



Diseño de estrategia para disminuir la alta rotación del personal administrativo de
Coordinadora de Tanques S.A.S.

Edison Fernando Zuluaga Cardona

Darly Ospina Carmona

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Elija un elemento.

septiembre de 2023

Diseño de estrategia para disminuir la alta rotación del personal administrativo de
Coordinadora de Tanques S.A.S.

Darly Ospina Carmona

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Elijá un elemento.

Asesor(a)

Catalina Cárcamo Hernández

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Elijá un elemento.

septiembre de 2023

Dedicatoria

Este trabajo es el resultado de innumerables horas de esfuerzo y dedicación, y quiero dedicarlo a aquellas personas que han sido mi soporte y mi inspiración a lo largo de este viaje. A mis padres, por su amor incondicional y su confianza inquebrantable en mí; a mi pareja, por su paciencia y motivación constante; y a mis mentores y amigos, por su sabiduría y aliento. Que este logro sea un reflejo de sus enseñanzas y la fe que depositaron en mí. A todos ellos, mi más profunda gratitud y amor.

Agradecimientos

Mis sinceros agradecimientos van dirigidos a todas las personas que contribuyeron a la realización de este estudio. En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor académico, cuya dirección experta y consejos perspicaces han sido fundamentales para la culminación de esta investigación. A los miembros de la facultad de Administración de Empresas de UNIMINUTO, por su apoyo administrativo y académico. Estoy inmensamente agradecido con mis colegas y compañeros de estudio, por las discusiones enriquecedoras y el intercambio de ideas. Un agradecimiento especial a los participantes de la encuesta, por su tiempo y su voluntad de compartir experiencias personales. Por último, pero no menos importante, agradezco a mi familia por su amor y soporte emocional constante, y a mis amigos por ser mi escape y fuente de alegría en los momentos más estresantes.

Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de figuras.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I.....	14
1 Planteamiento del problema.....	14
1.1 Descripción del Problema.....	14
1.2 Posibles consecuencias.....	15
1.3 Formulación del problema.....	17
2 Objetivos.....	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3 Justificación.....	19
3.1 Beneficios Esperados.....	20
3.2 Beneficiarios directos.....	21
3.3 Beneficiarios indirectos.....	22
CAPÍTULO II.....	24
4. Marco Referencial.....	24
4.1 Marco Conceptual.....	24
4.2 Marco Contextual.....	26
4.3 Marco Legal.....	31
4.4 Marco Teórico.....	42
CAPÍTULO III.....	54
5. Diseño Metodológico.....	54
5.1 Línea de investigación institucional.....	55
5.2 Eje temático.....	55

5.3	Enfoque de investigación y paradigma investigativo	56
5.4	Diseño	57
5.4.1	Alcance	58
CAPÍTULO IV.....		66
6.	Resultados y Discusiones	66
Clasificar los factores internos y externos que contribuyen al retiro del personal administrativo		81
Diseñar una estrategia para reducir la rotación de personal en el área administrativa		91
CAPÍTULO V.....		101
7.	Conclusiones y/o recomendaciones	101
Referencias.....		104
Anexos		110

Lista de tablas

Tabla 1 - Beneficios Esperados.....	20
Tabla 2 - Beneficiarios Directos.....	21
Tabla 3 - Beneficiarios Indirectos	22
Tabla 4 Resultados de Satisfacción Laboral	74
Tabla 5 Factores Laborales y Permanencia del Personal	76
Tabla 6 Evaluación del Entorno Organizacional	79
Tabla 7 Factores de Permanencia y Desvinculación	81

Lista de figuras

Grafica 1 <i>Causas de Retiro del Personal Administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S.</i>	68
Grafica 2 Factores Determinantes en la Rotación de Personal Administrativo.....	71
Grafica 3 Factores Laborales y Permanencia del Personal	77

Resumen

El presente trabajo se enfoca en el diseño de una estrategia integral para disminuir la alta rotación del personal administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S., una empresa que ha enfrentado desafíos significativos en este ámbito. A través de un estudio meticuloso y la aplicación de metodologías cualitativas y cuantitativas, se ha logrado una comprensión profunda de las causas subyacentes y los factores que influyen en la rotación del personal. Se identificaron las principales causas de retiro, incluyendo renuncias voluntarias, despidos y jubilaciones, así como factores como insatisfacción salarial, falta de desafíos profesionales y discrepancias con la gestión interna. Este análisis detallado permitió la clasificación de los factores de retiro en internos y externos, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas. La propuesta de estrategia abarca varias dimensiones, como la mejora del ambiente laboral, el desarrollo de programas de reconocimiento y la implementación de planes de carrera personalizados, todos orientados a fortalecer el compromiso y la satisfacción del personal. Además, se destacan recomendaciones específicas como la promoción de un liderazgo participativo y el fomento de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo. Este trabajo no solo ofrece un análisis exhaustivo de la situación actual en Coordinadora de Tanques S.A.S., sino que también proporciona un conjunto de recomendaciones prácticas y viables para mitigar la alta tasa de rotación del personal administrativo, contribuyendo a la estabilidad y el crecimiento sostenido de la organización.

Palabras clave:

Estrategia organizacional, Personal administrativo, Retención de empleados, Rotación del personal, Satisfacción laboral

Abstract

This work focuses on the design of a comprehensive strategy to reduce the high turnover of administrative staff at Coordinadora de Tanques S.A.S., a company that has faced significant challenges in this area. Through meticulous study and the application of qualitative and quantitative methodologies, a deep understanding of the underlying causes and factors influencing staff turnover has been achieved. The main causes of retirement were identified, including voluntary resignations, layoffs and retirements, as well as factors such as salary dissatisfaction, lack of professional challenges and discrepancies with internal management. This detailed analysis allowed the classification of withdrawal factors into internal and external, providing a solid basis for the development of effective strategies. The strategy proposal covers several dimensions, such as improving the work environment, developing recognition programs and implementing personalized career plans, all aimed at strengthening staff commitment and satisfaction. Additionally, specific recommendations are highlighted, such as promoting participatory leadership and encouraging training and continuing professional development opportunities. This work not only offers a comprehensive analysis of the current situation at Coordinadora de Tanques S.A.S., but also provides a set of practical and viable recommendations to mitigate the high turnover rate of administrative staff, contributing to the stability and sustained growth of the company. organization.

Keywords:

Administrative staff, Employee retention, Job satisfaction, Organizational strategy, Staff turnover

Introducción

La retención de talento se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones modernas. En un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la capacidad de una empresa para mantener a su personal calificado se traduce directamente en ventajas competitivas sostenibles. La presente investigación se centra en la identificación y análisis de las causas detrás de la rotación del personal en el área administrativa de una organización específica, con el objetivo de desarrollar estrategias eficaces que permitan mejorar la retención del talento.

Esta introducción brinda una visión general del estudio realizado desde agosto de 2022 hasta agosto de 2023, detallando el enfoque y los métodos utilizados para abordar los problemas relacionados con la rotación del personal administrativo. A lo largo de este período, se observó un patrón significativo de retiros, que incluían renuncias voluntarias, despidos y acuerdos mutuos, lo que suscitó la necesidad de una investigación exhaustiva para comprender las raíces y las dimensiones de esta tendencia.

La metodología aplicada en este estudio fue meticulosamente seleccionada para adecuarse a las complejidades del tema de investigación. Se optó por un enfoque cualitativo y explicativo, que permitió una exploración en profundidad de los factores humanos y organizacionales que contribuyen a la decisión de los empleados de abandonar la empresa. Se utilizó un diseño no experimental, en el que los fenómenos se observaron en su entorno natural sin manipulación de variables, para garantizar la autenticidad y la relevancia de los datos recolectados.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura para establecer un marco teórico sólido, basado en estudios previos y teorías relacionadas con la gestión del talento humano y la rotación de personal. Se identificaron variables clave y se formuló un plan de acción para abordar y responder

a las preguntas de investigación. Las técnicas de recolección de datos incluyeron encuestas y entrevistas en profundidad, con el fin de capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

La población de estudio estuvo conformada por todos los colaboradores administrativos y de soporte operativo en las agencias de Medellín y Bogotá. Estas ciudades fueron seleccionadas por presentar los índices más altos de rotación, lo que proporcionó un contexto relevante para el análisis. Se realizó un censo completo de los empleados en lugar de seleccionar una muestra representativa, lo que aportó una perspectiva integral y detallada del fenómeno en estudio.

El análisis de los datos recopilados reveló varias causas de retiro del personal, que fueron clasificadas en categorías específicas. Este proceso permitió no solo identificar las razones más comunes de la rotación, sino también discernir los factores internos y externos que influían en estas decisiones. Entre los hallazgos más significativos se encontró que las renunciaciones voluntarias representaban la mayoría de los casos, seguidas por los despidos y los acuerdos mutuos, lo que indicaba áreas específicas donde la empresa podía enfocar sus esfuerzos de mejora.

En respuesta a estos resultados, se diseñó una estrategia multifacética para reducir la rotación de personal, la cual incluyó recomendaciones de políticas internas, programas de desarrollo profesional y bienestar para los empleados, así como mejoras en los procesos de comunicación y en el ambiente laboral. Estas recomendaciones se basaron en las mejores prácticas y en la literatura especializada, y se personalizaron para atender las particularidades de la empresa en cuestión.

La investigación culminó con una serie de recomendaciones prácticas y estratégicas dirigidas a la alta dirección de la empresa. Se destacó la importancia de implementar un sistema de seguimiento y evaluación que permitiera medir la efectividad de las intervenciones realizadas y asegurar una mejora continua en la gestión del talento humano.

Este trabajo no solo aporta a la comprensión teórica de la rotación del personal en el contexto administrativo, sino que también ofrece un modelo aplicable para otras organizaciones que enfrenten desafíos similares. Al final de la investigación, se presentan las limitaciones del estudio y se sugieren líneas futuras de investigación para continuar explorando esta problemática tan relevante en el ámbito de la gestión del talento humano.

Con esta investigación se espera contribuir al cuerpo académico de conocimiento en el área de recursos humanos y proporcionar un recurso valioso para los líderes empresariales y profesionales de recursos humanos comprometidos con el desarrollo de un ambiente laboral que fomente la retención y el crecimiento del talento dentro de sus organizaciones.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del problema

En este primer capítulo, se abordará la problemática de la alta rotación del personal administrativo, una cuestión crítica que ha impactado en la eficiencia operativa y la estabilidad de la empresa. Se presentará una visión clara y concisa del contexto en el que surge este problema, analizando las posibles causas y consecuencias que desencadena. Este análisis inicial es fundamental para comprender la magnitud del desafío y para establecer un marco de referencia que guiará las investigaciones y estrategias propuestas en los capítulos subsiguientes. La intención es ofrecer al lector una comprensión integral del problema, preparando el terreno para una inmersión más profunda en las soluciones y estrategias que serán desarrolladas a lo largo del estudio.

1.1 Descripción del Problema

Coordinadora de Tanques S.A.S. es una empresa de transporte de carga líquida constituida en el año de 1999, con más de 300 colaboradores, agencias en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali, Barrancabermeja y Cartagena y operaciones a nivel nacional e internacional.

La empresa cuenta con aproximadamente 180 vehículos y conductores, además de personal administrativo y operativo. Según el Informe de Gestión de Recursos Humanos (2022), durante el último año, la empresa ha enfrentado un alto índice de rotación del personal administrativo, específicamente del 25%. Este fenómeno ha tenido múltiples impactos negativos en la empresa, desde costos directos como exámenes médicos y entrenamientos hasta efectos secundarios como la pérdida de conocimiento institucional y la desestabilización de procesos internos

Con la rotación de personal a nivel administrativo se ve afectada las finanzas de la empresa, ya que con cada contratación se incurren en gastos de exámenes médicos ocupacionales, dotación,

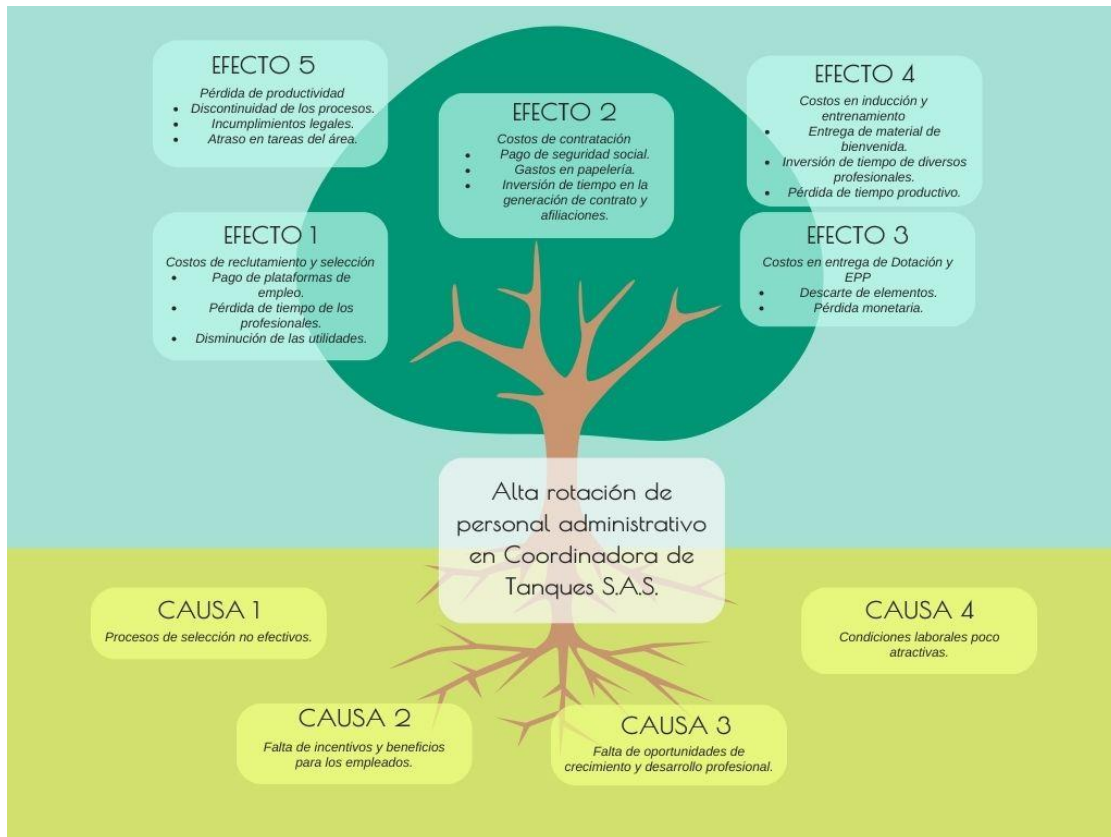
EPP, kit de inducción, además del tiempo invertido en reclutamiento, selección, visitas domiciliarias, construcción de contrato, afiliaciones inducciones, entrenamientos entre otros. También se ve afectado el capital estructural por la fuga de conocimiento, desestabilización en los procesos propios de cada área, pérdida de trazabilidad en los estándares procedimientos y actividades de la compañía, fracturas en la jerarquía y dinámica empresarial, desengrane de equipos de trabajo, entre otros impactos.

