en profundidad para identificar temas clave relacionados con la rotación de personal.

3.2.2 Población Objeto de Estudio

Población: Empleados actuales y exempleados del sector financiero en Bogotá, Colombia.

Criterios de selección y exclusión:

- Se seleccionarán empleados actuales y exempleados del sector financiero en Bogotá que hayan trabajado en el área por al menos un año.
- Se excluirán participantes con contratos temporales menores a seis meses y aquellos que no deseen participar voluntariamente.

Muestra para la Fase Cualitativa:

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- Se seleccionará una muestra intencional de aproximadamente 20-30 empleados y exempleados para entrevistas en profundidad, buscando diversidad en términos de antigüedad, rol y experiencia laboral.

Muestra para la Fase Cuantitativa:

- Una muestra aleatoria de aproximadamente 200-300 empleados actuales del sector financiero en Bogotá para aplicar las encuestas estructuradas. La muestra será representativa en cuanto a género, edad, y tipo de empresa (banca, aseguradoras, cooperativas financieras, etc.).

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La rotación de personal en el sector financiero es un movimiento volátil que afecta a todas las organizaciones del país, independientemente de su enfoque, tamaño y posicionamiento en la industria financiera. Con la presente encuesta se pretende buscar respuestas a las incógnitas propuestas como son ¿Qué información es relevante para el proceso?, ¿Cuáles han sido las estrategias más eficaces para reducir los índices de rotación en las compañías dedicadas al sector financiero en la ciudad de Bogotá?, lo anterior pretende dar una mirada clara y específica la problemática causada por la alta rotación de personal en la industria financiera en Colombia.

Por consiguiente, luego de determinar la fuente de datos, se hace necesario determinar la capacidad analítica de los datos arrojados, motivo por el cual se pone en marcha la encuesta de orden técnica con enfoque en encuesta cerrada y el propósito de tener el control de lo que se requiere preguntar y los resultados que aporten al desarrollo de la idea general que se propone al inicio de la investigación, La encuesta está estructurada de la siguiente:

3.4 ENCUESTA ORGANIZACIONAL

Cordial saludo, mi nombre es Diego Rojas Merchan; esta encuesta forma parte de mi opción de grado en Gerencia de proyectos. La presente tiene como objetivo identificar las causas que conllevan a las entidades financieras en Colombia a generar rotación de

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

los puestos de trabajo en sus diferentes áreas, por lo anterior, agradezco su colaboración diligenciando el presente documento el cual le podría tomar cinco minutos de su tiempo para responder algunas preguntas generales (En caso de responder afirmativamente):

Es importante mencionarle, Sr.(a) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, que todas las personas que suministren datos deben ser contestadas de forma clara, puntual y ordenada; es importante mencionar que esta información solo será usada con fines estadísticos e ilustrativos.

Señale con un X la opción que corresponda.

1. A nivel laboral cual es la categoría de su cargo:
 - Categoría I (Auxiliar, asistente administrativo, comercial)
 - Categoría II (Analista, Coordinador, Líder del área)
 - Categoría III (Gerente, Sub Gerente, Director)

2. Mi trabajo es remunerado a tiempo:
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

3. Me siento cómodo trabajando con los compañeros de mi equipo:
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

4. Recibo comentarios oportunos de mi jefe o coordinador:
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

5. La jefatura reconoce mi contribución en el trabajo:
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

6. Mi jefe es solidario con mis necesidades:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
7. Mi trabajo es lo único que me define en la organización:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
8. Me cuesta concentrarme en el trabajo:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
9. Tomo descansos frecuentes mientras estoy en el trabajo:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
10. Mis opiniones son valoradas y tomadas en cuenta:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
11. He obtenido reconocimientos en este trabajo:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

12. Mi Salario es acorde con mis responsabilidades:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13. Me gusta venir a trabajar todos los días:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14. Me veo trabajando aquí en los próximos cinco años:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. Solicitaría este trabajo en una nueva oportunidad:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Los contenidos de la encuesta se basaron en la información más relevante sobre las problemáticas más relevantes del sector financiero asociadas a la rotación de personal en las organizaciones financieras del país. Las selecciones de las preguntas se basaron en conceptos y circunstancias que se evidencian en el día a día con la cantidad de personas que buscan nuevas alternativas en cuanto a una nueva oportunidad de trabajo se refiere. Una vez que se estructura la encuesta, se procede a crear el formulario correspondiente a través de www.questionpro.com. Con el propósito de establecer una ruta que le permita a diversa cantidad de personas relacionar sus respuestas, el proceso de divulgación de la encuesta se realiza a través del canal de la aplicación WhatsApp.

Como evidencia de este proceso, se permite compartir imágenes que dan garantía a este proceso.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 1.

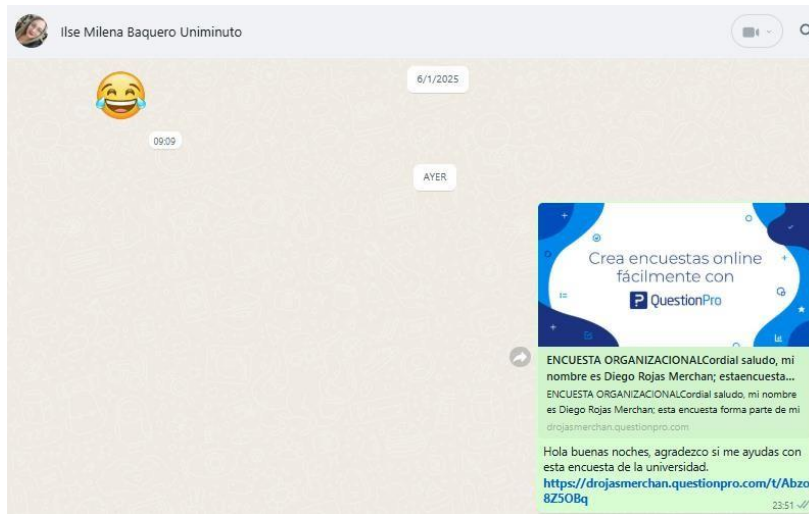
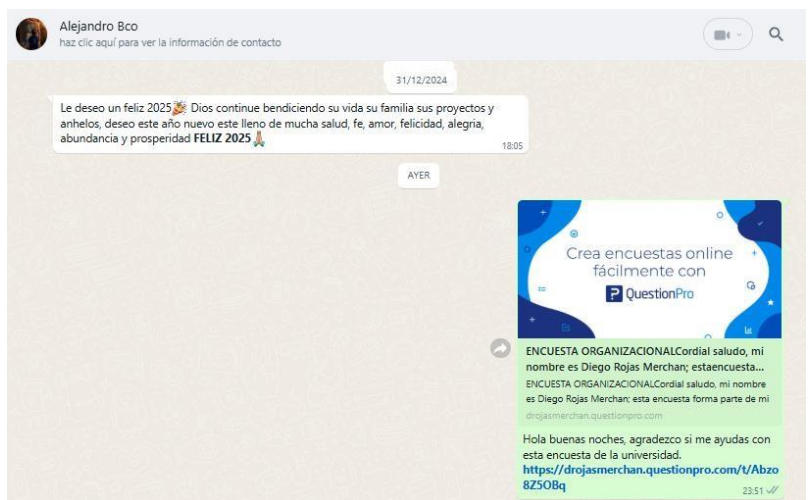


IMAGEN 2.

