



**Análisis de la rotación del personal en la empresa EMTELCO CX & BPO Medellín  
Colombia.**

Paulina Gallego Betancurt & Juliana Moreno Yepes

Programa Administración de Empresas Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Trabajo de Grado

Mg. John Fredy Escobar Gómez

Mayo 12 2022

**Análisis de la rotación del personal en la empresa EMTELCO CX & BPO Medellín  
Colombia.**

Paulina Gallego Betancurt & Juliana Moreno Yepes

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Mg. John Fredy Escobar Gómez

Administración de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

## **Dedicatoria**

Al culminar con este hermoso proceso académico, dedicamos este trabajo principalmente a nuestra familia, ya que han sido las personas que durante todo este tiempo estuvieron dándonos ánimos y alentando a ser mejores personas día a día, a reconocer nuestros errores y crecer como personas y profesionales, haciendo que nos convirtamos en esas personas que no se dejan vencer por los obstáculos y que siempre estemos conquistando nuestros sueños, propósitos y metas

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirnos estar en pie antes los obstáculos que se nos presentan en el transcurso del camino, por darnos esa fuerza espiritual para encomendar todas nuestras metas y propósitos a su nombre y salir victoriosos

Segundo, agradezco a mi equipo de trabajo por su dedicación y perseverancia en todo este tiempo y brindar el apoyo necesario para el cumplimiento de los objetivos trazados desde el día uno en el que empezó este gran camino académico

Tercero a nuestros padres, por ser el apoyo incondicional del día a día y nunca dejarnos derrumbar ante las circunstancias que se presentaron a lo largo de este hermoso camino que hoy culminamos.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Resumen.....	9
Abstract .....	10
1 Introducción.....	11
2 Planteamiento del problema .....	15
3 Objetivos.....	23
3.1 Objetivo General.....	23
3.2 Objetivos específicos .....	23
4 . Justificación.....	24
5 . Marco referencial.....	27
5.1 Marco Conceptual.....	27
5.2 Marco Contextual.....	28
5.3 Marco Legal.....	34
5.4 Marco Teórico.....	36
6 Diseño metodológico.....	39
6.1 Línea de investigación institucional: .....	39
6.2 Eje temático: .....	39
6.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo .....	39
6.4 Diseño: .....	39
6.5 Alcance: .....	39

6.6	Población: .....	39
6.7	Tamaño de muestra: .....	40
6.8	Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos: .....	40
6.9	Análisis y tratamiento de datos .....	40
7	Resultados y Discusiones .....	41
7.1	Encuesta .....	41
8	Conclusión .....	49
	Referencias .....	50
9	Anexos .....	52
9.1	Entrevista .....	52

**Lista de tablas**

Tabla 1 El costo de la rotación de personal .....	31
Tabla 2 Reducción temporal del costo de mano de obra .....	32
tabla 3 costos por caída en la productividad .....	33
Tabla 4 costo total rotación por pérdida de un colaborador.....	34

## Lista de figuras

Gráfica 1 Rotación del personal.....	41
Gráfica 2 Disminuir rotación .....	42
Gráfica 3 Factores de renuncia.....	43
Gráfica 4 Canales internos .....	44
Gráfica 5 Rotación, perdidas para la organización .....	45
Gráfica 6 Satisfacción laboral .....	46
Gráfica 7 Clima organizacional .....	47
Gráfica 8 Consecuencias .....	48

## Resumen

EMTELCO es una empresa de telecomunicaciones, la cual le ofrece a la comunidad los servicios de telefonía, internet, televisión y muchos más portafolios de productos que satisfacen las necesidades del cliente. Está conformada por más de 500 colaboradores los cuales son los encargados de enamorar y retener a los clientes, para que de esta forma todos sus productos y servicios sean consumidos y reconocidos.

Desde hace muchos años se ha evidenciado el alto índice de rotación del personal, es una de sus falencias, ya que por este motivo la misma puede generar pérdidas de imagen para la organización, haciendo que la empresa se tenga que someter a muchos procesos de selección y de alguna u otra manera disminuir la atención por brindar capacitación a los nuevos colaboradores.

Por medio de encuestas y entrevistas, muchos de los colaboradores que hacen parte de la organización y muchos de los que han salido por la misma razón de la rotación del personal, nos dieron su punto de vista de cuáles serían para ellos las posibles soluciones para disminuir dicha problemática, de igual forma cuales son los factores que hacen que esta problemática se evidencie.

Unos de los factores que se vio reflejado por lo que se evidencia la rotación del personal son: las jornadas laborales, las metas de cumplimiento y de igual manera consideran que las posibles soluciones que se pueden implementar las disminuir dichas problemáticas, es incentivar más a los colaboradores, haciendo que estos se sientan cómodos y satisfechos en su lugar de trabajo, desarrollando habilidades y destrezas para un mejor desempeño, trabajo en equipo y apoyo de toda la organización.

*Palabras clave: rotación del personal, insatisfacción, pérdida de imagen, motivación.*

## **Abstract**

EMTELCO is a telecommunications company, which offers the community telephone, internet, television services and many more portfolios of products that meet customer needs. It is made up of more than 500 collaborators who are in charge of captivating and retaining customers, so that in this way all their products and services are consumed and recognized.

For many years the high rate of staff turnover has been evidenced, it is one of its shortcomings, since for this reason it can generate loss of image for the organization, making the company have to undergo many selection processes. And in some way or another reduce the attention to provide training to new collaborators.

Through surveys and interviews, many of the collaborators who are part of the organization and many of those who have left for the same reason of staff turnover, gave us their point of view of what would be the possible solutions for them to reduce said problem, in the same way what are the factors that make this problem evident.

Some of the factors that were reflected by what is evidenced by the staff turnover are: the working hours, the compliance goals and in the same way they consider that the possible solutions that can be implemented to reduce these problems, is to encourage more employees collaborators, making them feel comfortable and satisfied in their workplace, developing skills and abilities for better performance, teamwork and support from the entire organization.

*Keywords: staff turnover, dissatisfaction, loss of image, motivation.*

## 1 Introducción

EMTELCO es una empresa que al pasar de los años ha obtenido un gran reconocimiento, haciendo que en el día de hoy cuenta con más de 46 empresas que utilizan sus servicios productos y procesos. Es una empresa que se caracteriza por crear nuevas experiencias, talentos y conocimientos, una organización retener a los clientes ofreciendo servicios de alta calidad, ofreciendo productos acordes a las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios para todo tipo de público. Gracias a todos estos servicios que ofrece ayuda al avance, al desarrollo y a la actualización de todos los que disfrutan de sus productos.

Ahora bien, se sabe qué es una organización que se basa y uno de sus objetivos fundamentales es darse a conocer y ser la mejor en el mercado, pero como toda empresa también tiene sus debilidades, se presentaran situaciones de que no todas las personas van a opinar lo mismo de un producto, ya sea porque no satisface sus necesidades ya sea por el precio, pero una de sus falencias más evidente y por ende el tema a tratar en este trabajo, es el alto porcentaje que presenta la empresa EMTELCO de rotación del personal, esto de alguna u otra manera podrá ser uno de los obstáculos que se le presente a la organización para llegar a ser la empresa reconocida que siempre ha querido ser, ya que esta gran falencia podrá traerle muchas desventajas a la hora de vender y mostrar sus productos servicios y procesos.

“La alta rotación de personal y las malas contrataciones son asesinos silenciosos de los negocios. Las fugas de talento y la incorporación inadecuada de colaboradores a los puestos pueden representar una pérdida de hasta 15% en la productividad de las empresas” (Hernández, 2021).

Es una empresa que como su más grande objetivo es entender y retener a los clientes para que no se retiren de la compañía. La atención se realiza vía telefónica, se utilizan métodos económicos, de soporte técnico, facturación y de experiencia. Para la fidelización del cliente se utilizan 5 pasos, el primer paso es saludó comercial, sondeo, presentación de la oferta o portafolio, manejo de objeciones y cierre.

Queremos identificar los diferentes factores y falencias que presenta la empresa EMTELCO con los altos índices de rotación del personal.