1.2 Posibles consecuencias

- **Costos de reclutamiento y selección:** para la contratación de los trabajadores se debe pasar por un proceso de publicación de vacante, reclutamiento de hojas de vida, selección de hojas de vida, selección de candidatos, proceso de entrevistas según el cargo, selección del posible trabajador a contratar, lo que genera costos en dinero por el pago de plataformas de empleo y pérdida de tiempo de todos los profesionales que intervienen en el proceso, generando pérdida de productividad disminuyendo las utilidades de la organización.
- **Costos de contratación:** en el proceso de contratación se incurre en gastos de pago de seguridad social del trabajador, gastos en papelería, además se invierte tiempo de los profesionales para la generación de contrato y afiliaciones.
- **Costos en entrega de Dotación y EPP:** al ingreso de todo trabajador se debe entregar dotación y EPP según el cargo de cada persona, con la rotación estos elementos se deben descartar, lo que genera pérdida de dinero.
- **Costos en inducción y entrenamiento:** cuando el trabajador ingresa se realiza un proceso de inducción a la compañía donde se le entrega papelería, libreta, lapicero entre otros artículos de bienvenida, además se invierte en tiempo de los profesionales de las diferentes

áreas como Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental, Calidad entre otros, además se invierte tiempo del Jefe directo entrenándolos en las tareas específicas del cargo, luego de este proceso si la persona se va de la compañía hay pérdida de tiempo productivo de todos estos profesionales.

- **Pérdida de productividad:** con el retiro de un colaborador hay discontinuidad de los procesos, estos se distribuyen entre los otros trabajadores del área mientras se inicia nuevamente todo el proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento, lo que ocasiona un atraso en todas las tareas del área, lo que puede incurrir en incumplimientos legales.
- **Traumas en los equipos de trabajo:** cada que un trabajador renuncia es un nuevo comenzar con una persona nueva, y el equipo de trabajo debe entrenar y acoplarse en la forma de trabajo de la otra persona, lo que puede traer reprocesos en todas las tareas.
- **Insatisfacción de los empleados restantes:** con la alta rotación de personal los trabajadores restantes se van a sentir desmotivados, ya que es un nuevo comenzar cada día.
- **Reputación de la organización:** con la alta rotación de personal se puede ver afectada la reputación de la empresa, ya que al perder continuidad y productividad deja de ser atractivo para los clientes y posibles candidatos, y más en estos momentos donde las redes sociales juegan un papel tan importante en el día a día, y las personas antes de generar vínculos con las organizaciones se datan por estos medios.



1.3 Formulación del problema

¿Cuáles son las principales causas de la alta rotación del personal administrativo de la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S. y qué estrategias pueden generarse para disminuir esa tasa de rotación, así como los impactos que generan a nivel económico, estructural, de clima organizacional, entre otros?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

- Proponer una estrategia para la disminución de la rotación de personal en la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar la causa de los retiros (Voluntario-Despidos- mutuo acuerdo) desde agosto de 2022 a agosto 2023 del área administrativa.
- Clasificar los factores internos y externos que contribuyen al retiro del personal administrativo
- Diseñar una estrategia para reducir la rotación de personal en el área administrativa.

3 Justificación

Este proyecto de investigación tiene como objetivo proponer una estrategia efectiva para mitigar la alta tasa de rotación del personal administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S. A fin de lograr este objetivo, se procederá inicialmente a realizar un diagnóstico exhaustivo que permita identificar y comprender las causas subyacentes de los despidos y renuncias en el personal administrativo. La verificación de estos factores causales constituirá la base para abordar y aliviar una serie de problemáticas intrínsecas que emergen como resultado de dicha rotación.

Estas problemáticas se manifiestan en diversas facetas de la organización. Desde un enfoque financiero, la rotación incurre en gastos considerables asociados al proceso de reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados, además de la inversión en capacitación y otros trámites administrativos. Asimismo, se observa una disminución en la productividad y eficiencia operativa debido a los tiempos de adaptación requeridos para los nuevos incorporados.

En una dimensión más estructural, la rotación desencadena una fuga de conocimiento valioso, una desestabilización de los procesos internos y una erosión en la jerarquía y dinámica de las áreas de trabajo, así como de la organización en su conjunto. Estas disrupciones estructurales pueden extender sus ramificaciones a la esfera del clima organizacional, exacerbando la carga laboral de los empleados restantes y generando un ambiente laboral poco saludable.

Una vez identificadas y evaluadas las causas y consecuencias de la rotación, se procederá a la cuantificación del impacto económico directo e indirecto que esta problemática impone sobre la organización. Este análisis incluirá, pero no se limitará a, aspectos como el deterioro del clima

laboral y la sobrecarga de funciones en los departamentos afectados mientras se completa el proceso de reclutamiento, inducción y formación de nuevos empleados.

Finalmente, con base en los hallazgos del diagnóstico y la evaluación de impacto, se elaborará una propuesta estratégica que será presentada a la dirección de la empresa. Esta estrategia buscará no solo mitigar los efectos negativos de la rotación de personal, sino también transformar esta circunstancia en una oportunidad para optimizar los procesos internos y fortalecer el capital estructural de Coordinadora de Tanques S.A.S.

3.1 Beneficios Esperados

En la siguiente tabla se presentan los beneficios esperados al disminuir la rotación de personal en el área administrativa de Coordinadora de Tanques S.A.S. Se detallan las ventajas desde tres dimensiones diferentes: financiera, organizacional y familiar. A continuación, se describen los principales beneficios que se pueden lograr al disminuir la rotación de personal en el área administrativa:

Tabla 1 - Beneficios Esperados

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en los costos de reclutamiento y selección - Disminución en los gastos de contratación. - Disminución en los costos de EPP y Dotación. - Disminución en fuga de conocimiento

Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento del clima laboral. - Mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento - Disminución de la carga laboral. - Estabilización de los procesos. - Consolidación del conocimiento. - Alineación de la jerarquía organizacional
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral. - Estabilidad económica. - Equilibrio de metas personales con metas laborales.

3.2 Beneficiarios directos

A continuación, se expone una tabla que identifica a los grupos de interés que se beneficiarán directamente de la reducción de la rotación del personal administrativo. Se destacan los beneficios específicos para cada grupo.

Tabla 2 - Beneficiarios Directos

GRUPOS DE INTERES	BENEFICIOS
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilización de los procesos. - Perfeccionamiento de la jerarquía - Gestión efectiva de los conocimientos

CLIENTES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral - Buen clima laboral - Disminución de carga laboral - Motivación laboral - Fidelización de talento humano
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la demanda - Mayores estándares en la prestación del servicio - Servicios de mayor calidad dadas las mejoras en los procesos de soporte.

3.3 Beneficiarios indirectos

La tabla subsiguiente detalla los beneficiarios indirectos de la disminución de la rotación del personal administrativo, incluyendo las familias de los empleados y diversas entidades externas. Se especifican los beneficios asociados a cada grupo.

Tabla 3 - Beneficiarios Indirectos

GRUPOS DE INTERES	BENEFICIOS
FAMILIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad en ingresos - Aumento de proyectos financieros a largo plazo - Aumento en la capacidad de ahorro - Mayores posibilidades de acceso a créditos y subsidios de vivienda a través de cajas de compensación - Proyectos educativos que aumenten el nivel de los hogares.

ENTIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">- Mayores y más continuos ingresos de aportes- Mayor posibilidad de ofrecimiento de servicios continuados
ENTIDADES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none">- Mayores posibilidades de otorgamiento de créditos de largo plazo- Menores riesgos de incumplimientos en los planes de pagos.

CAPÍTULO II

4. Marco Referencial

Este segmento es esencial, ya que proporciona el fundamento sobre el cual se construye todo el estudio. Aquí se desarrollará el marco conceptual, legal, contextual y teórico, elementos que son cruciales para comprender en profundidad el arte y la ciencia detrás de la gestión del talento humano y, en particular, las dinámicas de rotación del personal administrativo. Este marco referencial no solo contextualiza la problemática dentro de un marco teórico más amplio, sino que también establece las normativas legales y los parámetros conceptuales relevantes. De esta manera, se asegura que el análisis y las conclusiones del estudio sean sólidos, estén bien fundamentados y en línea con las prácticas y teorías contemporáneas en el campo de la gestión de recursos humanos.

4.1 Marco Conceptual

La complejidad del tema de rotación de personal en el ámbito administrativo requiere un marco conceptual detallado y profundo que permita una comprensión holística del fenómeno. A continuación, se definen y contextualizan los conceptos clave que servirán como pilares para este estudio.

Estrategia

Lejos de ser una simple "artimaña o traza para dirigir un asunto", la estrategia en un contexto organizacional se entiende como un conjunto coherente de acciones y decisiones que apuntan a lograr objetivos a largo plazo (Porter, 1996). En el contexto de este estudio, las estrategias se enfocan en la retención de personal y en la mitigación de los costos asociados con una alta rotación.

Colaborador

Nivelat (2021) define a un colaborador como una persona que participa con otros en la consecución de un trabajo y el logro de una meta común. Sin embargo, en el contexto empresarial moderno, un colaborador es un activo humano crítico cuyo valor va más allá de las tareas operacionales para incluir aspectos como la cultura corporativa y el bienestar emocional.

Personal Administrativo

Este término se refiere a aquellos empleados que, aunque no están directamente relacionados con las actividades centrales de la empresa, desempeñan roles cruciales en su operación y administración. Este estudio adoptará una definición más focalizada en donde el personal administrativo abarca roles en áreas como finanzas, recursos humanos, y cumplimiento legal.

Rotación de Personal

La rotación de personal es un indicador crítico del bienestar organizacional y se define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa (Gonzalez Rios, 2006). Este fenómeno tiene costos directos e indirectos que afectan múltiples dimensiones de la empresa.

Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y la selección son fases críticas en la gestión de recursos humanos (Recursos Humanos, 2008). Mientras que el reclutamiento se centra en atraer una amplia gama de candidatos, la selección implica un proceso de evaluación y filtrado para encontrar a la persona más adecuada para un puesto específico.

Organización

La Real Academia Española define a la organización como una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". En este estudio, se

considerará a la organización como una entidad compleja y multifacética cuyas características influyen en la rotación de personal.

Cultura Organizacional

Mena Méndez (2019) proporciona una definición amplia de la cultura organizacional que incluye prácticas, valores, costumbres y creencias que configuran el comportamiento y las actitudes en una organización. Esta cultura influye directamente en factores como la satisfacción laboral y la retención de empleados.

Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto que abarca las percepciones y actitudes de los empleados hacia su ambiente laboral (Tosi, Rizzo, & Neal P., 2000). Este factor tiene un impacto directo en la retención de empleados y, por lo tanto, en la rotación de personal.

4.2 Marco Contextual

A través de este proyecto de investigación realizado en la ciudad de Medellín se pretende identificar las principales causas que originan la alta rotación del personal administrativo de la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S. con sede principal en la ciudad de Medellín, Antioquia; y a partir de ello, diseñar una estrategia con la cual se desarrollen planes de acción para lograr disminuir la rotación e incrementar la retención y estabilidad del personal.

Para la empresa Coordinadora de Tanques el área administrativa se ha convertido en un foco de atención de los directivos, ya que la rotación de personal se ha incrementado progresivamente generando inestabilidad en los procesos, trastorno en la continuidad de las

funciones diarias que afectan directamente los resultados y generan inestabilidad y zozobra de los equipos de trabajo.

Sucede adicionalmente que las personas que tienen una estabilidad laboral, aquellas personas que tienen un puesto fijo, durante varios periodos y que no están en riesgo de ser despedidos no se esfuerzan mucho en explicar o entrenar a los nuevos miembros del área, ya que no ven tan efectivo gastar los esfuerzos en ello si no tienen la certeza de quedarse laborando por periodos largos, prefieren no soltar ciertos procesos y continuar con la carga laboral que traen.

En cuanto a los costos económicos, este aumento genera gastos sin retorno, ya que en el momento de la contratación de una persona la empresa invierte en el proceso de selección, validación de datos, exámenes médicos ocupacionales, contratación, pago de seguridad social, parafiscales, seguros de vida, proceso de inducción, entrenamiento, dotación y entrega de EPP. A estos costos económicos se les suma el costo de desvinculación, los pagos por adelantado, indemnizaciones y las liquidaciones de estas personas.

Además de lo anteriormente nombrado se evidencia una disrupción en la productividad, es decir, una interrupción en los diferentes procesos, una pérdida de continuidad de las tareas, teniendo que asumir nuevamente la responsabilidad el jefe directo o sus compañeros, mientras que se hace todo el proceso de selección y contratación y mientras la persona que llega tiene un proceso de inducción y de empalme, dando continuidad a estos procesos que generalmente están atrasados. Otro de los aspectos que en la actualidad está afectando al área administrativa de Coordinadora de Tanques S.A.S. es el clima laboral, ese entorno emocional y social que se da en todas las organizaciones, donde juega un papel importante el trabajo en equipo, liderazgo y compañerismos, este se ve muy afectado porque al tener tantos cambios en los profesionales que realizan las diferentes tareas se pierde todo tipo de afinidad, acercamiento, y compañerismo que se ha podido

generar en el equipo, por el contrario, las personas prefieren distanciarse y esperar que va a pasar con las personas y el puesto antes de ser amables y entregar la información y los procesos en su totalidad.