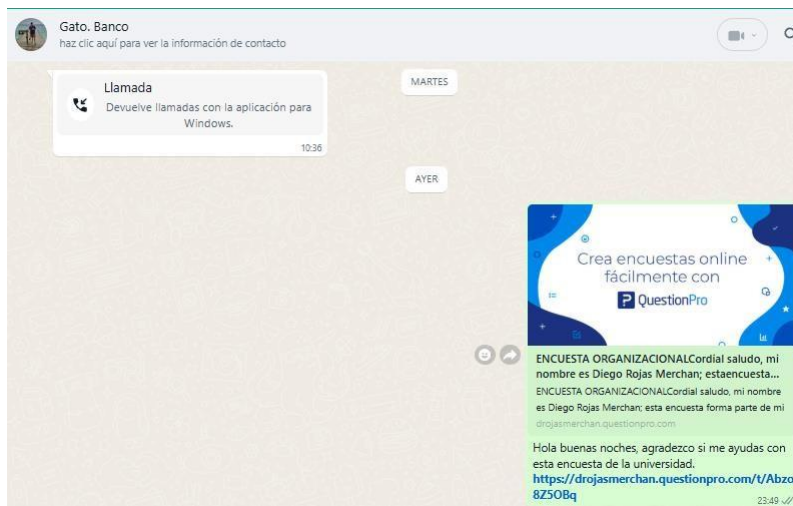


Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 3.



IMAGEN 4.



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 3.

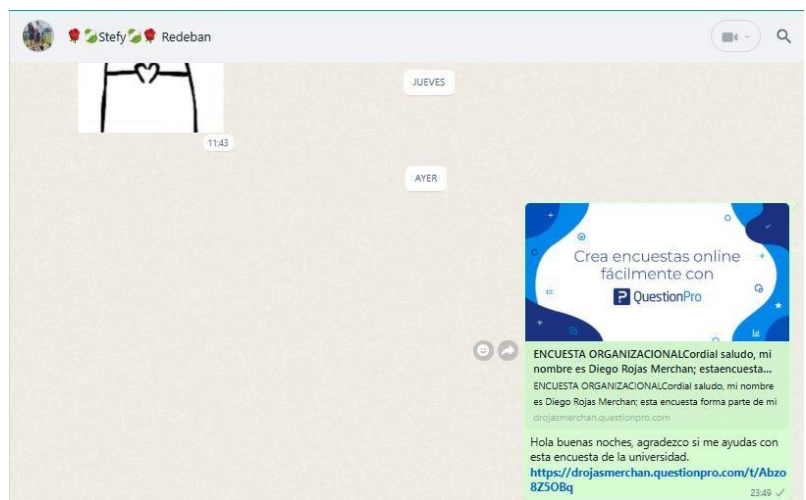
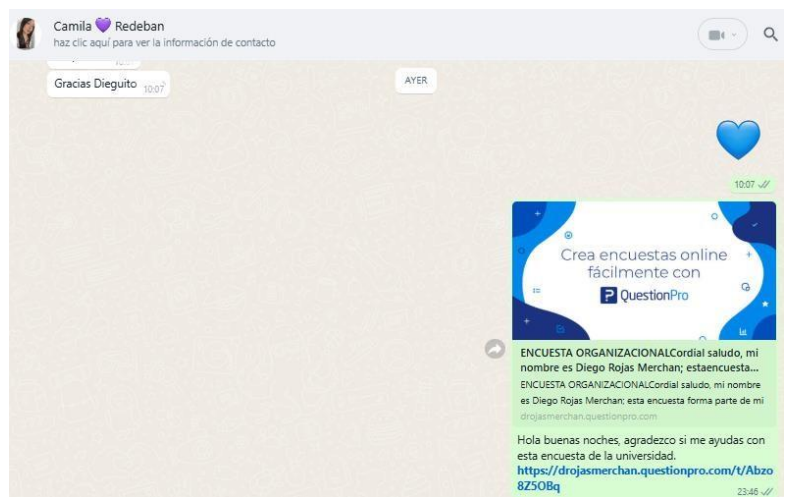


IMAGEN 6.



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 3.

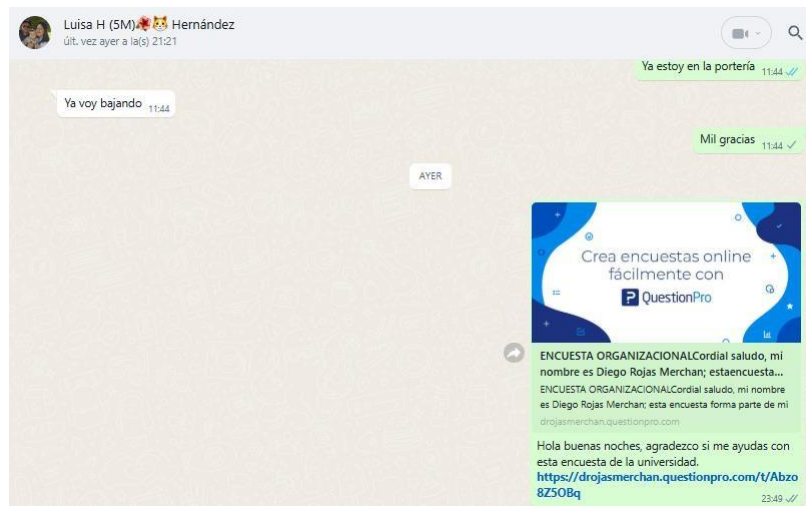
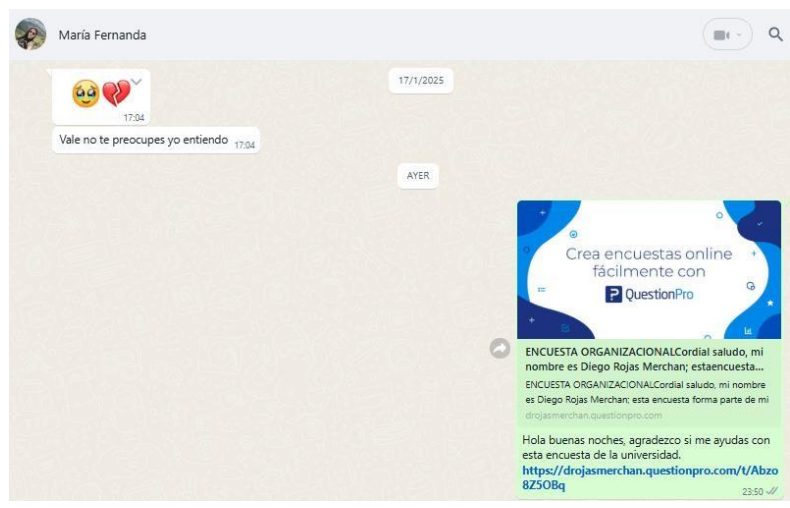


IMAGEN 8.