Como es de su conocimiento, uno de los focos más importantes de una organización, es el personal colaborativo, ya que son los colaboradores los encargados de atraer y retener los clientes con el catálogo de productos que la empresa ofrece a la sociedad, son los colaboradores os encargados de conocer más a fondo las necesidades de los clientes y de esta manera ofrecer productos, servicios y procesos que ayuden a satisfacer dichas necesidades.

Cuando en una empresa los índices de rotación son muy altos, como lo es en el caso de la empresa EMTELCO, resto de alguna u otra manera hace que la empresa disminuya su productividad y la venta de los productos y servicios que ofrece.

Al tener un porcentaje elevado de rotación, crecerá los índices de desconocimiento informativo, llevando así a que se le brinde a los clientes muchas veces información errónea, ahora bien, por medio de nuestra investigación, queremos evidencias todos aquellos factores que hacen que nuestra empresa pierda reconocimiento y del mismo modo implementar estrategias que satisfagan dichas necesidades de la organización.

Una de las herramientas viables para poder lograr disminuir estas problemáticas que se

presentan en la empresa EMTELCO, es implementar estrategias y nuevos procesos de selección del personal, donde se puedan evidenciar el potencial, habilidades y destrezas de las personas, hacer procedimientos de información donde se vea reflejado que tan clara y concisa es lo que se le está brindando al cliente.

En el área de Gestión humana el reclutamiento o la Selección de personal es claramente necesaria para conseguir un equipo de trabajo armonioso que se identifique completamente con la empresa, para esto se debe hacer una adecuada selección, permitiendo conocer a cada persona, por medio de su hoja de vida, entrevistas, entre otras. De acuerdo a esto se puede decir que el colaborador seleccionado tiene la responsabilidad de cumplir con un agradable ambiente laboral y también con el cumplimiento de su área en general. (Petru, 2015)

Otro de los problemas que se pueden presentar en la empresa EMTELCO por la rotación del personal, es el clima laboral, cuando el clima laboral se ve afectado por los altos índices de rotación, de alguna u otra manera esto afecta a la productividad de la empresa, haciendo que la misma pierda eficiencia en los productos, servicios y procesos que se llevan a cabo, haciendo que la empresa genere pérdidas.

Ahora bien, el clima laboral no solo afecta en cuanto a la productividad que se le ofrece a la comunidad, también afecta en tema de calidad. La calidad es un factor primordial para EMTELCO, en esta se tiene un estándar de medida muy estricto, para este, se manejan 3 errores: error crítico de usuario de negocio y error no crítico. Dependiendo de la información que brinde el asesor, el sistema le otorga una nota que varía entre 0, 40, 60 o 100, Si por este concepto, en repetidas ocasiones el asesor saca un puntaje de 0 este conlleva a proceso disciplinario. Este se evalúa una vez a la semana 4 por mes y según la nota que arroje el sistema gana o pierde comisión.

Al tener el alto porcentaje de rotación del personal, no solo afecta a la rentabilidad de la empresa como tal, sino a la motivación de los colaboradores, como lo mencionamos anteriormente, al dar una información errada en varias ocasiones, también se pierde la comisión. La comisión es un meta la cual todos los asesores apuntan para recibir una bonificación por la labor realizada y los objetivos cumplidos durante un periodo de tiempo, en muchas ocasiones estas comisiones se pierden ya que, al rotar el personal, hace que la información presente ineficiencias, que no haya la suficiente comunicación entre colaboradores y que por lo que se luchó durante un lapso de tiempo no sea concedido.

“Los empleados son cada vez más capaces de opinar sobre sus objetivos en las discusiones sobre los acuerdos de objetivos. De esta manera, se debe desarrollar mejor el potencial y aumentar la motivación de los empleados” (Semrau, Graumann, & Jost, 2011).

## 2 Planteamiento del problema

¿La rotación del personal puede afectar en los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa?

El fenómeno de la rotación de personal es uno de los problemas más importantes y graves para muchas empresas. Suele ocurrir en todas las curvas y en organizaciones de diferentes tamaños. Sin embargo, como son muy pocos los que tienen claras las variables y los costos directos e indirectos que genera, a menudo identifican el malestar que debe ser atacado, sin observar que es un factor de declive económico constante y silencioso. Peor aún, hay empresas que se acostumbran a considerarlo como parte de sus pérdidas en los procesos operativos. (LLC, 2021)

La perspectiva de un costo significativo de rotación de empleados acecha a muchas empresas. Y por una buena razón.

Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., la cantidad de "separaciones totales" de empresas (clasificadas como renuncias, despidos y despidos, y otras separaciones) ha rondado los 5,5 millones en todo el país en los últimos tiempos, o una tasa de separación total del 3,7 por ciento. (Paychex, 2019)

Uno de los pilares más esenciales de una organización son los colaboradores, ya que son estos los que hacen posible toda función, procesa, procedimiento de la empresa, son los que están encargados de retener clientes, brindar información, de vender los productos y servicios que se les brinda a la comunidad, son los que tratan y Conquistar a sus clientes por medio de como ofrecen el producto.

Cuando en una empresa se hace muy a menudo la rotación del personal, de alguna u otra manera esto baja en el porcentaje de calidad en los servicios, ya que al entrar personal nuevo, se tiene que capacitar para que este se pueda acoplar a las tareas que le corresponden en la organización.

La retención de empleados, particularmente en un mercado laboral fuerte y para aquellos empleados que tienen un desempeño superior, puede ser un desafío importante para las organizaciones. Si bien muchos empleadores intentan adecuadamente retener a los mejores empleados ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, un trabajo interesante, un ambiente de trabajo agradable y una gestión sólida impulsada por el valor, la realidad es que muchos empleados de alto rendimiento aún se enfocan en su salario, particularmente en relación con el salario mercado (Iqbal, Adnan, 2010)

Esta es una de la problemática o falencias que padece la empresa EMTELCO, ya que es una organización que se encarga en el alto porcentaje de rotación, haciendo que los procesos se lleven a cabo de una manera más lenta.

Esto también afecta a la claridad y transparencia a la hora de brindar información a los clientes, ya que por la rotación del personal no se tiene muy claro todos los procedimientos que se llevan a cabo.

El costo de la rotación suele ser dolorosamente alto: los expertos estiman que puede costar entre uno y medio y más del doble del salario de un miembro del personal para encontrar y capacitar a un reemplazo. Claramente, un empleador debe hacer todo lo posible para mantener a sus valiosos empleados. (Paychex, 2019)

Ahora bien: ¿afecta esto a la calidad de lo que se ofrece?

Si, de alguna u otra manera esto afecta al nivel de calidad que se le está ofreciendo al cliente en los productos y servicios que se le ofrece, el cliente es quien hace uso de todas las herramientas que los colaboradores dan a conocer, siendo así que es el cliente quien califica que tan bueno es el producto o servicio que está consumiendo.

Dar información errada, no ser eficientes en los procedimientos, no conocer la plataforma que se maneja en la organización, son temas los cuales, al no saberlos manejar, hacen que mis procedimientos se estanquen.

Retener a los empleados se está convirtiendo cada vez más en un factor de éxito decisivo para un mayor crecimiento, Los empleadores deben actuar ahora e implementar las medidas adecuadas para seguir siendo atractivos para los empleados existentes a largo plazo. Atraer nuevos empleados, acortar los procesos de contratación y comunicarse mejor, Lo que deben hacer exactamente las empresas para evitar una alta rotación de empleados (Gaulhiac, 2019)

¿El clima organizacional se ve afectado por la rotación del personal?

Al entrar a una organización a veces se hace demasiado complicado acoplarse a los nuevos cambios, procesos y actitudes de los demás miembros del equipo, por ende, afecta al clima organizacional, ya que se empieza generar actitudes distintas a las que se por lo general estaban acostumbrados, también genera un poco de retraso a la hora de realizar actividades y tareas que se les asignen, haciendo así que el grupo en general tengas falencias en los procesos establecidos.

Conocer las necesidades de los clientes y ofrecer productos de alta calidad para cumplir con los deseos, gustos y expectativas de los mismos. Para una organización es muy importante

realizar una adecuada selección de personal, ya que esto conlleva una responsabilidad a la hora de tomar una decisión bajo una postura racional y objetiva. Ahora bien, también ha de considerarse que las personas encargadas de la reclutación no están libres de no entrar desviación en función de los estereotipos culturales, o bien por un cargo explícito en la empresa (Coyaso and Vermonden 2016).