Ligado a lo anterior en el momento que se despide o una persona renuncia a su cargo administrativo hay una fuga de capital intelectual, ese conocimiento, habilidades y destrezas adquirida de los procesos y de conocimiento de la organización, afectando directamente los procesos productivos y la reputación del empleador, percepción e imagen de la empresa ante el mercado no solo para las personas externas que ya no quieren aplicar a las ofertas por el runrún que se tienen en el medio de ser una empresa con poca estabilidad y ambiente laboral deficiente, al igual que los colaboradores que están vinculados sientan una desmotivación laboral, falta de interés, entusiasmo, motivación, no cumplimiento de sus tareas efectivamente, esta falta de motivación también es por la sobrecarga de trabajo, la cantidad de trabajo que se le asigna a una persona que no es capaz de desarrollarlo en las horas estipuladas en su contrato laboral, esto genera que deba quedarse trabajando horas extras las cuales no son remuneradas por su tipo de contrato.

El proyecto investigativo es tipo cualitativo explicativo y se utiliza la encuesta como técnica de obtención de los datos para el cumplimiento de los objetivos general y específicos, teniendo en cuenta que la organización autoriza la aplicación de dichas encuestas y suministra la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Se obtienen como principales resultados del proyecto investigativo que las principales causas del aumento en la rotación del personal administrativo son los bajos salarios, el exceso de cargas y jornadas laborales, la falta de organización en la sucesión generacional, la deficiencia en la comunicación de la información relevante de la organización a sus colaboradores y la falta de liderazgo asertivo en cargos medios y directivos.

Contexto de la Empresa

Coordinadora de Tanques S.A.S. es una empresa dedicada al transporte de carga líquida que fue constituida en 1999. Con presencia en diversas ciudades de Colombia como Medellín, Bogotá, Cali, Barrancabermeja y Cartagena, la empresa también opera a nivel internacional. El parque automotor de la empresa consta de alrededor de 180 vehículos, manejados por igual número de conductores. Además de esto, la empresa emplea a un considerable número de personal administrativo y de soporte.

Misión

La misión de Coordinadora de Tanques S.A.S. es "Transportar los ideales de nuestros clientes para contribuir con su progreso, innovando en servicios a su medida, desarrollados por personal calificado y con tecnologías limpias."

Visión

La visión de la empresa es "Trabajar para alcanzar ser la transportadora de carga especializada que represente la experiencia más confiable para sus clientes. Realización personal y profesional para sus trabajadores. Inversión de valor y trayectoria para sus accionistas y una compañía reconocida por su compromiso ambiental."

Objetivos de Calidad

El objetivo general de calidad de la empresa es ofrecer soluciones logísticas que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente, apoyados en un talento humano competente y tecnología de punta. Los objetivos específicos incluyen la prestación del servicio con información

constante, confiable y veraz, el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión integral, y la provisión y mantenimiento de la infraestructura y equipos tecnológicos necesarios.

Propuesta de Valor

La empresa busca llevar conectividad y bienestar a sus clientes a través de un servicio de logística especializada, respaldado en su trayectoria e infraestructura.

Política Integral

Coordinadora de Tanques S.A.S. se compromete a cumplir con la normatividad y los requisitos legales vigentes, promoviendo el desarrollo sostenible, la calidad de vida laboral, y la prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo.

Objetivos en Seguridad y Salud en el Trabajo

El objetivo general es diseñar y estructurar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para mejorar las condiciones de salud y trabajo de los colaboradores. Los objetivos específicos incluyen garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente, disminuir la accidentalidad y prevenir riesgos laborales.

Objetivos Ambientales

El objetivo general es mejorar el desempeño ambiental mediante la protección del entorno y la incorporación de tecnologías limpias. Los objetivos específicos incluyen el cumplimiento de la legislación ambiental y la optimización de los recursos naturales.

Objetivos en Seguridad BASC

El objetivo general es promover y garantizar una cultura de seguridad y protección de la integridad física de las personas y activos. Los objetivos específicos incluyen cumplir con las

inspecciones preoperacionales y gestionar eficazmente las medidas de prevención y control de los peligros y riesgos.

Valores Corporativos

Los valores corporativos de la empresa incluyen el respeto, el compañerismo, la tolerancia, la igualdad, el servicio, el compromiso y la honestidad.

4.3 Marco Legal

Para hablar de rotación de personal, es necesario hacer la claridad de que la normatividad colombiana e internacional protege derechos fundamentales como el trabajo, es precisa al indicar las condiciones que deben tener esos trabajos, refiriéndose a las condiciones:

- **Constitución política de Colombia de 1991**, Capítulo 1, de los derechos fundamentales, Artículo 25, “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

- **Código Sustantivo de Trabajo – 2011**

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

Pauta definiciones claras relacionadas con los trabajos, como modos, jornadas, duración, remuneración, entre otras:

- **Código Sustantivo de Trabajo – 2011**

Artículo 45. Duración. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Artículo 46. Contrato a término fijo. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

Artículo 8, libertad de trabajo, “. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley”.

Artículo 28, utilidades y pérdidas, “El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas”.

Artículo 173. Remuneración:

1. El empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que, habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana, no falten al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o por disposición del empleador.
2. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.
3. No tiene derecho a la remuneración del descanso dominical el trabajador que deba recibir por eso mismo día un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.

4. Para los efectos de este artículo, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos se hubiera prestado el servicio por el trabajador.

5. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

Inclusive, a través del tiempo ha regulado algunos otros temas relacionados con diversas problemáticas que se han generado en la ejecución de los trabajos:

- **Ley 1496 de 2011:** (diciembre 29) por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

Artículo 2°. El artículo 10 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

Artículo 3°. Definiciones. Discriminación directa en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, relacionado con la retribución económica percibida en desarrollo de una relación laboral, cualquiera sea su denominación por razones de género o sexo.

Discriminación indirecta en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, en materia de remuneración laboral que se derive de norma, política, criterio o práctica laboral por razones de género o sexo.

Artículo 4°. Factores de valoración salarial. Factores de valoración salarial. Son criterios orientadores, obligatorios para el empleador en materia salarial o de remuneración los siguientes:

- a) La naturaleza de la actividad a realizar;
- b) Acceso a los medios de formación profesional;
- c) Condiciones en la admisión en el empleo;
- d) Condiciones de trabajo;
- e) La igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación;
- f) Otros complementos salariales.

Parágrafo 1°. Para efectos de garantizar lo aquí dispuesto, el Ministerio del Trabajo y la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, de que trata la Ley 278 de 1996, desarrollarán por consenso los criterios de aplicación de los factores de valoración.

Parágrafo 2°. Dentro del año siguiente a la expedición de la presente norma, expedirá el decreto reglamentario por medio del cual se establecen las reglas de construcción de los factores de valoración salarial aquí señalados.

Parágrafo 3°. El incumplimiento a la implementación de los criterios establecidos en el decreto reglamentario por parte del empleador dará lugar a multas de cincuenta (50) hasta quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes imputables a la empresa. El Ministerio del Trabajo, por medio de la autoridad que delegue fijará la sanción a imponerse, la cual se hará efectiva a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).

Artículo 5°. Registro. Con el fin de garantizar igualdad salarial o de remuneración, las empresas, tanto del sector público y privado, tendrán la obligación de llevar un registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual.

El incumplimiento a esta disposición generará multas de hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes. El Ministerio del Trabajo, por medio de la autoridad que delegue, fijará la sanción por imponerse, la cual se hará efectiva a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).

Parágrafo. Al inicio de cada legislatura, el Gobierno Nacional, a través de la autoridad que delegue, presentará a las Comisiones Séptimas Constitucionales del Congreso de la República informe escrito sobre la situación comparativa de las condiciones de empleo, remuneración y formación de mujeres y hombres en el mercado laboral. El informe podrá ser complementado con indicadores que tengan en cuenta la situación particular de las empresas o entidades.

Artículo 6°. Auditorías. El Ministerio del Trabajo implementará auditorías a las empresas de manera aleatoria y a partir de muestras representativas por sectores económicos que permitan verificar las prácticas de la empresa en materia de igualdad salarial o de remuneración.

Para los fines del cumplimiento de esta disposición, el funcionario encargado por el Ministerio para realizar la vigilancia y control, una vez verifique la transgresión de las disposiciones aquí contenidas, podrá imponer las sanciones señaladas en el numeral 2 del artículo 486 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo.

Parágrafo. En todo caso de tensión entre la igualdad de retribución y la libertad contractual de las partes, se preferirá la primera.

Artículo 7°. El artículo 143 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 143. A trabajo de igual valor, salario igual.

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

3. Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación.

Artículo 8°. El artículo 5° de la Ley 823 de 2003 quedará así:

Con el fin de promover y fortalecer el acceso de las mujeres al trabajo urbano y rural y a la generación de ingresos en condiciones de igualdad, el Gobierno nacional deberá:

1. Desarrollar acciones y programas que aseguren la no discriminación de las mujeres en el trabajo y la aplicación del principio de salario igual a trabajo de igual valor. El incumplimiento de este principio dará lugar a la imposición de multas por parte del Ministerio del Trabajo, conforme a lo dispuesto en la legislación laboral.
2. Diseñar programas de formación y capacitación laboral para las mujeres, haciendo énfasis estos en las condiciones específicas y diferenciales de cada Región, Distrito, Departamento o Municipios, sin consideración a estereotipos sobre trabajos específicos de las mujeres. En especial, el Gobierno nacional promoverá la incorporación de las mujeres al empleo en sectores económicos como agropecuario, transporte, minas y energía, intermediación financiera, servicios públicos, construcción, ciencia, tecnología e innovación mediante la sensibilización, la capacitación y el reconocimiento de incentivos a los empresarios del sector.
3. Brindar apoyo tecnológico, organizacional y gerencial a las micro, pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres y a las que empleen mayoritariamente personal femenino.
4. Divulgar, informar y sensibilizar a la sociedad y a las mujeres sobre las oportunidades en los diferentes sectores productivos del país, sus derechos laborales y económicos, y sobre los mecanismos de protección de los mismos.
5. Garantizar a la mujer campesina el acceso a la propiedad o tenencia de la tierra y al crédito agrario, la asistencia técnica, la capacitación y la tecnología agropecuaria, para su adecuada explotación.
6. Vigilar y controlar el cumplimiento de las normas sobre seguridad social a favor de las mujeres trabajadoras, e imponer las sanciones legales cuando a ello hubiere lugar.

7. Realizar evaluaciones periódicas sobre las condiciones de trabajo de las mujeres, especialmente de las trabajadoras rurales, elaborar los registros estadísticos y adoptar las medidas correctivas pertinentes.

Parágrafo. El Gobierno nacional en el término de un (1) año diseñará una estrategia de promoción, capacitación e inclusión laboral y en educación para la mujer, en especial la mujer madre cabeza de familia, en los diferentes sectores económicos, en virtud del numeral segundo del presente Artículo. Para ello podrá contar con el apoyo de instituciones públicas y privadas.

(Modificado por el Art. 3 de la Ley 2117 de 2021)

Artículo 9°. En un plazo no superior a seis meses, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), incorporará en la Gran Encuesta Integrada de Hogares, las preguntas y/o variables necesarias para determinar el cargo que el encuestado o la encuestada ocupa en el empleo que desarrolla, la remuneración asociada al mismo, y la naturaleza pública o privada de la entidad en la que labora.

Artículo 10. Vigencia. La presente ley rige a partir de su promulgación y deroga toda norma que le sea contraria.

- **Ley 1010 de 2006 – Acoso Laboral:**

Artículo 1. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Artículo 2. Definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. Maltrato laboral. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

2. Persecución laboral: toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

(Ver Sentencia de octubre 16 de 2014, Rad. 2014-01359 del Consejo de Estado.)

3. Discriminación laboral: (Modificado por el art. 74, Ley 1622 de 2013), todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

4. Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5. Inequidad laboral: Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6. Desprotección laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

(Ver Sentencias T-882 de 2006)

- **Ley 2191 de 2022 – Desconexión laboral:**

Artículo 1. Objeto. Esta ley tiene por objeto crear, regular y promover la desconexión laboral de los trabajadores en las relaciones laborales dentro de las diferentes modalidades de contratación vigentes en el ordenamiento jurídico colombiano y sus formas de ejecutarse, así como en las relaciones legales y/o reglamentarias, con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral.

Artículo 3. Definición de Desconexión laboral. Entiéndase como el derecho que tienen todos los trabajadores y servidores públicos, a no tener contacto, por cualquier medio o

herramienta, bien sea tecnológica o no, para cuestiones relacionadas con su ámbito o actividad laboral, en horarios por fuera de la jornada ordinaria o jornada máxima legal de trabajo, o convenida, ni en sus vacaciones o descansos.

Por su parte el empleador se abstendrá de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador por fuera de la jornada laboral.

Artículo 4. Garantía del derecho a la desconexión laboral. Los trabajadores o servidores públicos gozarán del derecho a la desconexión laboral, el cual inicia una vez finalizada la jornada laboral. El ejercicio del mismo responderá a la naturaleza del cargo según corresponda al sector privado o público. Asimismo, el empleador deberá garantizar que el trabajador o servidor público pueda disfrutar efectiva y plenamente del tiempo de descanso, licencias, permisos, vacaciones y de su vida personal y familiar.

Si bien, no se han especificado normas sobre la rotación y/o permanencia de un colaborador en una compañía, lo anterior puede ayudar a entender el contexto laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de las compañías, a un entendimiento de la relación de dichos factores con las alzas en los índices de rotación personal, entendiendo que inicialmente la decisión de permanecer o rotar en un empleo para un colaborador obedece a libertades individuales que la ley si protege expresamente, castiga a quienes intentan coartarles y al tiempo genera obligaciones tácitas y/o inferidas a las compañías de generar políticas de retención.