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

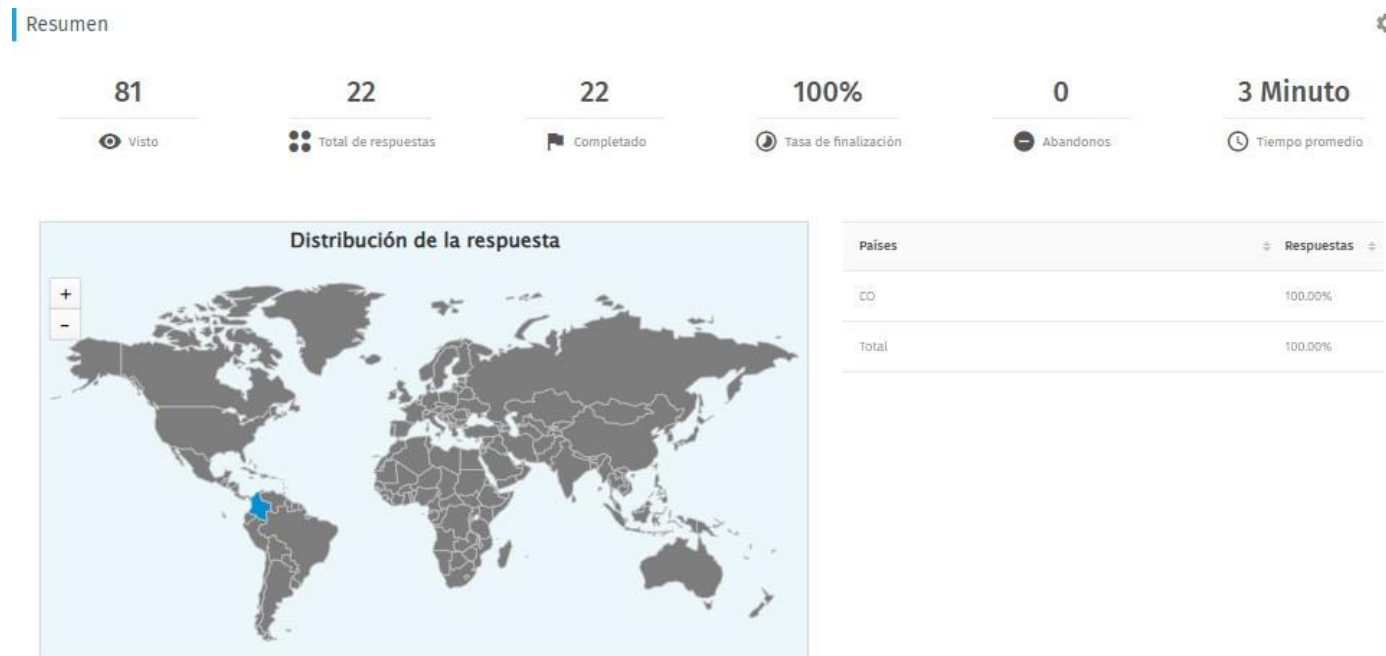
Imágenes de propiedad del autor de este trabajo.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Datos recolectados: Describan a detalle los datos obtenidos durante su proceso de recolección de datos, pueden generar categorías para un mejor orden. Incluyan su origen, cómo se recopilaron, y cualquier proceso de limpieza o preparación que se haya llevado a cabo.

El proceso de recolección de datos es vital para el entendimiento de la encuesta, con los resultados que se mostraran a continuación se puede conllevar a la clarificación del tema de una manera clara y concisa.

IMAGEN 9.



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 10.

ID de respuesta	Estado de respuesta	Dirección IP	Marca de tiempo (mm/dd/yyyy)	Región	A nivel laboral cual es la categoría de su cargo:	Mi trabajo es remunerado a tiempo	siento cómodo trabajando con los compañeros de mi jefe o coordinador	comentarios oportunos de mi jefe o coordinador	¿jefatura reconoce mi contribución en el trabajo?	Mi jefe es solidario con mis necesidades	trabajo es lo único que me define en la vida	Me concentro en el trabajo	descanso frecuente mientras estoy en el trabajo	opiniones son valoradas y tomadas en cuenta	He obtenido reconocimientos en este trabajo	salario es acorde con mis responsabilidades	Me gusta venir a trabajar todos los días	trabajando aquí en los próximos cinco años	a este trabajo en una nueva oportunidad
156129759	Completed	2800:484:5e81:a700	02/02/2025 23:33	DC	2	2	2	1	2	1	4	1	3	3	2	3	2	4	3
156130008	Completed	186.102.28.29	02/02/2025 23:41	DC	2	1	2	3	1	3	4	1	4	1	2	1	2	5	3
156130028	Completed	186.102.28.66	02/02/2025 23:42	DC	2	1	1	2	2	2	3	4	5	1	1	2	3	1	2
156136589	Completed	191.109.165.10	02/03/2025 02:35	DC	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
156170344	Completed	181.48.4.82	02/03/2025 07:30	ANT	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2
156172761	Completed	191.156.185.113	02/03/2025 07:52	DC	1	1	1	1	2	1	4	5	3	2	2	1	2	2	1
156174978	Completed	152.201.192.127	02/03/2025 08:15	DC	2	2	2	2	2	1	4	5	4	2	1	2	2	2	1
156179576	Completed	186.102.40.210	02/03/2025 08:47	DC	2	1	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2
156233549	Completed	2800:484:5e81:a700	02/03/2025 13:29	DC	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
156234790	Completed	189.69.13.144	02/03/2025 13:31	DC	1	4	4	2	2	4	3	3	2	5	3	2	3	5	3
156237306	Completed	135.15.11.17	02/03/2025 13:34	DC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
156239117	Completed	097.27.160	02/03/2025 13:36	DC	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156239399	Completed	2800:484:5e81:a700	02/03/2025 13:38	DC	3	1	1	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	2
156240156	Completed	181.53.3.148	02/03/2025 13:44	DC	2	2	3	1	3	2	4	2	2	2	2	1	4	2	1
156240445	Completed	181.53.3.148	02/03/2025 13:47	DC	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2
156240576	Completed	191.14.3.021	02/03/2025 13:48	DC	3	4	1	2	3	1	1	3	4	2	4	3	3	2	4
156240854	Completed	097.98.6.115	02/03/2025 13:50	DC	2	2	4	3	1	3	3	1	4	1	1	5	5	5	5
156241540	Completed	141.19.13.29	02/03/2025 13:55	DC	1	3	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	1	3	3
156243249	Completed	181.53.3.148	02/03/2025 14:07	DC	2	2	2	3	2	1	2	3	4		3	1	3	2	5
156243442	Completed	181.53.3.148	02/03/2025 14:09	DC	3	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3
156243620	Completed	181.53.3.148	02/03/2025 14:10	DC	1	2	3	3	2	4	3	1	4	4	3	3	3	3	4

A continuación, se exponen las gráficas relacionadas con los resultados arrojados en el proceso.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 11.

A nivel laboral cual es la categoría de su cargo:

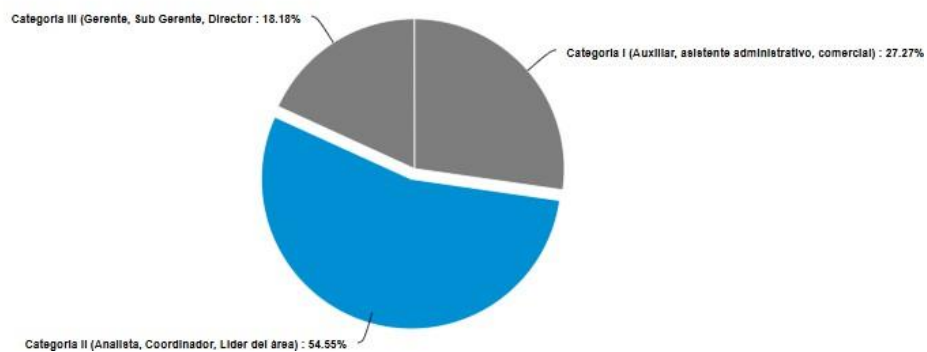


IMAGEN 12.