En el área de reclutamiento de personal de EMTELCO, el jefe que dirige el proceso de selección de candidatos idóneos para los diferentes puestos debe de revisar las vacantes existentes, agruparlas por requerimientos de cargos y revisar las funciones y requisitos de cada cargo.

Al no tener bien definidas las necesidades de la organización y los valores corporativos se crea una falencia al no tener compatibilidad del candidato que aspira al cargo y la organización, causando que una vez vinculados a la empresa se genere insatisfacción laboral e incompatibilidad con los lineamientos de la organización.

“La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una Organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar” (Olaya, 2015)

Para las empresas la rotación de personal genera un alto costo de dinero y mayor tiempo de capacitación, generando pérdidas significativas para la empresa si el candidato se retira en un corto lapso de tiempo, ya que, capacitar a un candidato dependiendo el cargo que va ocupar es agotador para una empresa; se considera importante aclarar desde el inicio que vacante se está ofertando, las condiciones que se requieren para el cargo y a partir de esto el candidato decidirá

si continúa con el proceso de selección o permite que otra persona lo tome por él.

(NoticiasFinancieras, 2016)

Dentro de la rotación de personal no solo se tiene en cuenta los costos y el tiempo que genera este proceso sino también otros factores como los son el salario devengado, el nivel de responsabilidades a su cargo, la distancia entre el trabajo y el hogar, el ambiente laboral, la empatía con los jefes, el trabajo en grupo entre otros, lo cual puede influir a la hora de la permanencia de un colaborador en la organización” (Orihuela, 2000).

En el área de reclutamiento de personal de EMTELCO al no tener bien definidas las actividades a realizar, a la hora de ya haber contratado a los aspirantes a la vacante ofertada se pueden presentar inconformidades con el cargo que se está desempeñando, con los lineamientos de la organización, con las responsabilidades a cargo del colaborador e insatisfacción a nivel general por parte del mismo que lo puede llevar a un abandono definitivo del cargo, generando así pérdidas de tiempo y dinero que fueron invertidos en la búsqueda del candidato idóneo, con lo que la organización se ve en la obligación de hacer un reproceso.

El propósito de esta investigación es analizar las prácticas de selección de personal en EMTELCO y mejorar dicho proceso a través de análisis de técnicas de capacitación, perfilación de cargos, las necesidades de organización, pruebas psicotécnicas, entre otras que lleven a **EMTELCO** a reducir costos y tiempo en la selección de personal a través de un buen manejo de procesos que ayude a no tener ausentismo laboral y reducir la rotación de personal.

“Como se cita en (Smith-Castro, 2017) Una de las dificultades a la hora de hacer una selección de personal es el aspecto personal y el sexo de la persona, los últimos estudios realizados evidencian que los hombres para algunos trabajos resultan ser más seleccionados que

las mujeres, por otro lado, las personas que tiene agrado personal son también seleccionadas con mayor posibilidad”

EMTELCO es una empresa que selecciona todo tipo de personas a la hora de hacer un reclutamiento, no hay ninguna preferencia en estereotipos o sexo, simplemente hacen un estudio de cada hoja de vida.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente existen probabilidades que el género masculino y los atractivos físicos de una persona tienden a ser más beneficiados, por un lado, aclarando que las habilidades, las competencias y las destrezas de cada una se tienen en cuenta también en primera instancia, dado que lo que buscan parcialmente es que las personas seleccionadas sean de género masculino y tengas de cierta manera atractivos físicos y sean de sexo masculino con el objetivo de llamar más la atención de los clientes en la empresa. El objetivo de esta investigación es identificar las falencias por medio de la implementación de políticas para que haya un buen proceso de selección y garantizar un adecuado ambiente laboral en los colaboradores y así disminuir la rotación de personal.

Investigadores, como Smith (1996), “generalmente han encontrado que cuanto más satisfechos estén los empleados, más comprometidos estarán con sus organizaciones, y más productivos y efectivos serán en sus organizaciones, mientras que los insatisfechos experimentan más intenciones de rotación y aumentar el ausentismo” (Iqbal, Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations, 2010).

EMTELCO se verá beneficiado al generar buenos procesos que ayuden a mejorar el rendimiento laboral por medio de estabilidad y satisfacción de sus colaboradores lo cual llevará a la empresa a capacitar mejor a sus empleados y tenerlos en cuenta, y dichos actos ayudarán a que se genere menos ausentismo por los malos procesos a la hora de perfilar un cargo y seleccionar la persona idónea para ocupar la vacante.

Como se cita en (ULLOA ARCOS, 2018) es importante señalar que el hecho de buscar una ventaja competitiva a través de la gente implica un arduo trabajo, compromiso en todos los niveles organizacionales, objetividad para ubicar a la persona ideal en el puesto ideal y sobre todo, posicionar esta visión como eje rector de todas las estrategias organizacionales. Por ello los profesionales de Recursos humanos tendrán la necesidad de adecuar sus viejos esquemas de Gestión de Personal hacia uno más moderno, que considere variables como el entorno contingente y a la vez brinde flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de cada empresa, este enfoque es el de la Gestión del Talento Humano. Es por esta razón, que el papel que cumple el líder dentro de una organización es sumamente importante.

Todas las organizaciones deben contar con un buen líder en cada área, pero un líder que incentive a los colaboradores, que les brinde el apoyo necesario para que de esta manera todos puedan contar y alcanzar los objetivos.

Para fortalecer las competencias del recurso o capital humano es que existen las capacitaciones. En general, las capacitaciones para las empresas son de vital importancia, ya que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos que, a la vez, ofrecen grandes beneficios a la empresa. A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual,

a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. Finalmente, cabe destacar que para poseer el capital humano necesario se debe realizar un proceso de selección de personal. Estudios dicen que el 99% de los problemas que tiene una organización están derivados de una mala selección de personal que se producen al no hacer una estandarización del proceso y no definir con eficacia las competencias personales o técnicas de los candidatos que se buscan. La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. (ULLOA ARCOS, 2018)

### **3      Objetivos.**

#### **3.1    Objetivo General**

Formular estrategias de proceso de selección del personal y disminuir los riesgos que se pueden presentar en la empresa a la hora de realizar los procedimientos.

#### **3.2    Objetivos específicos**

\*Identificar cuáles son esos factores que hacen que en la empresa EMTELCO se evidencie el alto índice de rotación del personal

\* Diseñar nuevos criterios de selección del personal, para satisfacer falencias de rotación e ineficiencias en la empresa EMTELCO.

\* Incentivar a los colaboradores para incrementar su motivación y hacer que las informaciones brindadas se tomen de forma clara para darlas a conocer a la comunidad y clientes

#### 4 . Justificación

Rotación del personal en la empresa EMTELCO CX & BPO Medellín Colombia, es sin duda alguna la problemática que más se evidencia en la organización, ya que es un tema que no simplemente afecta a todo el cuerpo colaborativo, sino que es un tema que afecta a los procesos que se elaboran en la misma y de igual modo a los productos y servicios que la empresa le ofrece a la comunidad.

Por medio de la investigación de este trabajo, lo que se quiere dar a conocer es un análisis que se realizara en la empresa, con el fin de minimizar los niveles de la rotación del personal, de igual modo por medio de entrevistas a los colaboradores, conocer cuáles son los aspectos que hacen que en ocasiones no se sientan motivados y como la no motivación de los mismos también pueda ser un riesgo para la empresa.

“La situación actual que enfrente la empresa es baja satisfacción de los trabajadores, bajo o nulo compromiso, alta rotación y largos periodos para cubrir vacantes, además de penalidades por problemas de disponibilidad” (de Guzmán, 2018)

El clima organizacional, es uno de los temas más importantes de todas las empresas, pues consideramos que son los colaboradores quienes hacen posible los objetivos y metas de una organización, ahora bien, teniendo en cuenta la problemática fundamental que se vive en la empresa EMTELCO sobre la rotación de la persona, se evidencia de que el clima organizacional también puede ser ineficiente, ya que son estos los expuestos a quedar sin empleo o simplemente cambiar de puesto de trabajo

Como lo dije anteriormente, uno de los objetivos de esta investigación es Identificar cuáles son esos factores que hacen que en la empresa EMTELCO se evidencie el alto índice de rotación del personal, de igual modo buscamos la manera en que los colaboradores se podrían sentir motivados y que los niveles de rotación disminuyan.