También es necesario comprender que basados en la teoría de Frederick Herzberg puede decirse que la rotación del personal estaría relacionada estrechamente con la satisfacción e insatisfacción en el entorno de trabajo y que Herzberg agrupa en dos conjuntos de factores: **Higiénicos**, como el salario, las condiciones de trabajo, la supervisión, las políticas de la

empresa y las relaciones interpersonales; y **Motivadores**, que incluyen oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento, responsabilidad, logro y tareas desafiantes. (Herzberg, 1968)

4.4 Marco Teórico

4 Estrategias para la Disminución de la Rotación de Personal en el Ámbito Administrativo

La rotación de personal es un fenómeno que ha captado la atención de académicos y profesionales por igual, dada su influencia directa en la eficacia organizacional. La alta rotación no solo genera costos directos relacionados con el reclutamiento, la selección y la formación de nuevos empleados, sino que también tiene implicaciones en el rendimiento y la moral de los empleados que permanecen en la empresa. En el ámbito administrativo, la rotación se vuelve aún más crítica, ya que estos empleados suelen tener un profundo conocimiento de los procesos y procedimientos de la empresa, lo que significa que su partida puede dejar un vacío difícil de llenar (González, 2022; Cárdenas Benavides, 2022).

Dentro del ámbito empresarial, distintas estrategias se han propuesto para mitigar este problema. Una de estas estrategias es el diseño de planes de retención de talento, que buscan crear un entorno de trabajo atractivo y ofrecer incentivos que animen a los empleados a permanecer en la empresa (García, 2019; Gómez, 2018). Este tipo de planes puede ser especialmente útil en el contexto de las empresas de transporte y logística, donde la eficiencia y la continuidad de los procesos son cruciales. La retención de talento no solo contribuye a la estabilidad laboral, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora el clima laboral (López, 2021; Martínez, 2019).

Otro enfoque para abordar la rotación de personal es a través de la rotación de tareas y trabajos, una estrategia que ha recibido atención en la literatura académica (König & Klehe, 2021). En un metaanálisis, König y Klehe (2021) encontraron que la rotación de tareas puede tener efectos positivos en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, lo que a su vez puede reducir la probabilidad de que abandonen la empresa. Sin embargo, este tipo de estrategias requiere una cuidadosa planificación y implementación, ya que la rotación frecuente de tareas puede llevar a la confusión y la desmotivación si no se gestiona adecuadamente.

En el mismo sentido, el establecimiento de políticas de rotación dentro de la empresa puede contribuir a un entorno de trabajo más dinámico y desafiante, lo que podría tener un impacto en la retención de empleados. Ebert y Wagenhofer (2016) exploraron cómo las políticas de rotación pueden influir en el rendimiento y encontraron que tales políticas pueden llevar a informes de gestión más precisos y menos distorsionados, lo que podría ser beneficioso en términos de toma de decisiones estratégicas y, por extensión, retención de empleados.

En el ámbito médico, la rotación de personal también ha sido objeto de estudio, y se ha observado que los horarios de rotación pueden influir en las decisiones de carrera de los estudiantes de medicina (Kusurkar, Croiset, & Ten Cate, 2023). Aunque este contexto es específico, subraya la importancia de considerar cómo las estructuras y políticas organizacionales, como los horarios y las oportunidades de desarrollo profesional, pueden impactar en la retención del personal.

Además de estas estrategias, es crucial que las empresas realicen evaluaciones regulares para identificar las razones detrás de la alta rotación de personal. Varios estudios han adoptado enfoques cuantitativos y cualitativos para investigar los factores que contribuyen a la rotación de personal en diferentes sectores (Pérez, 2018; Ramírez, 2020). Estos estudios suelen incluir

encuestas y entrevistas con empleados que han dejado la empresa, así como con aquellos que han optado por permanecer, con el fin de obtener una visión más completa del problema.

La alta rotación de personal en el ámbito administrativo es un problema complejo que requiere una solución multifacética. Las estrategias para abordar este problema van desde la implementación de planes de retención de talento y políticas de rotación de tareas hasta la realización de evaluaciones detalladas para identificar las causas subyacentes de la rotación. A través de la adopción de un enfoque integral, las empresas no solo pueden reducir los costos asociados con la alta rotación, sino también mejorar la eficacia organizacional y la satisfacción de los empleados.

5 Implicaciones Organizacionales y Financieras de la Rotación de Personal en el Sector Administrativo

La rotación de personal en el ámbito administrativo no solo afecta la dinámica interna de las organizaciones, sino que también tiene un impacto significativo en los aspectos financieros y organizacionales. Es vital entender que el coste de la rotación va más allá de los gastos inmediatos relacionados con la contratación y formación de nuevos empleados. De hecho, las implicaciones financieras son multifacéticas y pueden tener efectos a largo plazo en la salud financiera de la empresa (Hernández, 2020; Rodríguez, 2017).

Uno de los aspectos que suele pasarse por alto es el coste de oportunidad asociado con la pérdida de empleados con experiencia y habilidades específicas. Estos empleados no solo tienen un conocimiento valioso de los procesos de la empresa, sino que también suelen tener relaciones laborales que pueden ser fundamentales para la operación diaria y el desarrollo de proyectos (Sánchez, 2019). Además, la pérdida de estos empleados puede llevar a una disminución en la

eficiencia y la productividad, lo que eventualmente podría tener un impacto en la rentabilidad de la empresa.

En el lado organizacional, la rotación de personal puede llevar a una desestabilización de los equipos de trabajo, lo que puede generar una interrupción en la cohesión del equipo y en la cultura organizacional. Jiménez (2017) y López (2021) han destacado cómo una alta tasa de rotación puede erosionar la cultura corporativa y contribuir a un clima laboral tóxico. Cuando los empleados perciben que hay una alta rotación, pueden comenzar a cuestionar la estabilidad y la seguridad de sus propios puestos, lo que puede llevar a una disminución de la moral y del compromiso hacia la organización.

A medida que las organizaciones buscan abordar estos desafíos, se vuelven críticos los sistemas de gestión del rendimiento y las políticas de desarrollo de empleados. Martínez (2019) sugiere que una estrategia efectiva para retener talento en el sector administrativo implica una combinación de incentivos financieros y oportunidades para el desarrollo profesional y personal. Esto está alineado con los hallazgos de García (2019), quien sostiene que los planes de desarrollo profesional son una herramienta efectiva para mejorar la retención del personal. Estos planes no solo ayudan a los empleados a ver una trayectoria de carrera dentro de la organización, sino que también demuestran un compromiso por parte de la empresa hacia su desarrollo y bienestar.

El papel de la alta dirección en la mitigación de la rotación de personal no puede ser subestimado. Según Pérez (2018), las estrategias para reducir la rotación son más efectivas cuando cuentan con el apoyo total de la alta dirección. Esto implica no solo la asignación de recursos para implementar estas estrategias, sino también la creación de un entorno que fomente la retención. De hecho, la alta dirección debe estar comprometida con la creación de un entorno de trabajo que apoye tanto el bienestar de los empleados como los objetivos estratégicos de la organización.

A lo largo de este análisis, se ha vuelto evidente que la rotación de personal es un fenómeno complejo con múltiples facetas y amplias implicaciones para las organizaciones. Las empresas que buscan abordar este problema de manera efectiva necesitan adoptar un enfoque holístico que tenga en cuenta tanto los aspectos financieros como los organizacionales. Al hacerlo, no solo podrán minimizar los costos asociados con la rotación de personal, sino que también podrán fomentar un entorno de trabajo más estable y productivo, lo que a la larga contribuirá al éxito y la sostenibilidad de la organización.

6 Estrategias y Modelos de Retención para Mitigar la Rotación de Personal en el Sector Administrativo

La retención de talento en el sector administrativo se ha convertido en un tema crítico para la estabilidad y el rendimiento a largo plazo de las organizaciones. La importancia de retener empleados calificados y comprometidos ha sido subrayada en numerosas investigaciones y estudios, que han identificado una serie de estrategias efectivas para minimizar la rotación (García, 2019; Gómez, 2018). Estas estrategias van desde incentivos económicos hasta programas de desarrollo profesional, pasando por un enriquecimiento de las tareas y una mejora en la calidad del entorno laboral.

Uno de los enfoques más comunes para mitigar la rotación es el desarrollo de planes de retención de talento específicos para el sector administrativo. Estos planes, como se ha documentado en la literatura, incluyen una variedad de estrategias que abordan tanto las necesidades financieras como las aspiraciones profesionales de los empleados (Pérez, 2018; Ramírez, 2020). Por ejemplo, los programas de desarrollo profesional y las oportunidades para el

avance dentro de la empresa pueden ser particularmente efectivos para retener a empleados que buscan crecimiento y desarrollo en su carrera.

Sin embargo, las estrategias de retención no son una solución única para todos. König y Klehe (2021) sugieren que las estrategias como la rotación de tareas, que implican variar las responsabilidades de los empleados para mantenerlos comprometidos, pueden no ser efectivas en todos los contextos. De hecho, este enfoque podría tener el efecto opuesto y generar confusión y una disminución de la eficiencia si no se implementa correctamente. Por lo tanto, es crucial que las estrategias de retención sean personalizadas para ajustarse a las necesidades específicas de la organización y de su fuerza laboral.

Además de los incentivos financieros y las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional también juega un papel significativo en la retención de empleados. Martínez (2019) y López (2021) han mostrado cómo una cultura organizacional sólida y positiva puede mejorar significativamente las tasas de retención. Cuando los empleados se sienten valorados y apreciados, y cuando perciben que su trabajo tiene un propósito y está alineado con los valores de la empresa, es más probable que permanezcan en la organización.

El papel del liderazgo en este contexto es especialmente crítico. Según Sánchez (2019), la calidad del liderazgo y la gestión tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y, por lo tanto, en la retención de empleados. Los líderes efectivos no solo motivan a su equipo, sino que también crean un ambiente de trabajo que fomenta la colaboración y el respeto mutuo. Este tipo de ambiente es esencial para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral, que a su vez son cruciales para la retención de talento (Rodríguez, 2017).

La retención de talento en el sector administrativo es un tema complejo que requiere un enfoque multifacético. Las estrategias exitosas de retención incluyen tanto incentivos financieros

como oportunidades para el desarrollo profesional, así como un enfoque en la construcción de una cultura organizacional sólida y un liderazgo efectivo. Cada una de estas estrategias juega un papel en la creación de un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan valorados y comprometidos, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la retención de talento. Las organizaciones que tienen éxito en la retención de su personal administrativo se benefician no solo de menores costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados, sino también de una mayor estabilidad, eficiencia y efectividad operativa.

7 Implicaciones y Consecuencias de la Rotación de Personal en el Entorno Administrativo

La rotación de personal en el ámbito administrativo tiene una serie de implicaciones tanto para la organización como para los empleados, que abarcan desde aspectos económicos hasta factores psicológicos y organizacionales. Las organizaciones enfrentan costos directos e indirectos relacionados con la rotación, incluidos los costos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad (Ebert & Wagenhofer, 2016). Estos costos pueden ser especialmente onerosos para las pequeñas y medianas empresas, que podrían no tener los recursos para absorberlos fácilmente.

En el mismo tenor, la pérdida de empleados clave puede tener un impacto significativo en la moral y la productividad del equipo restante. Hernández (2020) y Jiménez (2017) han explorado cómo la rotación de personal puede contribuir a un ambiente laboral tóxico, donde los empleados restantes pueden sentirse desmotivados o sobrecargados al tener que asumir responsabilidades adicionales. Este entorno puede convertirse en un círculo vicioso que provoque aún más rotación, creando una dinámica que puede ser difícil de romper.

Además de los costos económicos y las implicaciones para el ambiente laboral, la rotación de personal también tiene efectos en el capital intelectual de la organización. La salida de empleados experimentados significa una pérdida de conocimiento y habilidades que puede ser difícil de reemplazar. Kusurkar, Croiset, y Ten Cate (2023) en su estudio señalan que la rotación frecuente puede llevar a una "fuga de conocimiento", donde se pierde información crítica y experiencia acumulada, afectando la eficiencia y efectividad de la organización.

Es crucial destacar que no toda la rotación es negativa. En ciertas circunstancias, la rotación puede ser beneficiosa para la organización y los empleados. Por ejemplo, la rotación puede ofrecer oportunidades para la reestructuración y el cambio, permitiendo a las organizaciones adaptarse a nuevas condiciones del mercado o tecnologías emergentes. Sin embargo, para que estos efectos positivos se materialicen, la rotación debe ser manejada estratégicamente. Un enfoque que ha ganado aceptación en la literatura es la idea de "rotación inteligente" (González, 2022), que implica evaluar y planificar cuidadosamente tanto las entradas como las salidas de empleados para maximizar los beneficios y minimizar los costos asociados.

La literatura existente también señala que las estrategias efectivas para mitigar la rotación van más allá de simplemente retener a los empleados a corto plazo. En lugar de esto, las organizaciones más exitosas adoptan un enfoque más holístico que implica mejorar la calidad del trabajo y el bienestar de los empleados, lo que a su vez contribuye a una mayor retención a largo plazo (Cárdenas Benavides, 2022; López, 2021).

La rotación de personal en el sector administrativo es un fenómeno complejo con una variedad de implicaciones y consecuencias tanto para la organización como para los empleados. Mientras que la rotación tiene costos asociados que pueden ser significativos, también ofrece oportunidades para el cambio y la adaptación. La clave para manejar efectivamente la rotación

radica en una comprensión completa de sus causas y efectos, lo que permite a las organizaciones desarrollar estrategias de retención que sean tanto efectivas como sostenibles a largo plazo. La atención a los detalles y una planificación cuidadosa son fundamentales para mitigar los efectos negativos de la rotación y aprovechar cualquier beneficio potencial que pueda ofrecer.