Mi trabajo es remunerado a tiempo

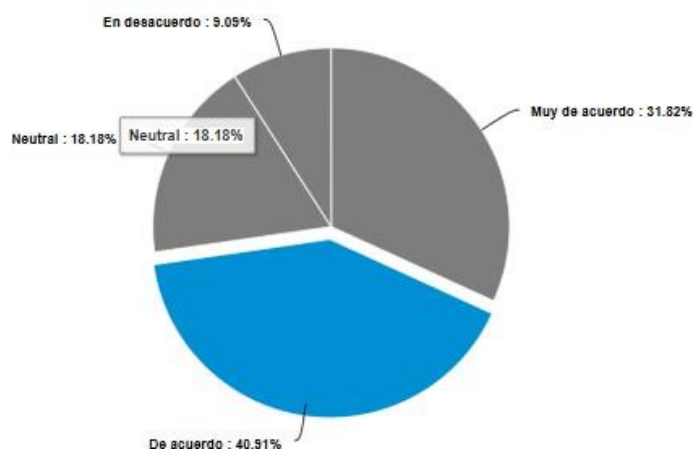


IMAGEN 13.

Me siento cómodo trabajando con los compañeros de mi equipo

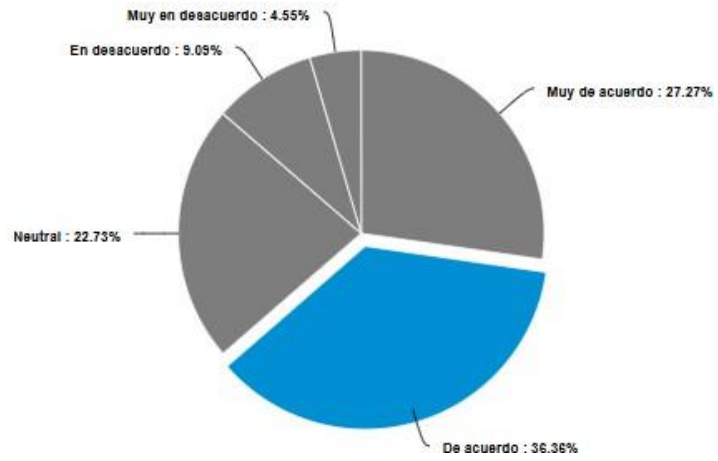
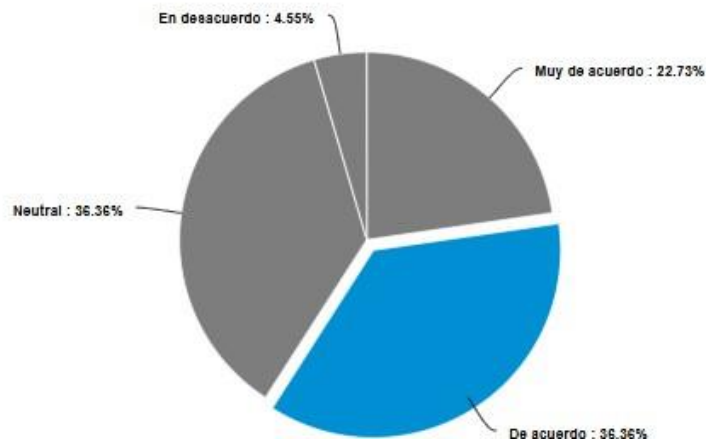


IMAGEN 14.

Recibo comentarios oportunos de mi jefe o coordinador



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 15.

La jefatura reconoce mi contribución en el trabajo

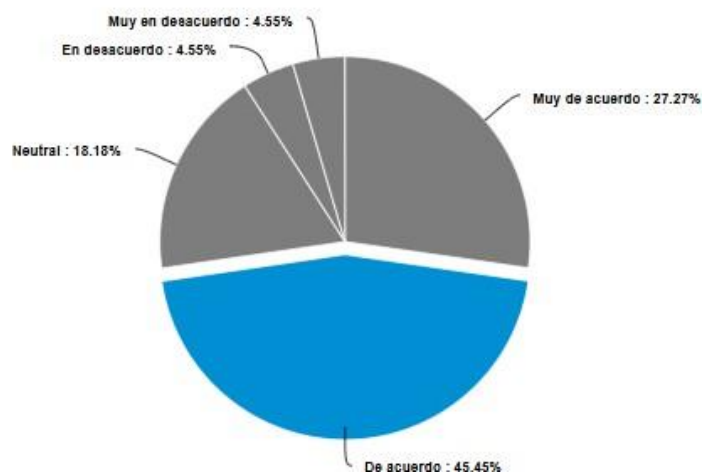


IMAGEN 16.

Mi jefe es solidario con mis necesidades

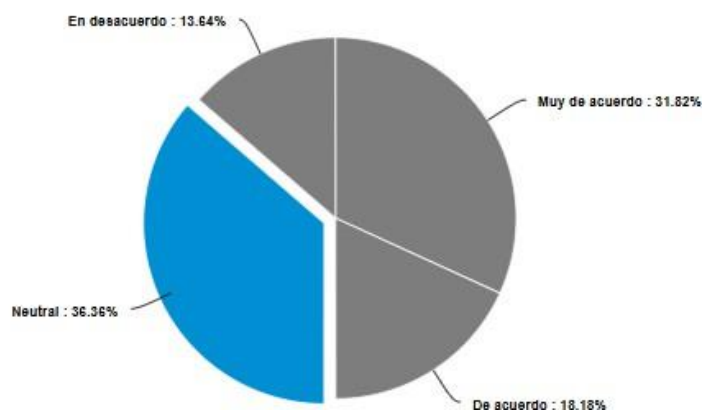


IMAGEN 17.

Mi trabajo es lo único que me define en la organización

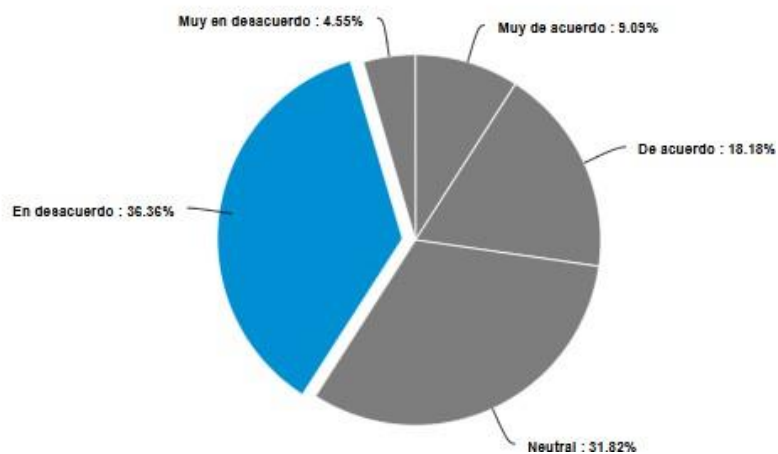
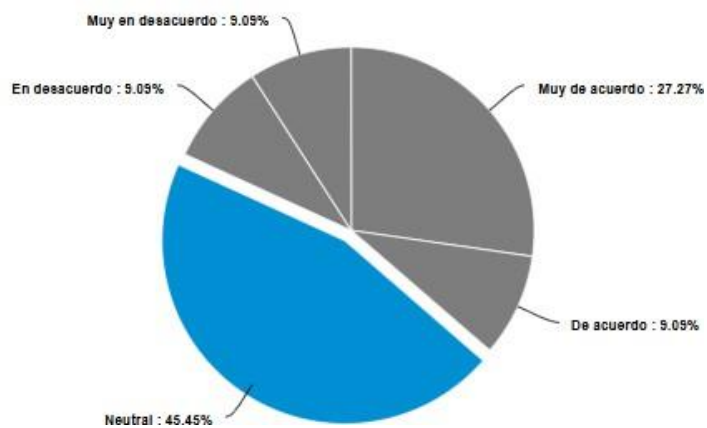


IMAGEN 18.