“La rotación de personal es costosa. Los operadores que no contratan ni conservan buenos empleados pueden incurrir en altos costos de reclutamiento, capacitación y apoyo” (Anonymous, 2019).

Es evidente que es un tema muy complejo y que nuestro equipo de trabajo no puede elaborar o crear estrategias para que la problemática no siga creciendo como un riesgo para la organización, pero si consideramos que una herramienta fundamental y no menos importante, es conocer el punto de vista de los colaboradores y que sean estas las personas que nos den a conocer ¿Cuáles serían esos aspectos que como colaboradores podrían cambiar de la organización para que se disminuya poco a poco la rotación del persona?.

En gestión humana la personalidad se define como comportamientos genéticos y disposiciones influenciadas como estrategias interpersonales en donde las personas explican su comportamiento. Han evolucionado las definiciones de la personalidad teniendo en cuenta la forma en que los individuos se expresan y se adaptan rápidamente a un ambiente laboral, la medida de la personalidad es un enfoque importante a la hora de la contratación de personal ya que por medio de pruebas diseñadas se pueden evidenciar comportamientos a medida que se realicen las tareas asignadas. (Garcia, Nima, Rappe, Rapp Ricciardi, & Archer, 2014)

Es necesario en este caso y para ser énfasis con nuestros objetivos, implementar estrategias que nos permiten tener una medición y conocimiento sobre el personal que se contrata, crear

procedimientos o dar a conocer nuevos aspectos para la elección del personal, pues de este modo la empresa conocerá de manera más transparente al personal que desee prestar sus servicios y conocer las habilidades y destrezas que este nos pueda brindar, para que dé así, convertir en lo que al principio se reflejaba como un riesgo de pérdida para la organización, en oportunidades de mejora, transparencia, eficiencia y eficacia a la hora de, contratar personal, brindar información, dar a conocer los productos y procesos que se manejan y brindarles un buen servicio a todos los clientes, haciendo que la empresa no genere más pérdidas por los niveles de rotación que en muchas ocasiones se evidencia.

## 5 . Marco referencial

### 5.1 Marco Conceptual

Uno de los temas más fundamentales en este trabajo, son la rotación del personal y el clima organizacional, ya que son variables que van muy de la mano ante la problemática que se presenta en la empresa EMTELCO, son variables las cuales se ven afectada una a otra y que ambas pueden afectar a la productividad de la organización

Como lo hemos mencionado anteriormente, el rotación del personal es una falencia que se presenta en la organización, ya que al suceder este tipo de situaciones, la empresa cada vez as se ve en la obligación de abrir convocatorias para implementar nuevos colaboradores, sin tener en cuenta que cada vez que ingresa un nuevo colaborador, este tendrá que acoplarse a todos los procesos y procedimientos que se realicen en la organización, haciendo que de alguna u otra manera la empresa en estos casos se vea afectada en temas de eficiencia, productividad y flexibilidad.

Ahora bien, ¿afecta este tema a la empresa y al clima organizacional? como lo expresa el autor pacheco:

El clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse de un individuo al interior de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo. (Rodrguez, 2019)

Como lo expreso en su texto el autor Pacheco, el clima organizacional es un factor fundamental para la empresa, ya que es un factor que ayuda a cumplir metas y objetivos que se tienen propuestos, pero en este caso y en la problemática que se presenta en la empresa EMTELCO, es un tema que presenta muchas fallencias, ya que son nuevas personas las que entran a una organización al generarse un nivel de rotación del personal alto.

En este caso no solo jugaría el tema de objetivos y metas, también tocan temas como las relaciones que se han construido entre compañeros, no es lo mismo trabajar y tener información de una persona que ya tiene conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, a tener que empezar de cero con una persona.

Ahora bien, no se trata solo del nuevo empleador, porque evidente mente en muchas ocasiones los cambios son positivos, pero que son temas que llevan un proceso y periodos de prueba, los cuales en ese periodo de tiempo hacen que la empresa tenga un avance más lento.

## **5.2 Marco Contextual**

“Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente” (Estrada, 2018).

Es evidente que las empresas hacen regularmente procesos de selección o de reclutamiento de personal para atraer personas más competitivas y de mejor rendimiento pero esto es un reto para las empresas, ya que muchas compañías posiblemente no encuentran el perfil que están buscando o el perfil adecuado para un área específica; podemos evidenciar que las empresas están implementando diferentes procesos de selección de personal incluso resaltando también

que realizan inducciones o capacitaciones para mejorar la calidad de personal que tiene en el momento y no tener que extraer o incluir más personas a la organización, es decir, procesos selección de personal. (Fajciková, Urbancová, & Fejfarová, 2018)

Método de cálculo En primer lugar hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra. Costo directo del reclutamiento Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un “entry level” en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico. Los valores estándares de mercado si se hace una selección a nivel gerencial con un head-hunter, pueden llegar a ser de hasta 2 remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre 6 meses y 1 año que se alcanza a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes. (Estrada, 2018).

En nuestro caso de estudio consideraremos un ejecutivo a reemplazar, cuya remuneración es de \$5,000 mensuales más beneficios de ley. Si la búsqueda se va a realizar externamente el costo sería de \$10,000. Si la selección se realiza internamente, habría que establecer un cálculo que considere el salario del equipo dedicado al reclutamiento, las horas que han destinado a la búsqueda, inversión en anuncios en redes sociales o cualquier otra vía. El valor invertido en su entrenamiento debería estar fijado proporcionalmente a la remuneración de la persona a contratar. El cálculo quedaría así:

Costo de selección	\$10,000
Costo inducción y capacitación	\$5,000
Total costo directo	\$15,000

Tabla 1 El costo de la rotación de personal

Reducción temporal del costo de mano de obra La salida de un colaborador también trae una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que el cargo estará vacante. Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo promedio de reponer un cargo gerencial, es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo. Siguiendo con nuestro ejemplo, alguien que gana \$5,000 mensuales, representará un costo anual de \$80,156 para la empresa (considerando todos los beneficios de ley más el aporte patronal). Entonces el resultado nos daría en una reducción temporal del costo de \$9,882. A continuación, el detalle:

Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley y aporte patronal)	\$80,156
Tiempo promedio para seleccionar	45 días (12.3% del año)
Reducción temporal del costo de mano de obra	\$9,882

Tabla 2 Reducción temporal del costo de mano de obra

Costos por caída en la productividad Este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día 1 llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo, para efectos del análisis, podemos considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado. Habíamos indicado que 45 días es la media de reposición de un nivel gerencial y según estudios realizados el tiempo razonable para llegar a un buen nivel de productividad son 60 días. Las mejores prácticas indican que el ingreso que un colaborador genera para la empresa debería estar en alrededor de 3 veces su compensación anual. Esto nos daría como resultado final el valor de \$69,014 por caída de productividad, el cual se explica en el siguiente cuadro:

Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total, de días no productivos	105 días (28.7% del año)
Ingreso anual promedio por colaborador	\$240,468
Costo por caída en la productividad	\$69,014

Tabla 3 costos por caída en la productividad

Realizando entonces el cálculo final, sumando los costos directos y de caída de la productividad y luego restando la reducción temporal del costo de mano de obra, el resultado final es como se muestra a continuación:

Costo directo		\$,15,000
Reducción temporal		-\$9,882
Costo de mano de obra		
Costo caído en la productividad		+\$69,014
Costo total		\$74,132

Tabla 4 costo total rotación por perdida de un colaborador

Supongamos que una empresa pierde al año 5 gerentes, eso le significaría un costo incurrido total de \$370,660. Este mismo análisis se debería hacer a lo largo de toda la organización en sus distintos niveles jerárquicos, para determinar cuál es la rotación de personal (voluntaria) que se está dando y el impacto económico que representa para la empresa, siguiendo este modelo y algunos de los supuestos. Como podemos apreciar son valores significativos, que pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad del negocio en los momentos actuales. Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos de la rotación de su personal clave. (Estrada, 2018)

### 5.3 Marco Legal

El código sustantivo del trabajo expedido en el año 1950 mediante el Decreto Ley 3743 y posteriormente la ley 50 de 1990, le han permitido al pueblo colombiano adquirir ciertas

garantías de carácter laboral y con el paso de los años se fue convirtiendo en la carta de navegación para empleados y empleadores, permitiendo que la duración del contrato se convirtiera en una condición esencial para determinar la modalidad en la que sería contratado un trabajador. (MONTAÑO, 2015)

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos, Art.4.- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, establecer los criterios para la rotación de personal, basados en la experiencia y capacidad de desarrollo.