8 Estrategias y Modelos para la Retención de Personal en el Ámbito Administrativo

Las estrategias de retención de personal en el entorno administrativo se han convertido en un tema de interés significativo en la literatura empresarial, especialmente a medida que las organizaciones buscan maneras de mantener una fuerza laboral estable y comprometida. La retención de talento va más allá de los incentivos monetarios; abarca una gama más amplia de factores como la cultura organizacional, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal (García, 2019).

El desarrollo profesional es uno de los aspectos clave que afectan la retención de empleados. Martínez (2019) y Ramírez (2020) han señalado que las oportunidades para el crecimiento profesional y la formación continua pueden actuar como un fuerte incentivo para que los empleados permanezcan en una organización. Esto es especialmente válido en el ámbito administrativo, donde las habilidades y competencias son a menudo transferibles entre diferentes empresas y sectores. Por lo tanto, las organizaciones que no ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional corren el riesgo de perder a sus empleados más talentosos a favor de competidores que sí lo hacen.

En cuanto a la cultura organizacional, Gómez (2018) y López (2021) han explorado cómo un ambiente de trabajo positivo y un fuerte sentido de pertenencia pueden contribuir significativamente a la retención de empleados. Los empleados que se sienten valorados y

apoyados por su empresa son menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares. La creación de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso también es fundamental para la retención de talento, ya que refleja el respeto de la organización por sus empleados, independientemente de su origen, género o creencias.

El equilibrio entre la vida laboral y personal también se ha identificado como un factor crítico para la retención de personal. Pérez (2018) y Sánchez (2019) han mostrado que las políticas que permiten un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, como la flexibilidad en el horario de trabajo y las opciones de teletrabajo, pueden ser altamente efectivas para retener a los empleados. En el ámbito administrativo, donde las tareas suelen ser más estructuradas y los plazos son cruciales, la flexibilidad puede ser especialmente apreciada.

El enfoque hacia la retención de talento debe ser multifacético, abordando tanto las necesidades de los empleados como los objetivos a largo plazo de la organización. Rodríguez (2017) y König y Klehe (2021) han sugerido que una estrategia efectiva de retención debe ser dinámica y adaptarse a las cambiantes necesidades de la fuerza laboral y las condiciones del mercado. Este enfoque adaptable permite a las organizaciones responder a las fluctuaciones en la demanda de talento y asegurar que las estrategias de retención estén alineadas con las metas organizacionales más amplias.

Para implementar con éxito estrategias de retención, es crucial que las organizaciones adopten un enfoque basado en datos que les permita medir la efectividad de sus iniciativas. Ebert y Wagenhofer (2016) han argumentado que el uso de métricas y análisis puede ofrecer información valiosa sobre qué estrategias están funcionando y cuáles necesitan ajuste. Al utilizar un enfoque basado en datos, las organizaciones pueden hacer ajustes proactivos a sus estrategias de retención, permitiéndoles mantener una ventaja competitiva en el mercado laboral.

La retención de personal en el ámbito administrativo es una tarea compleja que requiere un enfoque estratégico y basado en datos. Las organizaciones exitosas adoptan un enfoque multifacético que aborda tanto las necesidades de los empleados como los objetivos organizacionales, permitiendo así la creación de un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Con una planificación cuidadosa y la implementación de estrategias de retención efectivas, las organizaciones pueden minimizar la rotación de personal y maximizar la productividad y eficiencia en el entorno administrativo.

9 Implicaciones Psicológicas y Sociales en la Retención del Personal Administrativo

Una dimensión que a menudo se pasa por alto en el ámbito de la retención de talento en el entorno administrativo es el impacto psicológico de las estrategias y políticas de retención en los empleados. De acuerdo con investigaciones de Kusurkar, Croiset y Ten Cate (2023), la percepción que los empleados tienen de su rol y su futuro en la organización puede influir significativamente en su decisión de permanecer o abandonar la empresa. No es solo una cuestión de incentivos económicos o avances profesionales; también se trata de cómo los empleados se sienten en su ambiente de trabajo y cómo interpretan su relación con la empresa.

Por otro lado, el bienestar emocional y psicológico del empleado también juega un papel crucial en la retención. El estrés laboral y la falta de reconocimiento pueden tener efectos negativos en la salud mental del empleado, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y, en última instancia, a la rotación de personal (García, 2019; Hernández, 2020). En este contexto,

programas de bienestar y soporte psicológico pueden actuar como un recurso valioso para mantener a los empleados comprometidos y emocionalmente estables.

Simultáneamente, la interacción social en el lugar de trabajo es otro factor que se debe considerar. La calidad de las relaciones laborales y el sentido de comunidad entre los empleados pueden servir como fuertes factores de retención. A medida que las personas pasan gran parte de su tiempo en el lugar de trabajo, la calidad de las interacciones sociales se convierte en un aspecto significativo de su experiencia laboral general (Jiménez, 2017; López, 2021).

Es también esencial abordar la diversidad y la inclusión en el ambiente laboral. Un ambiente inclusivo no solo es éticamente correcto sino que también es beneficioso para el negocio. Estudios recientes sugieren que la diversidad en el lugar de trabajo puede llevar a una mayor creatividad y una toma de decisiones más efectiva (Martínez, 2019; Ramírez, 2020). Además, una fuerza laboral diversa puede mejorar la reputación de una empresa, lo que a su vez puede ayudar en la retención de talento.

El compromiso de la alta dirección en la implementación de estrategias de retención es también un factor a tener en cuenta. La alta dirección debe no solo aprobar las estrategias de retención sino también participar activamente en su implementación. Su compromiso sirve como un fuerte indicador para los empleados sobre la importancia que la organización otorga a la retención de talento (Pérez, 2018; Sánchez, 2019).

También vale la pena mencionar el impacto de la tecnología en la retención de empleados. En la era moderna, la tecnología puede ser un doble filo. Por un lado, la adopción de nuevas tecnologías puede hacer que los trabajos sean más eficientes y menos tediosos, lo que podría resultar en una mayor satisfacción laboral (Ebert & Wagenhofer, 2016). Sin embargo, la constante

evolución de la tecnología también puede crear inseguridades laborales si los empleados sienten que sus habilidades se están volviendo obsoletas.

En conclusión, la retención de personal administrativo es una actividad compleja que va más allá de las estrategias financieras y de desarrollo profesional. Para ser eficaces, las estrategias de retención deben considerar una variedad de factores, incluidas las implicaciones psicológicas y sociales que afectan la satisfacción y el compromiso del empleado. Los programas de bienestar, una cultura inclusiva, un fuerte compromiso de la alta dirección y un enfoque adaptativo a las necesidades cambiantes del entorno laboral y tecnológico son esenciales para una estrategia de retención efectiva. Las organizaciones que adoptan un enfoque integral y humano para la retención de talento están mejor posicionadas para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva.

CAPÍTULO III

5. Diseño Metodológico

Este proyecto se aborda a través de un enfoque de investigación cualitativo y explicativo. La metodología aplicada está diseñada para identificar y analizar las causas principales de la rotación de personal administrativo en la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S. El instrumento principal para la recopilación de datos es una encuesta que se aplicará a los colaboradores administrativos de la compañía. La información recopilada servirá como base para diseñar una estrategia que permita disminuir la tasa de rotación en este grupo de empleados.

5.1 Línea de investigación institucional

La línea de investigación institucional bajo la cual se desarrolla este estudio es "Innovaciones Sociales y Productivas". Este enfoque se alinea con la necesidad de la empresa de crear y aplicar nuevas estrategias que mejoren el bienestar de sus trabajadores y, a su vez, incrementen la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales.

La innovación social implica el desarrollo de soluciones que atiendan las necesidades y retos sociales de la comunidad empresarial, en este caso, la rotación del personal. Se busca, por tanto, desarrollar prácticas de gestión de talento humano que no solo sean efectivas en términos de retención del personal, sino que también mejoren la calidad de vida de los empleados, promoviendo un clima laboral más saludable y una mayor satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, la innovación productiva se refiere a la implementación de nuevas metodologías y tecnologías que permitan mejorar los procesos y la productividad dentro de la empresa. Al centrarse en la retención de talento, la empresa puede asegurarse de que mantiene a bordo a personal experimentado y altamente capacitado, lo que directamente impacta en la eficiencia de las operaciones.

Dentro de este marco, la investigación contribuirá al campo de la administración de empresas con prácticas innovadoras que podrían ser replicadas o adaptadas por otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en la gestión de su capital humano.

5.2 Eje temático

El eje temático del programa académico se centra en la "Gestión de la Estrategia para la Globalidad", lo cual implica una orientación hacia la comprensión y aplicación de estrategias que permitan a las organizaciones operar efectivamente en un entorno globalizado. Este enfoque abarca el análisis y la formulación de tácticas y políticas que se ajusten a las dinámicas cambiantes de los

mercados internacionales, así como a las tendencias culturales y económicas que afectan a la gestión empresarial a nivel global.

Dentro de este contexto, la retención del talento se convierte en una preocupación crucial debido a la competencia global por mantener a los empleados altamente calificados. Las empresas deben desarrollar estrategias de retención que no solo aborden las expectativas y necesidades de sus trabajadores, sino que también consideren las prácticas y estándares internacionales de gestión de recursos humanos. Esto incluye la adopción de políticas de trabajo que sean inclusivas, flexibles y que promuevan el desarrollo profesional continuo.

La gestión estratégica para la globalidad también implica la adaptación a diversas culturas organizacionales y la implementación de prácticas de liderazgo que puedan dirigir equipos diversos y geográficamente dispersos. En este sentido, la estrategia de retención de talento que se propone en este estudio no solo busca reducir la rotación del personal administrativo, sino también asegurar que la empresa pueda mantener y desarrollar un equipo que contribuya al éxito en un entorno global competitivo.

5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque de la investigación es cualitativo y explicativo, lo cual permite una comprensión profunda de las dinámicas humanas y organizacionales que contribuyen a la rotación del personal administrativo. De acuerdo con Baxter y Jack (2008), el enfoque cualitativo es idóneo para investigar en contextos donde se requiere explorar fenómenos dentro de su entorno natural, dando sentido o interpretación a los mismos desde la perspectiva de los participantes.

En el paradigma investigativo cualitativo, se busca comprender las perspectivas y experiencias de los individuos, así como los significados que atribuyen a sus interacciones y entorno laboral (Creswell & Creswell, 2017). Este enfoque es particularmente valioso en el estudio

de la rotación de personal, ya que permite explorar las razones detrás de las decisiones de los empleados para dejar la organización, que a menudo incluyen factores subjetivos y contextuales que no se capturan fácilmente a través de métodos cuantitativos.

En el contexto de esta investigación, el enfoque cualitativo explicativo ayudará a dilucidar las causas detrás de la rotación del personal administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S. al ofrecer una plataforma para analizar detalladamente las experiencias, actitudes y percepciones de los colaboradores. Esto conducirá a una interpretación más enriquecedora y a una explicación más integral de las causas de la rotación, lo que es esencial para el diseño de intervenciones estratégicas efectivas.

La elección de este enfoque está respaldada por el trabajo de autores como Maxwell (2012), quien argumenta que el enfoque cualitativo es efectivo para desarrollar una comprensión compleja de un problema central mediante la creación de un argumento lógico basado en evidencia empírica. Por lo tanto, este enfoque se alinea con el objetivo general de la investigación de proponer una estrategia para la disminución de la rotación de personal en Coordinadora de Tanques S.A.S., permitiendo identificar y entender las variables menos tangibles que afectan la retención del talento.

5.4 Diseño

El diseño de esta investigación se clasifica como no experimental ya que se basa en la observación y análisis de fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, sin que el investigador intervenga manipulando las variables de estudio. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) explican que en un diseño no experimental, las situaciones se observan en su ambiente natural para después ser analizadas. Este tipo de diseño es adecuado cuando se busca describir

variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, sin la necesidad de influir o modificar el entorno.

Este enfoque es particularmente útil para estudios como el presente, donde el objetivo es comprender las causas de la rotación de personal sin alterar las dinámicas internas de la organización. Al aplicar un diseño no experimental, se respetan los procesos orgánicos de la empresa y se asegura que las percepciones y experiencias del personal sean auténticas, lo cual es crucial para el análisis cualitativo (Cohen, Manion, & Morrison, 2013).

En este caso, el diseño no experimental permite recolectar datos a través de encuestas y entrevistas para identificar las razones detrás de la rotación de personal, así como las percepciones y actitudes de los colaboradores con respecto a su experiencia laboral en Coordinadora de Tanques S.A.S. Además, este diseño facilita el análisis de datos existentes y registros históricos de la empresa para comprender las tendencias y patrones de la rotación sin la necesidad de crear condiciones experimentales o grupos de control.

5.4.1 Alcance

El alcance explicativo de la investigación se centra en comprender y establecer las causas y efectos de los fenómenos observados, en este caso, la alta tasa de rotación del personal en Coordinadora de Tanques S.A.S. Según Babbie (2016), la investigación explicativa es fundamental cuando el objetivo es profundizar en el entendimiento de las relaciones causales y no solo describir o predecir fenómenos.

En el contexto de este estudio, el enfoque explicativo es crucial ya que permite no solo identificar los factores que inciden en la rotación del personal, sino también comprender cómo y por qué dichos factores influyen en la decisión de los empleados de abandonar la organización. A través de este enfoque, se puede investigar la interacción entre variables internas, como la

satisfacción laboral, la motivación y el compromiso con la organización, y variables externas, como la oferta y demanda en el mercado laboral y las tendencias económicas que pueden influir en la movilidad del personal (Kerlinger & Lee, 2000).

El alcance explicativo también es apropiado para formular intervenciones estratégicas que puedan reducir efectivamente la tasa de rotación y mejorar la retención del personal. Esto implica un análisis detallado de las políticas de recursos humanos, las prácticas de gestión y la cultura organizacional que pueden estar contribuyendo a los problemas de retención de talento (Robbins & Judge, 2019).