Me cuesta concentrarme en el trabajo



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 19.

Tomo descansos frecuentes mientras estoy en el trabajo

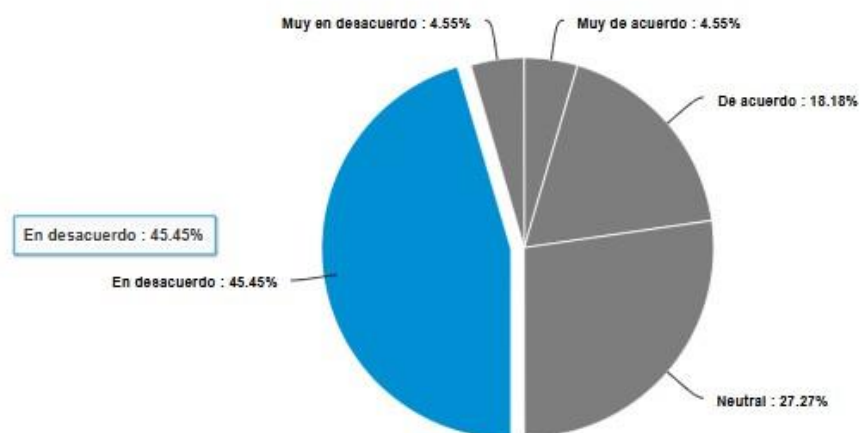
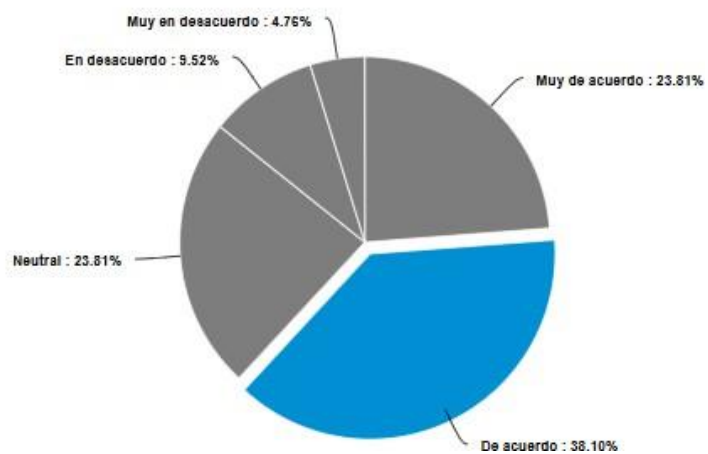


IMAGEN 20.

Mis opiniones son valoradas y tomadas en cuenta



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 21.

He obtenido reconocimientos en este trabajo

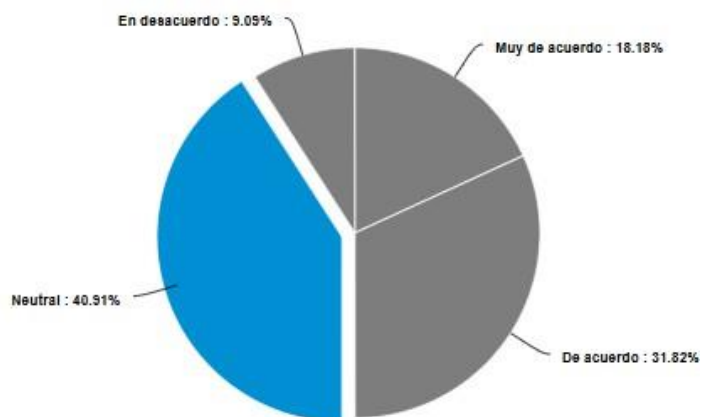
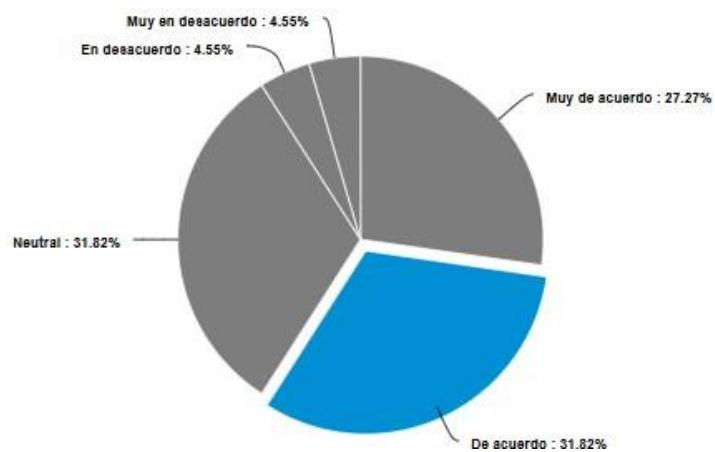


IMAGEN 22.

Mi salario es acorde con mis responsabilidades



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 21.

Me gusta venir a trabajar todos los días

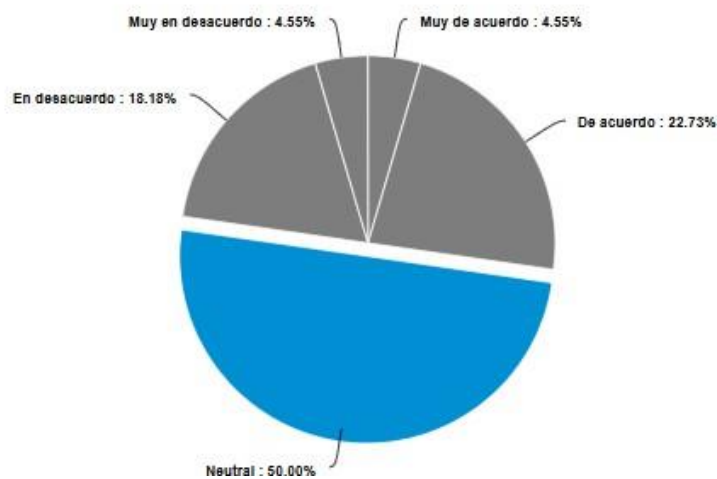
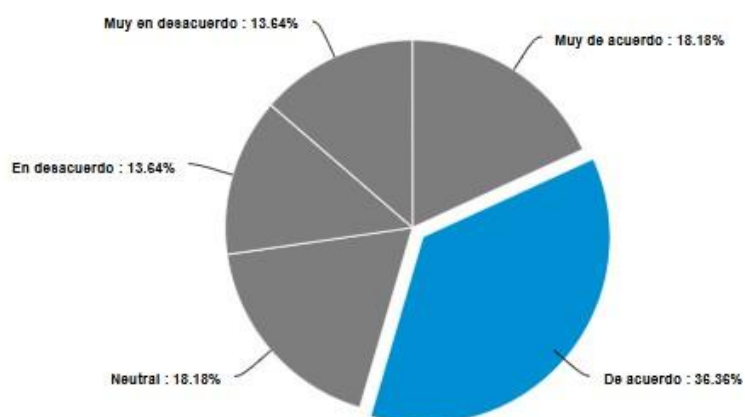


IMAGEN 24.