Art.5.- La rotación de personal será solicitada y tramitada únicamente por la Dirección o Jefatura en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, por lo que las y los servidores públicos no podrán tramitar a título personal su rotación de puesto.

Art.6.- La rotación de personal de los puestos seleccionados y autorizados podrá realizarse siempre que sea necesario, para que el personal sujeto a rotación, conozca las diferentes tareas que se realizan en los otros puestos.

Art.7.- Únicamente podrá realizarse la rotación de personal en los puestos que tengan similar salario, a lo interno de una Dirección o Unidad, o entre las que realicen similares funciones. Art.8.- Para llevar a cabo la rotación de personal, deberá tomarse en cuenta que la persona que será trasladada cumpla con el perfil y requisitos del puesto al que será reubicada.

Art.9.- El Departamento de Recursos Humanos garantizará un tiempo prudencial de instrucción a fin de que las y los servidores públicos puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos, en coordinación con la Jefatura de la Unidad a donde se ha trasladado. (vega, 2012)

## 5.4 Marco Teórico

La mayoría de los gerentes prestan especial atención a las medidas financieras de eficiencia como la rotación de inventario, las cuentas por cobrar y otras. ¿Con qué frecuencia medimos la rotación del personal y el costo de este proceso para la empresa? No obstante, mientras una alta rotación de inventario implica una mayor eficiencia, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario. Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. (Mendoza, 2003)

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación del personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado. (Mendoza, 2003)

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos. (Chávez, Chávez, & Ramírez, 2013)

La calidad en el servicio al cliente es uno de los factores fundamentales en la administración de las relaciones con el cliente, las empresas de servicio dirigen todos sus

esfuerzos en diseñar y encontrar herramientas para el control y el monitoreo constante de los servicios prestados a sus clientes, pero no revisan en ocasiones las situaciones laborales que se están desarrollando al interior de su organización. Las empresas en la actualidad se desempeñan en un entorno altamente competitivo, en donde el liderazgo en un mercado está determinado por la habilidad de las empresas para generar un valor agregado que les permita ser diferentes de la competencia; Existen múltiples factores diferenciadores en el mercado, pero es la calidad en el servicio al cliente el factor que en la actualidad es más apreciado y más fácilmente percibido por los clientes. La calidad y la prestación del servicio al cliente es controlado y manejado por medio de diversos mecanismos, gracias al desarrollo tecnológico y uso masivo de las TIC`s las empresas han establecido vínculos y canales nuevos para el constante contacto con los clientes, es acá en donde el Contact Center juega un papel fundamental en el mantenimiento de las relaciones con los clientes, porque es un canal de contacto directo con los clientes y es un punto crítico para cumplir con las promesas de servicio establecidas. (QUINTERO VALENCIA, 2009)

La administración de la rotación de personal se ha convertido en un reto para muchas compañías, en muchas ocasiones las organizaciones han subestimado la importancia y los costos que pueden llegar a representar en sus presupuestos, también han ignorado los efectos negativos de la rotación de personal sobre el desarrollo normal en la operación y el desarrollo del proceso de mejoramiento continuo en la prestación de servicios, por eso no se preocupan por invertir en su control y en métodos efectivos para disminuirla. Se han desarrollado múltiples formas de medir la rotación de personal, para el objeto de nuestro estudio es necesario tener en cuenta el índice de rotación utilizado en la empresa objeto de estudio, que se define como la relación entre el número de trabajadores que tuvo que ser sustituido en un período de tiempo determinado por el número medio de trabajadores del área. Es difícil entender las causas de la rotación de

personal y más aún entender los puntos de vista del trabajador, así como las causales de retiro, adicionalmente las causas que generan la rotación del personal son muchas y varían de acuerdo a la industria y al tipo de organización que se está evaluando. (QUINTERO VALENCIA, 2009)

## 6 Diseño metodológico

**6.1 Línea de investigación institucional:** innovaciones sociales y productivas

**6.2 Eje temático:** gestión estratégica para la globalidad

**6.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo:** El análisis de rotación del personal de la empresa EMTELCO, se realizará bajo el tipo de estudio cualitativo descriptivo.

Descriptivo ya que esta es una metodología que me permitirá conocer y recolectar la información necesaria y clara sobre la satisfacción y el punto de vista que tienen los colaboradores sobre el tema, haciendo que los objetivos se cumplan y conocer en primera instancia el pensamiento que tienen las personas ante esta falencia.

El tipo de estudio cualitativo, nos ayudara a evidenciar las actitudes, motivaciones o el antes y el después del clima organizacional que se lleva a cabo en la organización, haciendo que de esta forma se puedan alcanzar los propósitos esperados por todos de una manera más eficiente y transparente.

**6.4 Diseño:** no experimental

**6.5 Alcance:** el alcance de esta investigación será descriptivo, ya que esta herramienta nos permite recopilar la información de las entrevistas y mostrarla de una manera más clara y transparente y dar a conocer los resultados arrojados, de igual forma nos permite medir la información más importante brindándonos facilidad para analizar las variables arrojadas.

**6.6 Población:** En la empresa EMTELCO, específicamente en el área de asesores comerciales, la componen 100 colaboradores, los cuales, de estos 100 colaboradores, al 10% se

le elaborara la encuesta, donde nos permitirá conocer y evidenciar el punto de vista que tienen estos con el tema de la rotación del personal que se vive en la empresa EMTELCO y de igual modo como estos se ven afectados no solo a nivel laboral, sino también a nivel personal y emocional.

**6.7 Tamaño de muestra:** La encuesta que se van a realizar en la empresa EMTELCO, será a exactamente 10 colaboradores que componen la organización y de igual modo a colaboradores que por el nivel de rotación que se vive en la empresa, ya no se encuentran laborando, ya que son estas las personas que manifiestan la falencia que se presenta en la organización por el tema de altos niveles de la rotación del personal.

**6.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos:** Para obtener la información necesaria y completa para nuestro trabajo de grado, investigaremos en páginas de la empresa como tal y adicional a esto, se tendrá un acercamiento con empleados de la empresa, ya que son estos los que conocen más el tema y son los que se ven afectados por la rotación del personal que se me en la empresa EMTELCO.

### **6.9 Análisis y tratamiento de datos**

Los datos de las encuestas que se les realizaran a los colaboradores de la empresa EMTELCO, se presentaran en gráficas, ya que nos parece que es una herramienta que nos ayuda a conocer de una manera más clara los niveles de satisfacción y los puntos de vista que tienen los empleados frente al tema de la rotación del personal que se evidencia en la organización

## 7 Resultados y Discusiones

### 7.1 Encuesta

Para conocer el punto de vista de los empleados de EMTELCO en cuanto al tema de la rotación del personal, ya que es la problemática que se vive en la empresa, procedimos a realizar una encuesta y una entrevista donde nos dieron su punto de vista, esta entrevista no solo se le realizó a los empleados de la empresa EMTELCO, sino que también se les envió a las personas que, por la misma problemática de la rotación del personal, han tenido que salir de la empresa.