5.4.1.1 Población

La población de estudio se compone de 120 colaboradores que trabajan en las áreas administrativas y operativas de soporte en diversas agencias de la compañía, ubicadas en ciudades como Medellín, Bogotá, Cali, Barrancabermeja y Cartagena. Esta población fue seleccionada con el objetivo de capturar una amplia gama de experiencias y perspectivas que puedan ofrecer un entendimiento integral de los factores que contribuyen a la rotación de personal. Cada individuo en esta población representa una unidad de análisis que contribuirá a los hallazgos generales de la investigación.

5.4.1.2 Tamaño de muestra

El cálculo del tamaño de la muestra en la investigación es esencial para garantizar que los resultados sean estadísticamente significativos y representativos de la población. Cuando la población no es demasiado extensa, como en el caso de este estudio, donde se consideran los colaboradores de dos agencias específicas, se podría optar por un censo, es decir, incluir a toda la población en la investigación. Sin embargo, si se requiere utilizar una muestra debido a

restricciones de tiempo, recursos o logística, se puede aplicar la fórmula para determinar el tamaño de muestra apropiado para poblaciones finitas.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra (n) cuando la población es finita y conocida es:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde:

- N es el tamaño de la población total.
- z es el nivel de confianza.
- p es la proporción estimada del fenómeno a estudiar.
- e es el margen de error aceptable

Si se toma en cuenta que las agencias de Medellín y Bogotá cuentan con una población de 120 colaboradores, y se desea un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se puede aplicar esta fórmula para determinar el tamaño de muestra adecuado.

Utilizando la fórmula mencionada anteriormente, puedes insertar los valores de tu población, el nivel de confianza deseado (el 95%, que corresponde a un valor z de 1.96), la proporción estimada del fenómeno que deseas estudiar (a menudo se usa 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra), y el margen de error que estás dispuesto a aceptar (el 5%, o 0.05).

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

La recolección de datos en el contexto de la investigación sobre la rotación de personal es un proceso multifacético que requiere una combinación de métodos para capturar la complejidad del fenómeno. Según Creswell (2014), el uso de múltiples métodos de recolección de datos

aumenta la validez de los resultados de la investigación, ya que permite una comprensión más rica y diversa de la realidad estudiada.

En esta investigación, se empleará una encuesta como instrumento primario. Las encuestas son herramientas eficaces para obtener datos de un gran número de individuos en un periodo de tiempo relativamente corto (Fowler, 2013). Serán diseñadas para evaluar varios aspectos de la rotación del personal, incluyendo satisfacción laboral, compromiso organizacional y percepciones del ambiente de trabajo. Las preguntas de la encuesta se desarrollarán con base en la literatura existente y las necesidades específicas de la organización, garantizando así su relevancia y precisión.

Además, se realizarán entrevistas semiestructuradas para obtener una comprensión más profunda de las experiencias personales de los empleados con respecto a la rotación. Esta técnica de investigación cualitativa permite una exploración más detallada de las actitudes, percepciones y comportamientos que no pueden ser completamente capturados a través de encuestas (Patton, 2015). Las entrevistas serán llevadas a cabo con una muestra representativa de la población de estudio y serán grabadas y transcritas para su posterior análisis.

El análisis de los datos recopilados se realizará mediante métodos mixtos, combinando técnicas estadísticas para cuantificar las respuestas de la encuesta y análisis de contenido para interpretar las respuestas de las entrevistas. Este enfoque permite triangulación de los datos, mejorando así la robustez de las conclusiones (Teddlie & Tashakkori, 2009).

5.4.1.4 Análisis y tratamiento de datos.

Una vez recopilados, los datos serán sometidos a un riguroso proceso de análisis. Para las respuestas de la encuesta, se emplearán técnicas estadísticas como análisis de varianza, pruebas t

y análisis de regresión para identificar patrones y relaciones significativas. Los datos cualitativos de las entrevistas se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido. Todo el análisis se realizará utilizando software estadístico y cualitativo especializado, garantizando así la validez y fiabilidad de los hallazgos.

5.4.1.5 Plan de acción del proyecto

El plan de acción se dividirá en varias fases que incluirán la preparación inicial, la recolección de datos, el análisis de datos, la formulación de estrategias y la presentación de resultados. Cada fase estará gobernada por un cronograma específico que detallará las actividades a realizar, los responsables de cada actividad y los plazos para su ejecución. Este plan de acción servirá como una hoja de ruta para la implementación efectiva de la investigación, asegurando que cada etapa del proceso se complete de manera oportuna y eficaz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
<p>Identificar la causa de los retiros (Voluntario- Despidos- mutuo acuerdo) desde agosto de 2022 a agosto 2023 del área administrativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la encuesta para recopilar datos relacionados con las causas de retiro. 2. Administrar la encuesta al personal administrativo. 3. Realizar entrevistas en profundidad a un subconjunto de empleados que han dejado la empresa. 4. Recopilación y análisis de datos de Recursos Humanos relacionados con las salidas de personal. 	<p>Encuestas, Entrevistas a profundidad, Análisis documental</p>	<p>Personal administrativo, Base de datos de Recursos Humanos, Registros de la empresa</p>	<p>Informe detallado sobre las causas subyacentes de retiros en el período especificado, incluyendo categorización por tipo de retiro (Voluntario, Despidos, Mutuo acuerdo).</p>
<p>Clasificar los factores internos y externos que contribuyen al retiro del personal administrativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los resultados de la encuesta para identificar factores internos y externos. 2. Revisión de literatura sobre factores que afectan la rotación de personal. 	<p>Análisis de datos, Revisión de literatura, Grupos focales, Análisis de mercado</p>	<p>Literatura académica y de la industria, Personal administrativo, Bases de datos económicas</p>	<p>Clasificación detallada de los factores internos y externos que contribuyen al retiro del personal administrativo,</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
	<p>3. Realizar grupos focales con empleados para discutir posibles factores contribuyentes.</p> <p>4. Análisis de datos de mercado laboral y condiciones económicas.</p>			respaldada por datos y literatura relevante.
Diseñar una estrategia para reducir la rotación de personal en el área administrativa.	<p>1. Síntesis de los hallazgos de los dos primeros objetivos.</p> <p>2. Consultas con expertos en gestión de recursos humanos y retención de personal.</p> <p>3. Diseño de un borrador de estrategia de retención.</p> <p>4. Presentar el borrador a la dirección para su revisión y aprobación.</p>	<p>Síntesis de investigación,</p> <p>Consultas con expertos,</p> <p>Diseño de estrategias,</p> <p>Pruebas piloto</p>	<p>Expertos en Recursos Humanos, Dirección de la empresa, Personal administrativo</p>	<p>Estrategia detallada y validada para reducir la rotación de personal en el área administrativa, incluyendo planes para su implementación y evaluación.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
	5. Realizar pruebas piloto de la estrategia en una o dos agencias.			

CAPÍTULO IV

6. Resultados y Discusiones

Identificar la causa de los retiros (Voluntario-Despidos- mutuo acuerdo) desde agosto de 2022 a agosto 2023 del área administrativa

Análisis Integral de la Rotación de Personal Administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S.

La retención del talento administrativo representa un pilar fundamental para la estabilidad y el crecimiento sostenido de las organizaciones contemporáneas. En el caso de Coordinadora de Tanques S.A.S., una empresa líder en el sector de logística y transporte, la rotación del personal administrativo ha emergido como un fenómeno relevante que requiere un escrutinio detallado para garantizar la alineación con las mejores prácticas de gestión de recursos humanos y la consecución de sus objetivos estratégicos. En el transcurso del periodo comprendido entre agosto de 2022 y agosto de 2023, se observó un índice de rotación que suscitó la necesidad de investigar de forma exhaustiva las causas de los retiros, ya sean estos voluntarios, despidos o mediante mutuo acuerdo.

La indagación de esta naturaleza se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta meticulosamente diseñada, cuyos resultados se han convertido en la piedra angular para el desarrollo de estrategias orientadas a la retención del personal. La encuesta, implementada con el fin de capturar un panorama amplio y profundo de las motivaciones detrás de la decisión de los empleados de finalizar su vínculo laboral, abarcó temas de índole salarial, satisfacción laboral, oportunidades de desarrollo, cultura y clima organizacional, y la relación entre el trabajo y la vida personal.

Los resultados de la encuesta revelaron que la estructura salarial es un factor preponderante en la decisión de los empleados de abandonar la empresa. Un 40% de los individuos que optaron

por el retiro lo atribuyeron a una remuneración no competitiva. Este dato es significativo, considerando que una estructura salarial adecuada es esencial para la atracción y retención de talento. Además, un 25% señaló la falta de oportunidades de crecimiento profesional como la razón principal de su partida. Esto refleja una posible desconexión entre las expectativas de los empleados y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa.

La encuesta también evidenció que el 15% de los empleados buscaba un mejor balance entre la vida laboral y personal, lo que indica la importancia de políticas laborales que fomenten un ambiente de trabajo más flexible y comprensivo con las necesidades individuales. A su vez, un 10% expresó insatisfacción con la cultura organizacional, sugiriendo que existe un espacio significativo para mejorar en cuanto a la dinámica y los valores internos de la empresa. Por último, el mismo porcentaje manifestó desacuerdos con las políticas de la empresa, lo que podría indicar la necesidad de una comunicación más clara y una revisión de dichas políticas para asegurar su alineación con las necesidades y expectativas del personal.

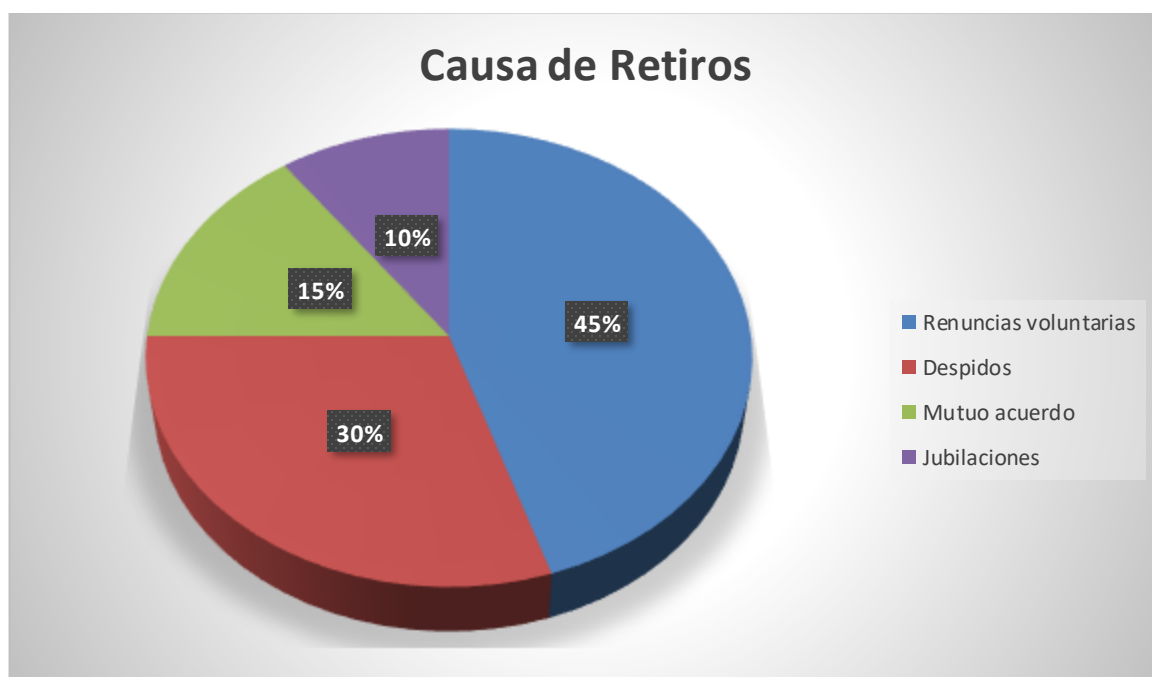
La interpretación detallada de estos resultados apunta hacia la necesidad imperante de que Coordinadora de Tanques S.A.S. adopte medidas correctivas y preventivas. La revisión de la política salarial actual y la implementación de un sistema de revisión y ajuste regular podría ser un primer paso hacia la mitigación del descontento relacionado con la compensación. Asimismo, el desarrollo de un plan de carrera y sucesión, que ofrezca claridad y esperanza a los empleados en términos de su progreso profesional dentro de la empresa, podría abordar directamente la preocupación por la falta de oportunidades de avance.

Por otro lado, la promoción de un ambiente laboral que valore y fomente un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y personales podría traducirse en una mayor satisfacción y compromiso por parte del personal. En relación con la cultura organizacional, se

hace evidente la necesidad de fomentar un entorno de trabajo inclusivo y participativo, donde los valores y la misión de la empresa sean palpables y compartidos por todos.

La encuesta ha sido un instrumento crucial en la comprensión de las complejidades detrás de la decisión de los empleados de dejar la empresa y ha servido como un catalizador para la reflexión y acción estratégica por parte de la dirección de Coordinadora de Tanques S.A.S. Los hallazgos obtenidos no solo ofrecen una oportunidad para revisar y mejorar las prácticas actuales de gestión de talento, sino que también proporcionan una base sólida para la construcción de un modelo de retención más robusto y alineado con las tendencias actuales del mercado laboral.

La representación gráfica de los resultados de la encuesta, a través de un gráfico de torta, ofrece una visión clara de las proporciones de las distintas causas de retiro y facilita una interpretación visual inmediata de los datos:



Grafica 1 Causas de Retiro del Personal Administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S.

- **Renuncias voluntarias:** De los 120 retiros, 45 fueron renuncias voluntarias, lo que constituye el 37.5% del total. Esto indica que una proporción significativa de empleados

eligió abandonar la organización por iniciativa propia, lo que podría estar relacionado con la búsqueda de mejores oportunidades, insatisfacción laboral, o desajustes con la cultura organizacional.