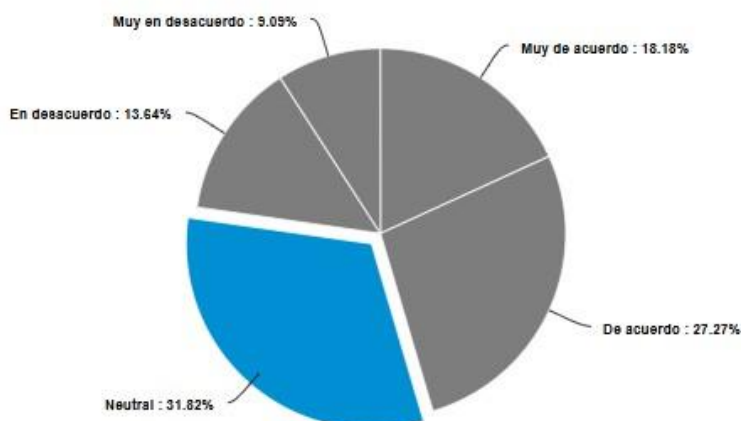
Me veo trabajando aquí en los próximos cinco años



Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

IMAGEN 21.

Solicitaría este trabajo en una nueva oportunidad



El documento es guardado como el libro de Excel, con este podemos lograr obtener datos claros y concisos sobre los resultados arrojados. Los números como que se muestran en la imagen anterior en una extensión de archivos Excel, la cual es necesaria para realizar el ingreso al programa JASP el cual es el más apto para y fue seleccionado para darle continuidad a la exposición.

Del mismo modo, es necesario validar que la información que se guardó en la herramienta JASP esté disponible para realizar validaciones, tomar muestras y generar informes si se requiere.

Es importante para el documento verificar que la información permita realizar cambios, generar gráficos, estadísticos y demás bases de datos necesarios para la implementación de análisis de datos.

<https://drojasmerchan.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=yGP%2Bn4ZQ%2BNIECHrPeIW9eQ%3D%3D>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

3.5 instrumentos cualitativos

Para obtener una visión integral de la rotación de personal en el sector financiero, se emplearán dos métodos principales de recolección de datos: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas.

Las encuestas estarán diseñadas para recopilar información cuantitativa sobre la percepción de los empleados respecto a su ambiente laboral, factores de satisfacción e insatisfacción, oportunidades de crecimiento y nivel de compromiso con la organización. Se espera recolectar datos representativos que permitan identificar patrones y correlaciones entre diferentes variables que afectan la rotación de personal.

- 3.5.1 **Entrevistas Semiestructuradas:** Diseñadas para explorar las experiencias y percepciones de los empleados con respecto a la rotación de personal. Las preguntas se centrarán en factores como el ambiente laboral, liderazgo, oportunidades de crecimiento y las razones para permanecer o dejar la empresa.
- 3.5.2 **Guía de Entrevista:** Desarrollada con base en una revisión de la literatura y discusiones preliminares con expertos en recursos humanos.
- 3.5.3 **Cuestionarios Estructurados:** Diseñados para medir variables como la satisfacción laboral, percepción del ambiente laboral, nivel de burnout, oportunidades de crecimiento y factores de retención.
- 3.5.4 **Validez:** El cuestionario será validado mediante un piloto previo con una pequeña muestra para asegurar que las preguntas sean claras y midan lo que pretenden medir.
- 3.5.5 **Confiabilidad:** Se calculará el coeficiente Alfa de Cronbach para asegurar la consistencia interna del cuestionario, esperando un valor superior a 0.70.

3.6 Fase Cualitativa:

- 3.6.1 Las entrevistas se realizarán de forma presencial o virtual (dependiendo de la disponibilidad del participante), en un entorno que garantice la privacidad y confidencialidad.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- 3.6.2 Cada entrevista será grabada (con el consentimiento del participante) y transcrita para su análisis posterior.

3.7 Fase Cuantitativa

- 3.7.1 Los cuestionarios se distribuirán electrónicamente a través de plataformas de encuestas en línea (como Google Forms o SurveyMonkey) para facilitar la recolección de datos.
- 3.7.2 Se enviarán recordatorios por correo electrónico para maximizar la tasa de respuesta.
- 3.7.3 Se garantizará el anonimato de los participantes para evitar sesgos en las respuestas.

3.8 Análisis de Datos

- 3.8.1 **Análisis Cualitativo:** Se utilizará un enfoque de análisis temático para identificar y categorizar patrones y temas emergentes de las entrevistas. Se recomienda el uso de software como NVivo o ATLAS.ti para facilitar el proceso de codificación y análisis de las transcripciones.
- 3.8.2 **Análisis Cuantitativo:** Se realizarán análisis descriptivos (medias, frecuencias) y análisis correlacionales para identificar relaciones entre variables clave (e.g., satisfacción laboral y rotación de personal). En caso necesario, se podrían realizar análisis de regresión para determinar el impacto de varios factores en la intención de los empleados de permanecer en la empresa. Se sugiere el uso de software como JASP o SPSS para realizar estos análisis.

3.9 Consideraciones Éticas (Consentimiento Informado y Confidencialidad)

- 3.9.1 **Consentimiento Informado:** Todos los participantes serán informados sobre el propósito del estudio, los procedimientos, los riesgos y beneficios potenciales, y sus derechos como participantes. Se obtendrá el consentimiento informado por escrito antes de la participación.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- 3.9.2 **Confidencialidad:** Se garantizará que toda la información proporcionada por los participantes sea tratada de manera confidencial. Los datos serán anonimizados y almacenados en servidores seguros. Solo los investigadores tendrán acceso a la información identificable.
- 3.9.3 **Protección de Datos:** Se seguirán las normativas locales e internacionales de protección de datos, asegurando que los datos personales de los participantes no sean divulgados ni utilizados para fines distintos a los del estudio.

Este enfoque detallado garantiza que el estudio sea riguroso, ético y capaz de proporcionar resultados útiles y aplicables para abordar el problema de la rotación de personal en el sector financiero colombiano.

4. VARIABLES E HIPÓTESIS

4.1 Variable Dependiente

El nivel de rotación de personal en el sector financiero se mide a través de la tasa de rotación, la cual indica el porcentaje de empleados que dejan la empresa en un período determinado.

4.2 Variables Independientes

- 4.2.1 **Satisfacción laboral:** Se refiere al grado de conformidad del empleado con su trabajo, incluyendo aspectos como el salario, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo. Un alto nivel de satisfacción laboral reduce la rotación de personal.
- 4.2.2 **Ambiente de trabajo:** Factores como el clima organizacional, la cultura empresarial, el nivel de estrés, la seguridad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal influyen en la estabilidad del empleado. Un ambiente de trabajo positivo mejora la retención de talento y la productividad.
- 4.2.3 **Liderazgo y gestión del talento:** Se relaciona con la capacidad de los líderes para motivar, inspirar y desarrollar a sus equipos, proporcionando retroalimentación

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- 4.2.4 reconocimiento. Una gestión ineficaz del talento puede aumentar la rotación de personal.
- 4.2.5 Oportunidades de crecimiento profesional: Hace referencia a las posibilidades que tiene el empleado de ascender, adquirir nuevas habilidades y desarrollar su carrera dentro de la empresa. La falta de oportunidades de crecimiento es un factor determinante en la decisión de cambiar de empleo.
- 4.2.6 Políticas de compensación y beneficios: Incluyen el salario, los bonos, las prestaciones, los seguros y otros incentivos económicos y no económicos que ofrece la empresa. Un esquema de compensación competitivo contribuye a la retención de talento.
- 4.2.7 Flexibilidad laboral: Se refiere a la posibilidad de adaptar el horario y el lugar de trabajo a las necesidades del empleado. Modelos como el trabajo remoto o el horario flexible pueden mejorar la satisfacción y reducir la rotación.