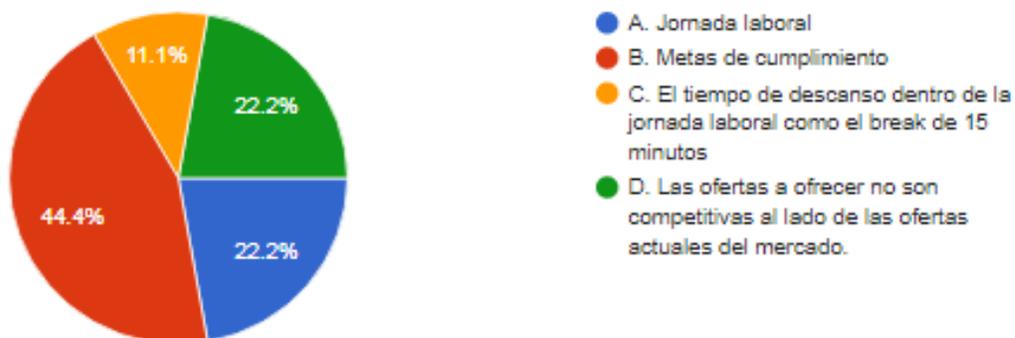
1. ¿Cuáles son los factores que hacen que en la empresa EMTELCO se evidencie el alto índice de rotación del personal?

A. Jornada laboral

B. Metas de cumplimiento

C. El tiempo de descanso dentro de la jornada laboral como el break de 15 minutos

D. Las ofertas a ofrecer no son Competitivas al lado de las ofertas actuales del mercado.



Gráfica 1 Rotación del personal

Como se evidencia en la gráfica de la primera pregunta realizada a los colaboradores de EMTELCO, observamos que el 44.4% de la población, dice que el factor que hace que en la empresa se evidencie un alto grado de rotación del personal, es por el cumplimiento de las metas, el 22.2% manifiesta que es por la alta jornada laboral en la que se trabaja en la empresa, otro 22.2% consideran que las ofertas no son competitivas al lado de las ofertas actuales y el 11.1% consideran que el tiempo de descanso que tan solo son 15 minutos, hace que en la empresa se observe la rotación del personal.

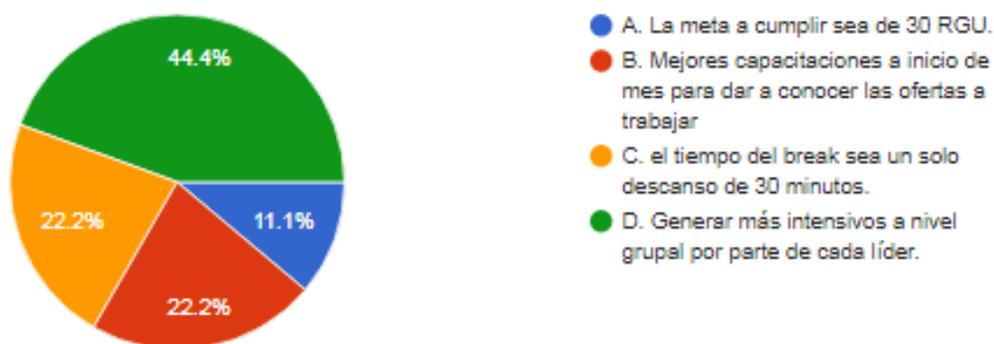
2. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted importantes para disminuir la rotación de personal?

A. La meta a cumplir sea de 30 RGU.

B. Mejores capacitaciones a inicio de mes para dar a conocer las ofertas a trabajar

C. el tiempo del break sea un solo descanso de 30 minutos.

D. Generar más incentivos a nivel grupal por parte de cada líder



Gráfica 2 Disminuir rotación

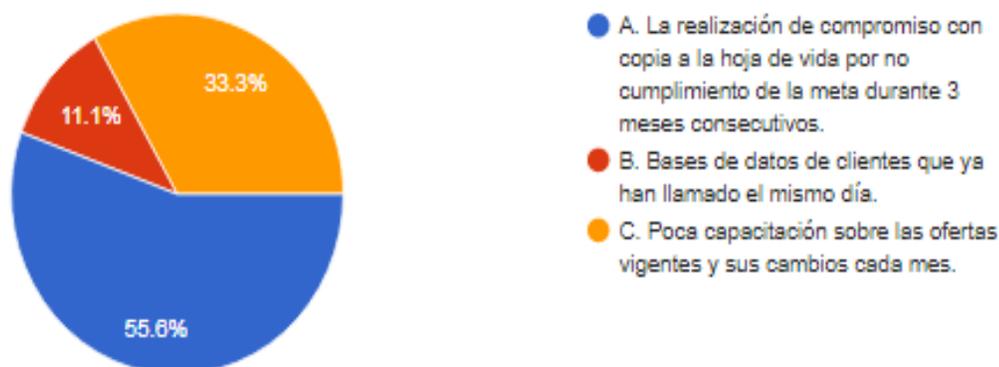
En la pregunta número dos, se puede observar que el 44.4% de la población encuestada, consideran que la opción a es la mejor herramienta que se puede implementar, para que en la empresa EMTELCO disminuya el índice de rotación del personal, un 22.2% consideran que el tiempo de break o descanso sea de 30 minutos, el otro 22.2% manifiesta que lo más importante para disminuir la rotación del personal, es que se brinden mejores capacitaciones a inicio de mes y el 11.1% que la meta a cumplir sea de 30 RGU.

3. Cuál de las siguientes opciones podría llevarlo a usted a renunciar a su trabajo:

A. La realización de compromiso con copia a la hoja de vida por no cumplimiento de la meta durante 3 meses consecutivos.

B. Bases de datos de clientes que ya han llamado el mismo día.

C. Poca capacitación sobre las ofertas vigentes y sus cambios cada mes.



**Gráfica 3 Factores de renuncia**

Se evidencia que la población encuestada, esta inclinada por la realización de compromisos con copia a la hoja de vida por no cumplimiento, ya que este tiene un peso de 55.6% puntaje

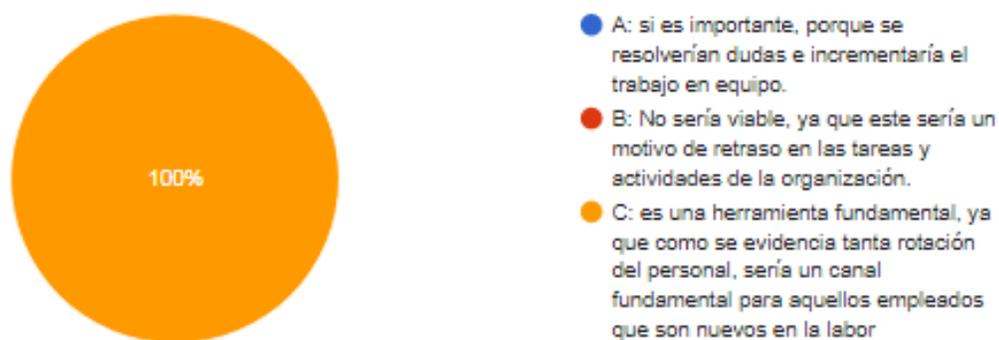
mayor en la pregunta número 3, como segunda instancia, tenemos un 33.3% donde responden que lo que haría renunciar al trabajo es por poca capacitación sobre las ofertas vigentes y sus cambios cada mes y por último el 11.1%, manifiesta qué es por la base de datos de los clientes.

4. ¿Consideras que los canales de comunicación internos de la empresa, pueden ayudar al crecimiento laboral?

A: si es importante, porque se resolverían dudas e incrementaría el trabajo en equipo.

B: No sería viable, ya que este sería un motivo de retraso en las tareas y actividades de la organización.

C: es una herramienta fundamental, ya que como se evidencia tanta rotación del personal, sería un canal fundamental para aquellos empleados que son nuevos en la labor



Gráfica 4 Canales internos

En la pregunta número cuatro de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa EMTELCO, se evidencia que el 100% de la población entrevistada consideran que los canales de comunicación internos que se manejen en la empresa, serian una herramienta fundamental para

los empleados que ingresen nuevos a la organización, ya que por este medio podrían despejar dudas y ser mejores a la hora de realizar sus labores.

5. ¿el alto índice de rotación de personal, puedo ocasionar pérdidas para la organización?

A. sí, porque esto ocasionaría brindarles muchas veces información errada a los clientes.

B. No, pues la empresa brinda un excelente servicio a la sociedad

C. es muy probable que se generen pérdidas en la empresa, ya que, al ver tanta rotación del personal, esto obligaría a la empresa a buscar nuevos empleados. Haciendo que muchos de los colaboradores y jefes de áreas den pausa a sus labores por brindar capacitación a los nuevos integrantes de equipo.