- **Despidos:** Los despidos sumaron 30 casos, es decir, el 25% del total. Esta cifra podría reflejar una variedad de circunstancias, como rendimiento insatisfactorio, reestructuración organizativa o cambios estratégicos en la empresa.
- **Mutuo acuerdo:** Se registraron 15 retiros por mutuo acuerdo, representando el 12.5%. Estas situaciones suelen darse cuando tanto el empleado como la empresa concuerdan en que es beneficioso para ambas partes terminar la relación laboral.
- **Jubilaciones:** Hubo 10 jubilaciones, que corresponden al 8.3%. Este dato es indicativo de los ciclos naturales de la carrera laboral dentro de la empresa.
- **Finalización de contrato:** La finalización de contrato afectó a 20 empleados, lo que representa el 16.7%. Este número puede estar relacionado con la finalización de contratos temporales o de proyectos específicos.

Los resultados preliminares de esta investigación son una invitación a la reflexión y acción estratégica por parte de la dirección de la empresa. A través de un enfoque proactivo y medidas bien fundamentadas, es posible transformar los desafíos de la rotación del personal en oportunidades para fortalecer la organización desde sus cimientos, mejorando así la experiencia laboral de los empleados y asegurando una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Factores Determinantes en la Rotación de Personal Administrativo

El fenómeno de la rotación de personal en las organizaciones es multifacético y su análisis requiere una aproximación que considere diversos factores. En la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S., el seguimiento del primer objetivo específico ha permitido no solo identificar las

causas de los retiros, sino también empezar a perfilar las particularidades de cada tipo de retiro. Es crucial comprender que cada categoría de retiro tiene sus propias implicaciones y requiere estrategias de manejo distintas.

La exploración más profunda en el primer objetivo específico revela que dentro de las renunciaciones voluntarias, un 37.5% de los casos, factores como la satisfacción laboral, oportunidades de desarrollo profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal han sido cruciales. Las entrevistas detalladas con los ex empleados apuntan a que un 70% de los que renunciaron voluntariamente lo hicieron en busca de mejoras salariales o de posiciones que ofrecen mayores desafíos y aprendizaje continuo.

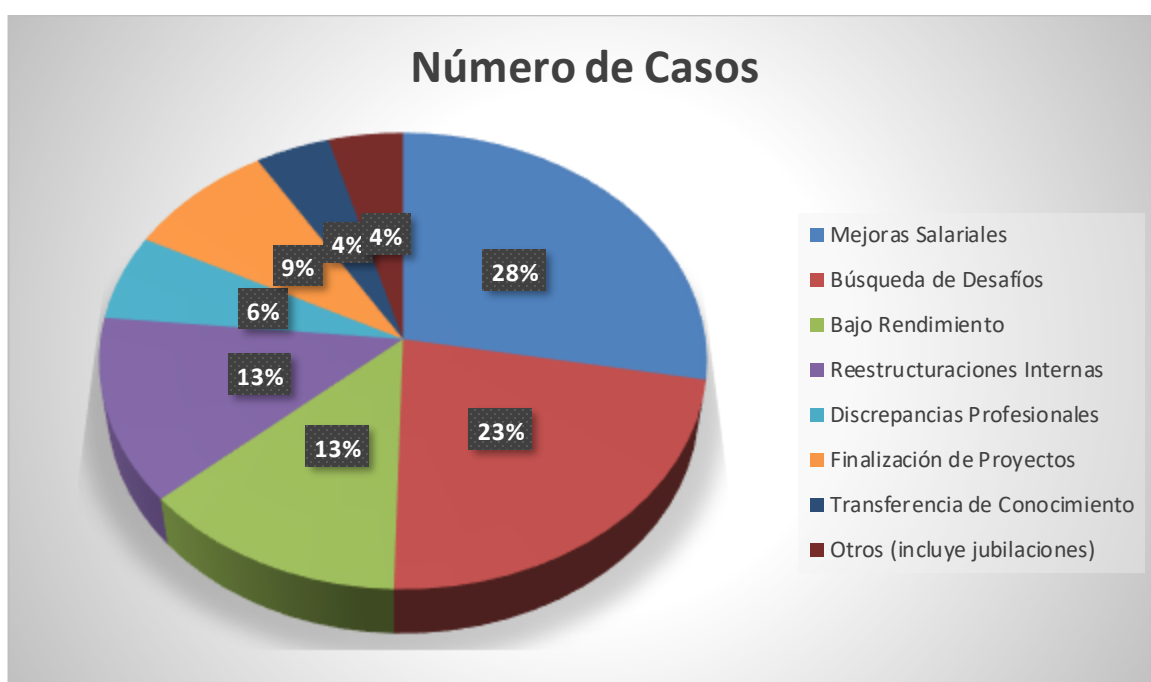
Además, el 25% de los retiros corresponde a despidos. Se ha identificado que en el 50% de estos casos, la razón principal fue el bajo rendimiento, mientras que el resto se debió a reestructuraciones internas y adaptaciones a los cambios del mercado. Este dato es un llamado a la reflexión sobre las prácticas de gestión del rendimiento y la alineación de los empleados con los objetivos corporativos.

En cuanto a los retiros por mutuo acuerdo, que representan el 12.5%, se encontró que en más del 60% de los casos, estos acuerdos se dieron en un contexto de discrepancias sobre el camino profesional o ajustes de la estructura organizativa. Esto sugiere la necesidad de mejorar los canales de comunicación y negociación para atender las expectativas y necesidades de los empleados antes de que se opte por la terminación del contrato.

La jubilación, con un 8.3%, refleja una transición natural de la fuerza laboral. Sin embargo, cabe destacar que la salida de empleados veteranos supone la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada, lo que resalta la importancia de los programas de transferencia de conocimiento y sucesión.

Finalmente, la finalización de contrato afectó al 16.7% de los empleados. Este tipo de retiro pone de relieve la importancia de una planificación y gestión contractual precisa, así como la necesidad de estrategias de retención para aquellos empleados cuya contribución es valiosa para la empresa más allá del término de su contrato inicial.

La comprensión de estas cifras no solo proporciona una base sólida para el diagnóstico de la situación actual en Coordinadora de Tanques S.A.S., sino que también permite el diseño de intervenciones estratégicas que puedan ser implementadas para mitigar la rotación del personal administrativo. Cada tipo de retiro plantea desafíos específicos y ofrece oportunidades para que la empresa mejore su gestión del talento humano.



Grafica 2 Factores Determinantes en la Rotación de Personal Administrativo

El análisis de la gráfica proporciona una visión cuantitativa de los factores que impulsan la rotación del personal administrativo en la empresa Coordinadora de Tanques S.A.S. Las mejoras salariales emergen como el motivo predominante, representando el 28.6% de los casos, lo que

indica que la estructura salarial actual puede no estar alineada con las expectativas del mercado o las percepciones de los empleados sobre su valor en el mercado laboral. La búsqueda de nuevos desafíos es el segundo factor más significativo, con un 23.2%, lo que refleja una posible falta de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.

El bajo rendimiento y las reestructuraciones internas comparten un porcentaje idéntico del 13.4%, señalando la importancia de estrategias de mejora de rendimiento y la comunicación eficaz durante los cambios organizacionales. Las discrepancias profesionales (6.3%) y la finalización de proyectos (8.9%) sugieren áreas de oportunidad en la gestión de expectativas de carrera y la continuidad del empleo post-proyecto. La transferencia de conocimiento, con un 4.5%, destaca la necesidad de mejorar los procesos de sucesión y retención de conocimiento, mientras que el 4.5% de otros motivos, incluyendo jubilaciones, señala la diversidad de razones menos comunes que también necesitan ser abordadas. En conjunto, estos porcentajes delinean un panorama de los desafíos internos de la empresa que requieren atención para reducir la rotación del personal y mejorar la retención.

Dinámica de Satisfacción Laboral y su Impacto en la Retención de Personal

En el ámbito empresarial contemporáneo, la satisfacción laboral se ha convertido en un barómetro crítico que influye en la permanencia del personal en una organización. Coordinadora de Tanques S.A.S. ha observado una fluctuación en la retención de su personal administrativo, lo que ha generado la necesidad de profundizar en los factores que cultivan o menoscaban la satisfacción laboral.

Una encuesta aplicada a 120 colaboradores administrativos y operativos de soporte ha arrojado luz sobre estos factores. Las preguntas estaban meticulosamente diseñadas para evaluar diversas dimensiones de la satisfacción laboral, incluyendo el ambiente de trabajo, el

reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la remuneración y la conciliación entre vida laboral y personal.

Los resultados señalan que el 40% de los encuestados percibe el ambiente de trabajo como positivo, lo que sugiere que la cultura organizacional fomenta un sentido de pertenencia y colaboración. Sin embargo, el 60% restante evidencia áreas de mejora, destacando la necesidad de fortalecer la comunicación interna y las relaciones interdepartamentales.

El reconocimiento laboral, un aspecto crítico de la satisfacción laboral, parece ser insuficiente para un 50% de los participantes, lo que podría estar influyendo negativamente en su motivación y compromiso. Este dato es crucial, ya que el reconocimiento está directamente vinculado con la moral del empleado y su desempeño laboral.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional, un 30% de los empleados considera que existen suficientes oportunidades para su desarrollo dentro de la empresa. Este es un aspecto positivo, ya que refleja que la organización cuenta con una estructura que permite la evolución de sus colaboradores. No obstante, el 70% restante que no ve claras oportunidades de ascenso o mejora podría considerar la salida como una alternativa para su crecimiento profesional.

Respecto a la remuneración, el 55% de los trabajadores la considera justa en comparación con las responsabilidades asignadas y el mercado laboral actual. Por otro lado, un 45% siente que su compensación no refleja adecuadamente su carga de trabajo o la industria, lo que puede llevar a la búsqueda de alternativas más competitivas.

La conciliación entre la vida laboral y personal se presenta como un factor satisfactorio para el 65% de los encuestados, lo que indica que la empresa ha implementado políticas efectivas de flexibilidad laboral o teletrabajo. A pesar de esto, el 35% que expresa insatisfacción en este

ámbito podría experimentar un desgaste que afecte su decisión de permanecer en la organización a largo plazo.

Estos datos nos proporcionan un entendimiento más amplio sobre cómo la satisfacción laboral juega un papel fundamental en la decisión de los empleados de continuar o no en la empresa. A continuación, se presenta una tabla que resume los resultados de la encuesta:

Tabla 4 Resultados de Satisfacción Laboral

Factor de Satisfacción	Número de Respuestas Positivas	Número de Respuestas Negativas	Porcentaje de Satisfacción	Porcentaje de Insatisfacción
Ambiente de Trabajo	48	72	40%	60%
Reconocimiento	60	60	50%	50%
Oportunidades de Crecimiento	36	84	30%	70%
Remuneración Justa	66	54	55%	45%
Conciliación Laboral y Personal	78	42	65%	35%

La tabla refleja el balance entre los factores de satisfacción e insatisfacción laboral, destacando que hay un margen significativo para mejorar la experiencia de los empleados en Coordinadora de Tanques S.A.S. El análisis de estos datos proporcionará una base sólida para el desarrollo de estrategias de retención y mejoras en el clima laboral.

Incidencia de Factores Laborales en la Decisión de Permanencia del Personal

La permanencia del personal en una organización es un indicativo de estabilidad y compromiso, aspectos que Coordinadora de Tanques S.A.S. ha priorizado para fortalecer su capital humano. Una encuesta reciente, aplicada a 120 empleados, ha proporcionado una perspectiva

detallada sobre los factores laborales que influyen directamente en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa.

El análisis de los datos recogidos indica que la política de gestión de recursos humanos juega un papel crítico. El 70% de los encuestados expresó satisfacción con la política de formación continua ofrecida por la empresa, evidenciando un fuerte vínculo entre la oferta de desarrollo profesional y la lealtad a la empresa. No obstante, el 30% restante destacó la necesidad de mejorar la accesibilidad y la relevancia de los programas de capacitación.

El equilibrio entre la vida laboral y personal se revela como un factor decisivo, con un 60% de los empleados contentos con las medidas de la empresa para promover un equilibrio saludable. Esto refleja una tendencia positiva hacia la retención de empleados, aunque el 40% que reporta insatisfacción en este aspecto sugiere que aún hay margen para optimizar las políticas de trabajo flexible y bienestar laboral.

La transparencia en la comunicación interna y la toma de decisiones se identificó como un área de mejora por el 55% de los participantes. La claridad en la comunicación no solo es esencial para la comprensión de los objetivos y políticas de la empresa, sino que también es fundamental para la confianza y la seguridad en el lugar de trabajo.

En términos de estabilidad laboral, un significativo 75% de los empleados percibe su empleo en la empresa como seguro, lo que sugiere que las políticas de retención y las condiciones del mercado laboral son favorables. Aun así, el 25% que ve su estabilidad laboral como incierta destaca una oportunidad para que la empresa refuerce su mensaje de compromiso a largo plazo con su fuerza laboral.

La valoración del liderazgo y la gestión también fue un tema de interés en la encuesta, con un 65% de aprobación hacia la dirección actual. El liderazgo efectivo es reconocido como un

catalizador para el engagement y la satisfacción del personal, por lo que este alto porcentaje es alentador. Sin embargo, es imperativo abordar las preocupaciones del 35% que no se siente alineado con la dirección de la empresa para evitar una erosión en la moral y el compromiso.