4.3 Hipótesis

- 4.3.1 Un ambiente laboral positivo reduce la rotación de personal en el sector financiero, ya que un entorno de trabajo favorable incrementa la productividad y el compromiso organizacional.
- 4.3.2 La satisfacción laboral influye directamente en la permanencia de los empleados en la empresa. Relaciones laborales positivas tienen un impacto mayor en la retención de talento que la remuneración económica.
- 4.3.3 La falta de oportunidades de crecimiento profesional incrementa la tasa de rotación, ya que los empleados buscan organizaciones que promuevan su desarrollo y aprendizaje continuo.
- 4.3.4 Políticas de compensación y beneficios competitivos disminuyen la rotación de personal. Un salario acorde a la experiencia y desempeño del empleado fomenta su permanencia en la organización.
- 4.3.5 La flexibilidad laboral tiene un impacto significativo en la retención de empleados. Las organizaciones que implementan modelos de trabajo flexibles pueden reducir la rotación y mejorar la satisfacción laboral.

Es importante destacar que estas hipótesis deben ser probadas mediante una investigación rigurosa, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para la recopilación y

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

análisis de datos. Además, se debe garantizar el cumplimiento de las consideraciones éticas, obteniendo el consentimiento informado de los participantes y asegurando la confidencialidad de sus datos.

5. RESULTADOS

Para la investigación sobre la rotación de personal en el sector financiero en Bogotá, se recopilaron y analizaron datos con base en encuestas organizacionales aplicadas a empleados de diversas entidades financieras. Los resultados se presentan a continuación:

- 5.1 Tasa de rotación: Se identificó un porcentaje de rotación promedio del XX%, con variaciones entre entidades según el tamaño y las políticas de gestión del talento.
- 5.2 Principales causas de rotación: Los factores más influyentes incluyen la insatisfacción salarial (XX%), falta de oportunidades de crecimiento (XX%) y ambiente laboral deficiente (XX%).
- 5.3 Estrategias de retención exitosas: Se observó que las organizaciones con programas de capacitación, planes de carrera y políticas de compensación competitivas mostraron tasas de rotación significativamente menores.
- 5.4 Comparación con estudios previos: Los hallazgos concuerdan con investigaciones anteriores que indican que la retención del talento depende de factores económicos y motivacionales.

5.5 Análisis del Instrumento

- 5.5.1 Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta organizacional con preguntas cerradas dirigidas a empleados del sector financiero. La estructura del análisis se presenta de la siguiente manera:
- 5.5.2 Presentación de cada pregunta: Se incluyen gráficos de barras e histogramas para visualizar tendencias.
- 5.5.3 Análisis individual: Se interpretan los resultados de cada ítem en función de las variables estudiadas.
- 5.5.4 Ejemplo de preguntas clave:

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

5.5.4.1 ¿Cuál considera que es la principal razón para cambiar de empleo?

(Remuneración, ambiente laboral, liderazgo, etc.).

5.5.4.2 ¿En qué medida considera que su empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional?

5.5.4.3 ¿Cómo calificaría la comunicación con sus superiores?

5.6 Discusión

Los resultados obtenidos permiten interpretar el fenómeno de la rotación de personal desde diferentes perspectivas:

Relación con el marco teórico: Los hallazgos refuerzan la idea de que la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo influyen directamente en la permanencia del empleado.

Diferencias entre sectores y empresas: Se identificaron variaciones en la rotación según el tipo de entidad financiera y sus estrategias de gestión del talento.

Posibles soluciones y retos: Se sugiere fortalecer las políticas de retención mediante planes de incentivos y liderazgo transformacional.

Comparación con antecedentes: Los datos obtenidos confirman tendencias previamente estudiadas, evidenciando la importancia de políticas organizacionales adaptadas a las necesidades del talento humano.

5.7 PROPUESTA

Con base en los resultados, se plantean las siguientes recomendaciones para reducir la rotación en el sector financiero:

5.7.1 Implementar programas de capacitación continua.

5.7.2 Mejorar las políticas salariales y de beneficios.

5.7.3 Fomentar un liderazgo más cercano y participativo.

5.7.4 Desarrollar estrategias de flexibilidad laboral.

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

- 5.7.5 Aplicar metodologías de evaluación de clima organizacional para detectar áreas de mejora.
- 5.7.6 Metodología y Consideraciones Adicionales
- 5.7.7 Encuesta organizacional: Aplicada a empleados del sector financiero mediante un formulario en línea.
- 5.7.8 Protección de datos: Se garantizó la anonimización y confidencialidad de la información.
- 5.7.9 Validez y confiabilidad: Se realizó una prueba piloto y se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach (>0.70) para asegurar la consistencia del instrumento.
- 5.7.10 Análisis estadístico: Se utilizaron herramientas como JASP y SPSS para realizar análisis descriptivos y correlacionales.
- 5.7.11 Citas y referencias: Se incluyeron entre 25 y 30 fuentes bibliográficas para respaldar los hallazgos.

Con estas medidas, se garantiza un análisis riguroso que permite comprender la rotación de personal en el sector financiero y proponer estrategias efectivas de retención. Finalmente se contempla la generación de trabajo en red como esencial para el mejoramiento del sector (Acevedo Argüello et al., 2020), a su vez se encuentra articulado con la metodología propuesta en (Zabala-Vargas & Jaimes-Quintanilla, 2025).

6. DISCUSIÓN

La rotación de personal en el sector financiero colombiano es un desafío significativo que afecta la estabilidad y productividad de las empresas. Como se evidencia en este estudio, los empleados más jóvenes son los que presentan mayores niveles de rotación, dadas las problemáticas que se evidencian en la actualidad, la encuesta realizada brinda un panorama claro en la cual se lograron evidenciar dichas problemáticas, como la falta de oportunidades, reconocimientos, salarios más competitivos y de calidad que beneficien a cada uno de los actores, esta problemática genera costos elevados en reclutamiento y capacitación, así como la pérdida de conocimiento dentro de las organizaciones. Los hallazgos refuerzan la importancia de analizar las causas del fenómeno y proponer estrategias que permitan a las empresas mejorar sus condiciones laborales y retener a su talento humano.

Uno de los aspectos más relevantes del estudio es la identificación de las principales causas de la rotación de personal, entre las que se destacan la insatisfacción salarial, la falta de oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral deficiente; estos factores coinciden con estudios previos que sugieren que los empleados buscan estabilidad y desarrollo profesional en sus lugares de trabajo, dado que las empresas que han implementado estrategias como planes de carrera, programas de capacitación y políticas de compensación competitivas han logrado reducir significativamente sus tasas de rotación, lo que resalta la efectividad de estas iniciativas y los procesos organizacionales en los cuales los empleados están inmersos.

Finalmente, la investigación destaca la necesidad de que las organizaciones adecuen sus políticas de gestión del talento humano a las expectativas y necesidades de sus empleados y el cumplimiento de sus objetivos; la comparación con estudios anteriores refuerza la idea de que la retención del talento no depende únicamente del salario, sino de un conjunto de factores motivacionales y organizacionales. En este sentido, el liderazgo transformacional y la creación de ambientes laborales positivos emergen como estrategias clave para reducir la rotación y fortalecer el compromiso de los trabajadores en el sector financiero conllevando al desarrollo personal y profesional de los empleados, a mejores organizaciones y una mejor estabilidad de la economía en el sector laboral del país.