Gráfica 5 Rotación, pérdidas para la organización

Como se ve reflejado en la figura anterior, se evidencia que el 88.9% de la población está de acuerdo que al haber tanto índice de rotación del personal de alguna u otra manera la empresa genera pérdidas, ya que esta se verá en la obligación de hacer la contratación de nuevos empleados para la organización y un 11.1% considera que al ver tanta rotación del personal y

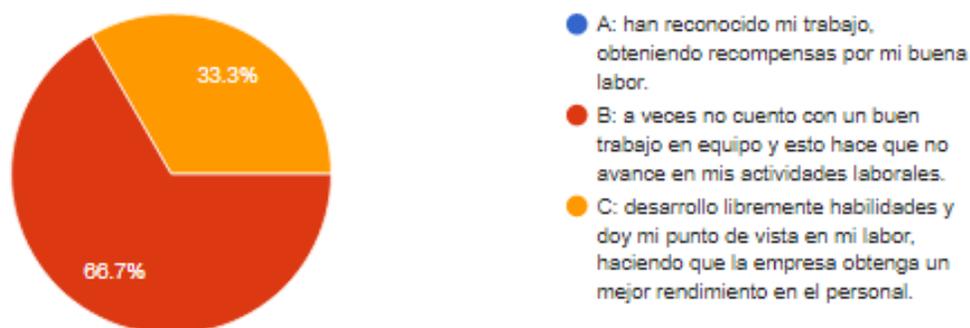
hacer la contratación de nuevos empleados, esto podría traer pérdidas porque se estaría brindando muchas veces información errada a los clientes.

6. indica con una de las siguientes opciones, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho estás en tu lugar de trabajo?

A: han reconocido mi trabajo, obteniendo recompensas por mi buena labor.

B: a veces no cuento con un buen trabajo en equipo y esto hace que no avance en mis actividades laborales.

C: desarrollo libremente habilidades y doy mi punto de vista en mi labor, haciendo que la empresa obtenga un mejor rendimiento en el personal.



Gráfica 6 Satisfacción laboral

Se evidencia que el nivel de satisfacción no es muy favorable, ya que el mayor porcentaje de la población encuestada es decir el 66.7%, dice que a veces no cuenta con un buen trabajo en equipo haciendo que los avances en la organización no se vean reflejados, en cambio el otro

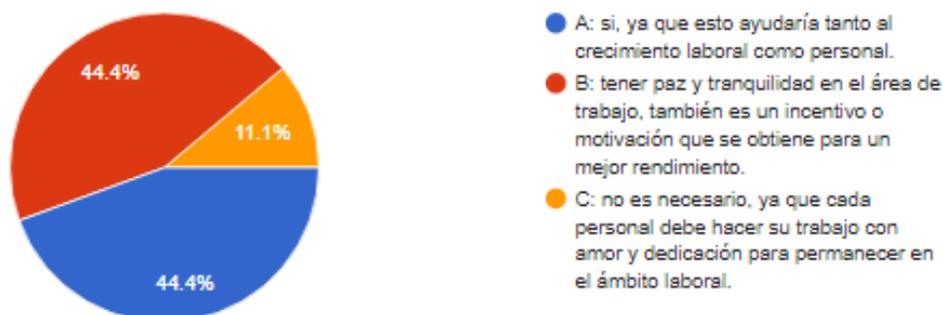
33.3% debate que, en este caso, son libres a desarrollar habilidades y de dar puntos de vista para que la empresa obtenga un mejor rendimiento.

7: ¿El clima organizacional, puede llegar a ser uno de los factores en los que se evidencie la rotación del personal?

A: si, ya que esto ayudaría tanto al crecimiento laboral como personal.

B: tener paz y tranquilidad en el área de trabajo, también es un incentivo o motivación que se obtiene para un mejor rendimiento.

C: no es necesario, ya que cada personal debe hacer su trabajo con amor y dedicación para permanecer en el ámbito laboral.



Gráfica 7 Clima organizacional

El primer 11.1% manifiesta que no es necesario, ya que cada persona tiene que velar por la estadía y rendimiento en su ámbito laboral y como segunda instancia tenemos un 44.4% que considera que el trabajo en equipo ayudaría al crecimiento laboral como personal y el otro 44.4%

da a conocer que tener paz y tranquilidad en el ámbito laboral, también es tomado como un incentivo de motivación para un rendimiento más eficiente y transparente

8: ¿cuáles considera usted que son las consecuencias que presenta a empresa EMTELCO por la falta de motivación a sus colaboradores?

A: baja productividad

B: afecta la imagen de la empresa

C: disminución de las ventas

D: disminución en la calidad del servicio o producto que se le presta a la comunidad.



Gráfica 8 Consecuencias

Se refleja en la imagen anterior, que las consecuencias que puede obtener la empresa por falta de motivación es la disminución en la calidad del servicio o productos que se le presta a la comunidad, esto lo manifiesta el 77.8% de la población encuestada, un 11.1% considera que afectaría a la imagen de la empresa y el otro 11.1% la baja productividad.

## 8 Conclusión

Se evidencia que una de las principales causas de rotación de personal para la empresa EMTELCO son las metas de cumplimiento asignadas, ya que las metas manejan una cifra alta y de su cumplimiento depende su comisión.

También se considera que debería de haber más incentivos por parte de los líderes y así motivar la gestión de las ventas en las diferentes líneas.

Esto es una problemática que afecta a la empresa, ya que al tener un alto índice de rotación de personal se estarían gastando recursos de más en la capacitación de personal, tener la disponibilidad de equipos y salas para llevar a cabo dichas capacitaciones y en el caso de empleados que no llegan ni a los 6 meses también habría que reconocer el pago de la dotación.

EMTELCO debe de implementar nuevas estrategias de trabajo que motiven a sus colaboradores a ver la empresa como una opción de empleo estable y segura, que se garantice el pago de la nómina a tiempo completo y no por horas trabajadas, ya que en medio de las campañas en la tipificación de las llamadas esos segundos de catalogar el motivo de la llamada no se le reconocen al colaborador.

Se deberían de implementar espacios para el colaborador que permitan realizar pausas activas para un esparcimiento de la rutina, que permita crear vínculos que afiancen más su compromiso y amor por la compañía.

## Referencias

- El costo de la alta rotacion de personal para las empresas. ( 2016). *NoticiasFinancieras; Miami* .
- Anonymous. (2019). *5 strategies to reduce staff turnover*. United States, Calgary: EnsembleIQ.
- Chávez, Y., Chávez, H., & Ramírez, A. (2013).
- de Guzmán, C. P. (2018). *HOME OFFICE AS A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL MOTIVATION AND EFFICIENCY*. Buenos Aires: International Journal of Safety and Security in Tourism/Hospitality.
- Estrada, R. (2018).
- Fajciková, A., Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2018).
- Garcia, D., Nima, A., Rappe, C., Rapp Ricciardi, M., & Archer, T. (2014).
- Gaulhiac, N. (2019). *Das ist der häufigste Grund, warum immer mehr Mitarbeiter in Deutschland kündigen*. Berlin: Axel Springer Syndication GmbH.
- Hernández, G. (2021). *Malas contrataciones y alta rotación le cuestan hasta 15% de productividad a las empresas*. Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Iqbal, A. (2010). *Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations*.
- Iqbal, A. (2010). *Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations* .
- LLC, T. b. (2021). *Rotatividade de pessoal, uma despesa silenciosa que afeta todas as empresas*. US Minor Outlying Islands, Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Mendoza, R. (. (2003).

- MONTAÑO, I. G. (2015). *ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU ALTO IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE*. bogota .
- Olaya, M. K. (2015). *ANALISIS DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL*. medellin :  
universidad de medellin .
- Orihuela, G. (2000). *Buscan Con Nueva Tecnica Reducir Rotacion Laboral*. Mural.
- Paychex. (2019). *Reducing Employee Turnover Costs And Creating A Culture Of Retention*.  
Canada, Aurora: HR.COM.
- Paychex. (2019). *Reducing Employee Turnover Costs And Creating A Culture Of Retention -  
Paychex*. Canada, Aurora: HR.COM.
- Petru Miha, C. (2015).
- QUINTERO VALENCIA, D. (2009).
- Rodrguez, D. a. (2019). *Propuesta pedagogica para el mejoramiento del clima organizacional .  
cientifica* , 145-161.
- Semrau, T., Graumann, M., & Jost, L. (2011). *Partizipative Zielvereinbarungen: Fördert  
Mitbestimmung wirklich die Motivation der Mitarbeiter? Zeitschrift Führung +  
Organisation: ZFO; Baden-Baden, 238-244.*
- Smith-Castro, S.-G. a. (2017).
- ULLOA ARCOS, C. (2018).
- vega, j. f. (2012). *POLITICA DE ROTACION DE PERSONAL*. El salvador : PORH-RP.

## 9 Anexos

### 9.1 Entrevista

1. ¿Cuáles son los factores que hacen que en la empresa EMTELCO se evidencie el alto índice de la rotación de la persona?

**Leidy, Líder de línea:** “EMTELCO es una empresa muy grande y labora para varios clientes, yo relaciono la rotación del personal también dependiendo al cliente al cual este uno contratado, hay clientes como EPM, COMFAMA, HACEB, UNE Y TIGO, quienes presentan mucho personal de rotación. Lo más probable es que esas personas encontraron otra oportunidad laboral o que también estaban en la organización mientras culminaban sus tareas universitarias, también se debe a los horarios, ya que a veces no se cumplen con las 48 horas semanales y por eso el sueldo tiende a bajar un poquito”.

**Gleny, asesora comercial:** “Yo como ex colaboradora de la empresa EMTELCO, evidencio que los factores que hacen que en esta empresa tenga un alto índice de rotación del personal, son las altas jornadas laborales ya que se poseen ciertos intermedios que además de que no son pagos, quitan mucho tiempo de más a los colaboradores, haciendo así que no tenga tiempo para estar con su familia, ni compartir con otras personas sino que solamente en el trabajo, también, que ponen índices muy altos para cumplimiento, es decir ellos manejan varios índices de productividad y de efectividad, y hacen que los colaboradores se sobre esfuerzen sin tener en cuenta muchas veces la calidad que se deben brindar en las llamadas, si no que por el simple hecho de cumplir, hacen todo muy rápido provocando que los clientes tengas cierta satisfacción de incomodidad o de que no se atendió como debió a ver sido, entonces para mi esas son las más grandes, el tiempo, las largas horas y también las metas de cumplimiento”.

2. ¿Qué opciones o incentivos les brindaría usted a sus compañeros o empleados de trabajo para incrementar la motivación y disminuir el alto índice de rotación del personal que se evidencia en la empresa?

**Leidy, Líder de línea** “yo desde el año 2018 laboro en la empresa EMTELCO para el cliente de EPM, la verdad el cliente EPM es uno de los que tiene un mejor salario actualmente en todo lo que llamamos EMTELCO, e uno de los que mejor paga, entonces yo diría que eso y yo diría que las horas, casi siempre son completas, las 48 horas semanales y eso nos garantiza que nuestro salario por el cual inicialmente fuimos contratados se cumpla en su totalidad y el ambiente laboral es muy bueno”.

**Gleny, Asesora comercial:** “considero que lo más importante que debe tener una organización en la cual los colaboradores se sientan más a gusto y permanezcan en ella, es el ambiente laboral, el clima laboral es demasiado importante, que entre todos, entre el supervisor de cada área, desde el gerente y hasta los mismos compañeros tengan esa relación de confianza, de que se sientan a menos y sientan que tiene un apoyo en ellos, claro está que los incentivos son una gran fuente de motivación para ellos, yo consideraría incentivos como monetarios, también de porque no, si las jornadas y los tiempos de trabajo son tan extensos, porque no a estos colaboradores que cumplan de alguna u otra forma con las metas, claro está, dentro de lo posible, darles un día de descanso u horas para que salgan más temprano y puedan disfrutar y estar con su familia, para mí es como la más importante, que estos colaboradores se sientan felices, se sientan a gusto y sientan un apoyo por parte de la compañía”.

3 ¿Considera que uno de los motivos por los que se evidencia una alta rotación del personal en las empresas es porque no encuentran el suficiente apoyo de trabajo en equipo en muchas ocasiones?

**Leidy, Líder de línea:** “yo considero que sí, uno esta donde se encuentra productivo, se sienta importante para la empresa y donde uno se sienta cómodo y que uno esté haciendo las cosas bien y que le valoren el trabajo que uno este presentando y si claro, el ambiente laborar y como se sienta uno con el equipo de trabajo es muy relevante a la hora de uno tomar una decisión de seguir o para”.

**Gleny, Asesora comercial:** “sí, me parece que es fundamental y que efectivamente si el colaborador no encuentra esa unión o ese respaldo por parte de su jefe inmediato, no se podrían dar las cosas, entonces sí, el trabajo en equipo es primordial y debe ser una fuente de apoyo, más que una fuente de descargas o que digamos que te estén señalando por no cumplir ciertas metas, si no que en vez de eso, entre todos apoyarse y ver la mejor opción para que todos puedan ganar y cumplir con la meta propuesta”.

4. ¿Qué mejorarías en la empresa EMTELCO para que disminuya la rotación del personal?

**Leidy, líder de línea:** “Me gustaría que EMTELCO, aunque es un poco complejo, que tomara la opción de contratar por más salarios fijos, que de pronto cuando uno haga poquitas horas, esto no afecte a la hora de los pagos, por que digamos cuando uno no recibe las llamadas, pues tiene la falencia de no recibir la quincena completa”.

**Gleny, Asesora comercial:** “de esta empresa, yo mejoraría muchas cosas, entre ellas es la relación que se establece entre el jefe hacia el colaborador, que no sea una relación de

superioridad, si no de apoyo y ese punto donde el colaborador pueda encontrar una forma de expresarse y de lograr ciertas cosas, como una de ellas los permisos, en EMTELCO los permisos son algo estrictos, sin embargo que por medio de ese canal que es el supervisor, se puedan dar mayores beneficios, claro está, no sobre pasando ciertos límites porque de alguna u otra forma la empresa necesita estar muy segura del colaborador que tiene en el momento, pero que si se puedan establecer unas pautas en las cuales se pueda ser más flexible como en el horario, en que puedan estudiar y elegir el horario, también que se pueda elegir qué días laborar, es decir, en EMTELCO se maneja el lunes domingo, ósea, usted puede descansar cualquier día, sería muy bueno que se tuviera un día en específico de descanso para que la persona pudiese hacer sus planes y que se torne un ambiente trabajo muy en calma, muy en armonía, entonces esas serían las medidas que implementaría”.

5. ¿Considera que el equilibrio de la vida personal, puede verse afectado al momento de sentirse amenazado por la rotación que se vive día a día en su ambiente laboral?

**Leidy, líder de línea:** “Claro que sí, pues por ejemplo acá muchas veces cuando la línea como te digo baja o por control de programación y nos dicen que esa semana pocas llamadas fueron recibidas, todos nos empezamos a preocupar porque somos muchos, entonces puede que tomen la opción de ir sacando a personas que no han tenido buen rendimiento para garantizar que el resto tengan sus horas completa, pero por ahora digamos que EMTELCO ha tomado muchas opciones de mandarnos a apoyar otras líneas u otros programas que lo necesiten y evita despedir gente por esta razón”.

**Gleny, Asesora comercial:** “considero enormemente que el equilibrio que se presentan tanto personal como laboral van muy de la mano, digamos que de alguna u otra forma el trabajo

es el día a día y es lo que se vive En el momento y que se va formando con el tiempo, entonces sí, si vemos que en la compañía hay una alta rotación del personal, de alguna u otra forma nos sentimos agredidos y también sentimos que no hay estabilidad y que en cualquier momento me puedan despedir porque se bajó el nivel de servicio o en cualquier momento que estamos tan a tope que ya no voy a dar más tener que buscar otras opciones, entonces sin duda esto puede afectar en nuestro equilibrio personal, como laboral y puede llegar a afectar nuestra relación con nuestra familia ya que en este nivel de estrés ya va a llegar a afectar mucho más allá creando un caos y hasta llegar a contraer cualquier enfermedad debido a la situación que se vive en ese momento”.