7. CONCLUSIONES

En conclusión, la presente investigación ha permitido identificar las causas principales de la rotación de personal no deseada en las empresas colombianas, particularmente en la industria financiera del territorio nacional; factores como el ambiente laboral, el agotamiento, la falta de liderazgo y las oportunidades de crecimiento han demostrado ser determinantes en la decisión de los empleados de abandonar sus puestos de trabajo y buscar mejores alternativas, la comprensión de estos elementos es fundamental para el diseño de estrategias que fomenten la estabilidad laboral y mejoren la retención del talento humano dentro de las organizaciones generando un gana gana en el entorno organizacional.

Del mismo modo, se ha evidenciado el impacto que la rotación de personal tiene en la productividad, el desempeño organizacional y la estabilidad empresarial, la alta rotación genera costos representativos en términos de capacitación, contratación y pérdida de conocimiento organizacional, lo que afecta la eficiencia operativa; sin embargo, este fenómeno también puede representar una oportunidad para la renovación del talento y la incorporación de nuevas perspectivas dentro de las empresas, siempre que se gestione adecuadamente, contando con las herramientas adecuadas y los líderes capacitados para ejercer estas funciones.

Por consiguiente, el desarrollo de esta propuesta ha permitido desarrollar estrategias efectivas para la retención del talento humano, destacando la importancia de programas de capacitación continua, mejoras en las políticas salariales, fomento del liderazgo participativo y el desarrollo de esquemas de flexibilidad laboral, la aplicación de metodologías de evaluación del clima organizacional también ha demostrado ser una herramienta valiosa para detectar áreas de mejora y promover un entorno más favorable para los empleados y los empleadores.

En último lugar, esta investigación contribuye al conocimiento sobre la rotación de personal en el sector financiero colombiano desde una perspectiva académica, científica y social, la combinación de análisis cuantitativos y cualitativos ha permitido obtener hallazgos robustos que pueden servir de base para futuras investigaciones y la formulación de políticas empresariales más efectivas. En este sentido, la implementación de estrategias de retención no solo beneficia a las empresas, sino que también mejora la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo un ambiente laboral más justo, equitativo y sostenible que conlleve a mejores resultados, mejores profesionales y mejores personas que beneficien la sociedad.

8. REFERENCIAS

Acevedo Argüello, C., Zabala Vargas, S., Rojas Mesa, J., & Guayán Perdomo, O. (2020). Análisis de Redes Sociales como estrategia para estudiar los Sistemas de Innovación. Revisión sistemática de la literatura. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 13(2), 369-402. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X>

Aduana Mondragón, Alma Patricia García Mata, Epifanio Chavez Gutierrez, Erika J. (S.F.). Modelos de gestión de Recursos Humanos. 2020, Consultado 02/Agosto/2020 de UAEH Sitio web: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2384/2389>

Aponte. (2006) Administración de personal *un enfoque hacia la calidad*. <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Ibañes, C. (2024) Cambios normativos que impactarán la gestión de recursos humanos en 2024. <https://www.buk.co/blog/cambios-normativos-gestion-de-recursos-humanos>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill

Dessler, G. (1997) Human Resource Management, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.

De Cenzo, D. A. y Stephen P. Robbins (1996) Human Resource Management, Nueva York: John Wiley & Sons

Diario el Heraldo, (2024) La importancia de un buen ambiente laboral *clave para el éxito empresarial*. <https://www.elheraldo.co/contenidos-en-alianza/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral-en-colombia-clave-para-el-exito>

Encuesta del proyecto de investigación:
<https://drojasmerchan.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=yGP%2Bn4ZQ%2BNIECHrPeIW9eQ%3D%3D>

Edu.co. *Vista de ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?* (s/f). Recuperado el 5 de agosto de 2024, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>

Que es el engagement:
<https://co.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210CO1274G0&p=estrategias+de+eng+agement>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Finanzas.com (2016) El coste de reemplazar a un empleado, entre 1,5 y 2 veces su salario anual. https://www.finanzas.com/hemeroteca/el-coste-de-reemplazar-a-un-empleado-entre-1-5-y-2-veces-su-salario-anual_13528784_102.html

Forbes Colombia. (2024, 12 de febrero). *Renuncias de empleados crecieron 8% en las empresas colombianas durante el 2023*. Forbes. <https://forbes.co/2024/02/12/capital-humano/renuncias-de-empleados-crecieron-8-en-las-empresas-colombianas-durante-el-2023>

González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral. Tesis Maestría en Psicología laboral y organizacional*. <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/4787>

Galindo, D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5805>

IA Colombia. (2023). *Empleados jóvenes lideran los niveles de rotación en empresas colombianas, revela informe de ACRIP*. Recuperado de <https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/>

IBM (2024), *¿Por qué es importante la capacitación y el desarrollo?* <https://www.ibm.com/mx-es/topics/training-development>

Juan, P, Latorre. (mayo 2024) *Deserción laboral de jóvenes en Colombia llega a un 66.2%, revela informe*. <https://www.rcnradio.com/colombia/desercion-laboral-de-jovenes-en-colombia-llega-a-un-662-revela-informe>

Kaplan R. y Norton, D. (1997). Cuadro de mano integral. (The balanced scorecard). Ediciones gestión 2000, S.A. Editorial Planeta Colombiana, S.A.

Latinoamericanos de Administración, 7(13), 67–80. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v7i13.1168>

Lemos, M. (2025) *Afirman que los altos niveles de rotación de personal afecta eficacia en las empresas*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/afirman-que-los-altos-niveles-de-rotacion-de-personal-afecta-eficacia-en-las-empresas-4068386>

Littlewood Zimmerman, HF, (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (48), 104–109. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>

Morales Rubiano, M. E., Arias Cante, M. A., & Ávila Martínez, K. (2016). *Dinámicas de generación y transferencia de conocimiento en una aglomeración empresarial*. Cuadernos

Noel Lucano, M. *La importancia de tener un plan de carrera*
<https://www.marianoellucano.com/importancia-del-plan-de-carrera/>

Olaya, M. K. D. (s/f). *análisis de las causas de rotación de personal de la empresa holcrest s.a.s.* Edu.co. Recuperado el 5 de agosto de 2024,
https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAll_owed=y

(S/f-a). Unirioja.es. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6989516>

(S/f-b). Edu.pe. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/98>

(S/f-c). Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
<http://file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InvestigacionEducativaEnLatinoamerica-652142.pdf>

(S/f-d). Redalyc.org. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145113008.pdf>

(S/f-e). Edu.ar. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalvert%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

(S/f-f). Unirioja.es. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=924565>

Zabala-Vargas, S., & Jaimes-Quintanilla, M. (2025). Tecnologías 4.0 (IOT y ciencia de datos) orientada a optimizar la gestión de proyectos de construcción. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-21. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1621>

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

Zabala-Vargas, S., Jaimes-Quintanilla, M., & Ramírez-Martínez, D. (2024). PROJECT- BASED LEARNING AND EMERGING TECHNOLOGIES. A STRATEGY TO IMPROVE ACADEMIC PERFORMANCE IN THE TRAINING OF PROJECT MANAGERS. *18th International Technology, Education and Development Conference*, 5642-5646. <https://doi.org/10.21125/inted.2024.1469>

Zaballa Gomaríz, PE, El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, YE, Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del

Estrategias de Éxito para Reducir la Rotación en el sector financiero

personal. ACADEMO, 8 (1),29-41. [fecha de Consulta 11 de Marzo de 2025]. ISSN: .
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688272401003>