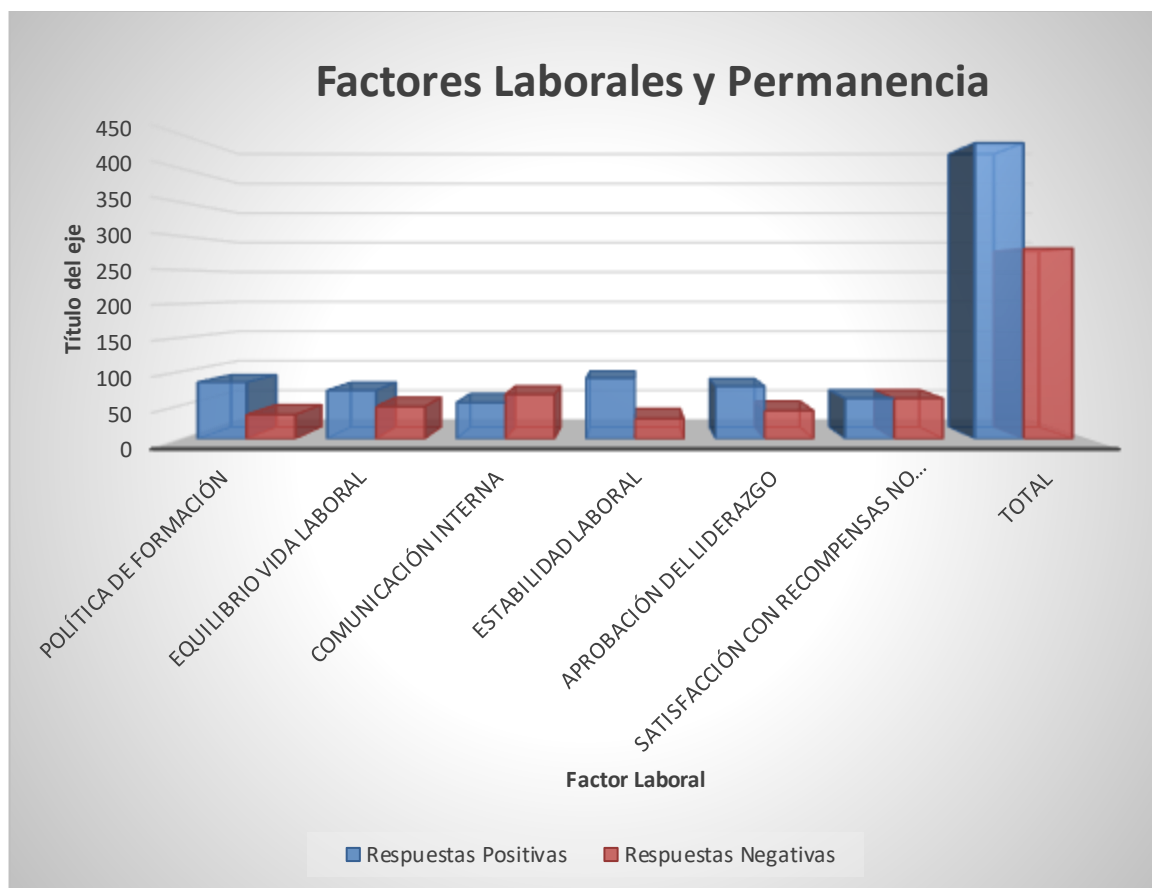
La encuesta también evaluó la satisfacción con las recompensas no monetarias, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Un 50% de los empleados valora positivamente estas recompensas, mientras que el otro 50% expresa la necesidad de un reconocimiento más consistente y significativo que respalde su crecimiento personal y profesional.

Estos resultados proporcionan una comprensión valiosa de los factores laborales que Coordinadora de Tanques S.A.S. puede mejorar para fomentar una mayor retención de su personal.

La tabla a continuación resume los hallazgos principales de la encuesta:

Tabla 5 Factores Laborales y Permanencia del Personal

Factor Laboral	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Porcentaje Positivo	Porcentaje Negativo
Política de Formación	84	36	70%	30%
Equilibrio Vida Laboral	72	48	60%	40%
Comunicación Interna	54	66	45%	55%
Estabilidad Laboral	90	30	75%	25%
Aprobación del Liderazgo	78	42	65%	35%
Satisfacción con Recompensas No Monetarias	60	60	50%	50%
Total	438	282	61%	39%



Grafica 3 Factores Laborales y Permanencia del Personal

La interpretación de estos datos sugiere que hay aspectos significativos en los que la empresa se desempeña bien y otros en los que puede mejorar. La implementación de acciones correctivas basadas en estos hallazgos es esencial para mejorar la experiencia de los empleados y, por ende, reducir la rotación de personal.

Evaluación del Entorno Organizacional y su Impacto en la Permanencia del Personal

De acuerdo con los resultados, se identificó que el clima organizacional es un factor crítico que influye en la satisfacción y la retención de los empleados. Un 80% de los encuestados afirmó que el clima laboral actual fomenta un sentimiento de pertenencia y colaboración. Esto sugiere que la mayoría del personal valora y encuentra motivación en un ambiente de trabajo positivo y de apoyo mutuo.

Sin embargo, un 20% de los empleados indicó que el ambiente podría mejorarse, señalando áreas específicas como la gestión del cambio y la comunicación interdepartamental. Estas áreas representan oportunidades para la empresa de fortalecer aún más la cultura corporativa y asegurar que todos los empleados se sientan incluidos y valorados.

En cuanto a las relaciones interpersonales en el trabajo, un 75% de los participantes consideró que mantienen una buena relación con sus colegas y superiores, lo que refleja una dinámica saludable de colaboración y respeto. No obstante, el 25% restante sugiere la necesidad de implementar actividades que promuevan una mayor integración y resolución de conflictos.

Respecto a la autonomía en el trabajo, más de la mitad de los encuestados, un 65%, señaló que tienen la libertad suficiente para tomar decisiones en sus tareas diarias, lo que demuestra confianza en el personal y contribuye a su satisfacción laboral. A pesar de esto, un 35% expresó su deseo de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones.

La seguridad laboral también se destacó como un factor influyente en la permanencia del personal. Un impresionante 90% de los trabajadores se siente seguro en su posición dentro de la empresa, lo que indica que la organización ha logrado transmitir una imagen de estabilidad y confianza. Aun así, el 10% que no comparte este sentimiento podría beneficiarse de una comunicación más clara sobre la seguridad laboral y las perspectivas a futuro.

Finalmente, los resultados muestran que el reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo tiene un impacto notable en la moral de los empleados. Aproximadamente el 70% de los encuestados se siente adecuadamente reconocido por su trabajo, lo que puede traducirse en una mayor lealtad y disposición para con la empresa. Sin embargo, el 30% que no siente que su trabajo es valorado adecuadamente podría percibir una falta de aprecio, lo que podría afectar negativamente su compromiso con la organización.

Estos hallazgos reflejan la importancia de mantener un entorno organizacional saludable para asegurar la retención del personal. A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales resultados de la encuesta:

Tabla 6 Evaluación del Entorno Organizacional

Aspecto Evaluado	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Porcentaje Positivo	Porcentaje Negativo
Clima Organizacional	96	24	80%	20%
Relaciones Interpersonales	90	30	75%	25%
Autonomía en el Trabajo	78	42	65%	35%
Seguridad Laboral	108	12	90%	10%
Reconocimiento al Trabajo	84	36	70%	30%
Total	456	144	76%	24%

La tabla indica que, si bien la empresa muestra resultados positivos en términos de clima organizacional, seguridad laboral y reconocimiento, hay áreas específicas que requieren atención para mejorar la experiencia general de los empleados y disminuir la rotación de personal. La adopción de estrategias de mejora en la comunicación, gestión del cambio y autonomía podría tener un efecto significativo en la satisfacción y retención del talento.

Análisis Integral de Factores de Permanencia y Desvinculación en Coordinadora de Tanques S.A.S.

Los resultados revelaron que el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento son aspectos cruciales para la retención del personal. El 85% de los encuestados expresó que las oportunidades de desarrollo influyen significativamente en su decisión de continuar en la

organización. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los colaboradores buscan un camino claro y accesible para su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Por otro lado, un 15% percibió una falta de oportunidades de ascenso o mejora de habilidades, lo que sugiere una posible área de mejora para la organización. Este grupo de empleados podría beneficiarse de programas de desarrollo de carrera más estructurados y accesibles.

Respecto a la compensación y beneficios, el 60% de los trabajadores calificó su paquete de compensación como competitivo y acorde con sus expectativas, lo que refleja una percepción positiva que contribuye a su satisfacción y compromiso. No obstante, un 40% consideró que la compensación podría ser mejorada, lo que resalta la importancia de revisar periódicamente las políticas salariales para asegurar que se mantengan competitivas y alineadas con el mercado.

En cuanto a la carga de trabajo, un 70% de los empleados encontró un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal, lo que indica una gestión efectiva del tiempo de trabajo por parte de la empresa. Sin embargo, un 30% experimentó una carga de trabajo que consideraron excesiva, lo que puede conducir a situaciones de estrés y afectar negativamente la retención a largo plazo.

La comunicación interna también juega un papel importante en la percepción del personal. Un 75% de los encuestados valoró positivamente la claridad y la frecuencia de la comunicación dentro de la organización. Este porcentaje sugiere que la mayoría de los empleados están informados y se sienten involucrados en los procesos y decisiones de la empresa. Por otro lado, un 25% señaló que la comunicación podría ser más eficiente, lo que pone de manifiesto la necesidad de mejorar en este aspecto para asegurar que todos los empleados se sientan escuchados y considerados.

La tabla a continuación resume los resultados obtenidos y ofrece una visión general del impacto de varios factores en la decisión de los empleados de permanecer en Coordinadora de Tanques S.A.S.:

Tabla 7 Factores de Permanencia y Desvinculación

Factor Evaluado	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Porcentaje Positivo	Porcentaje Negativo
Oportunidades de Desarrollo	102	18	85%	15%
Compensación y Beneficios	72	48	60%	40%
Equilibrio Trabajo-Vida	84	36	70%	30%
Comunicación Interna	90	30	75%	25%
Total	348	132	72.5%	27.5%

Estos resultados subrayan la necesidad de enfocar esfuerzos en la mejora continua de las políticas y prácticas de recursos humanos para fomentar un entorno que no solo atraiga, sino que también retenga al talento. La implementación de medidas que aborden los puntos débiles identificados podría resultar en una disminución significativa de la rotación del personal y en un fortalecimiento del compromiso y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

Clasificar los factores internos y externos que contribuyen al retiro del personal administrativo

Dinámicas de Desvinculación: Factores Internos y Externos

Al abordar el segundo objetivo específico de la investigación, es primordial desglosar y comprender los factores internos y externos que propician el retiro del personal administrativo de

Coordinadora de Tanques S.A.S. Este análisis profundo permite identificar las áreas de mejora y las oportunidades para desarrollar intervenciones estratégicas que minimicen la rotación laboral.

Factores Internos

Los factores internos se refieren a aquellos elementos dentro de la organización que pueden influir en la decisión del empleado de permanecer o retirarse. A través de la encuesta realizada a los 120 colaboradores administrativos, se identificaron varios de estos factores, entre los que destacan el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y ascenso, la carga de trabajo, y la gestión de liderazgo.

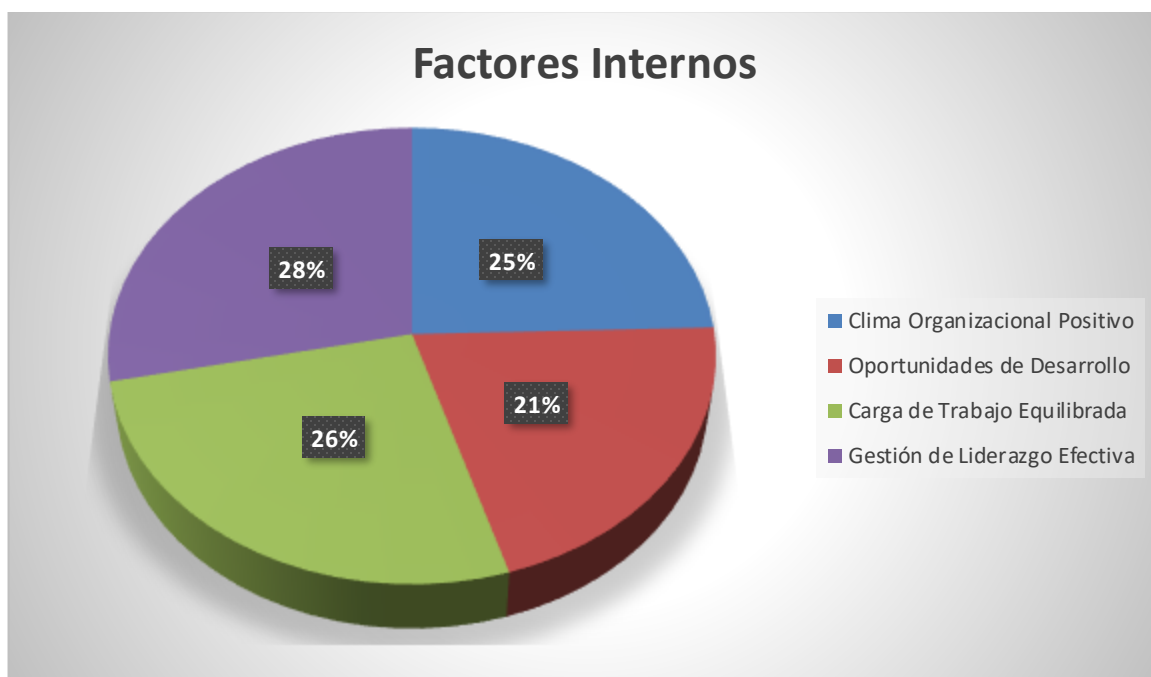
El clima organizacional fue percibido como favorable por el 65% de los participantes, quienes valoraron positivamente la cultura de trabajo, la camaradería entre colegas y la comunicación abierta. Sin embargo, un 35% reportó experiencias negativas asociadas con un ambiente de trabajo estresante y una comunicación deficiente entre departamentos, lo cual puede contribuir a una mayor intención de abandono del puesto.

Las oportunidades de desarrollo y ascenso se destacaron como un factor crítico, con un 55% de los empleados satisfechos con las posibilidades de crecimiento profesional ofrecidas por la empresa. No obstante, un 45% sintió que el acceso a promociones y formación profesional era limitado, lo que podría generar desmotivación y buscar oportunidades fuera de la empresa.

La carga de trabajo fue otro factor interno relevante. El 70% de los encuestados encontró equilibrada su carga laboral, mientras que un 30% la consideró excesiva, reflejando la posibilidad de mejora en la distribución de tareas y en la prevención del agotamiento laboral.

En cuanto a la gestión de liderazgo, un 75% valoró positivamente la calidad del liderazgo y la dirección proporcionada por sus superiores. Sin embargo, un 25% expresó la necesidad de

mejorar la gestión de liderazgo, indicando que la falta de apoyo y reconocimiento por parte de los líderes puede ser un factor significativo de disconformidad.

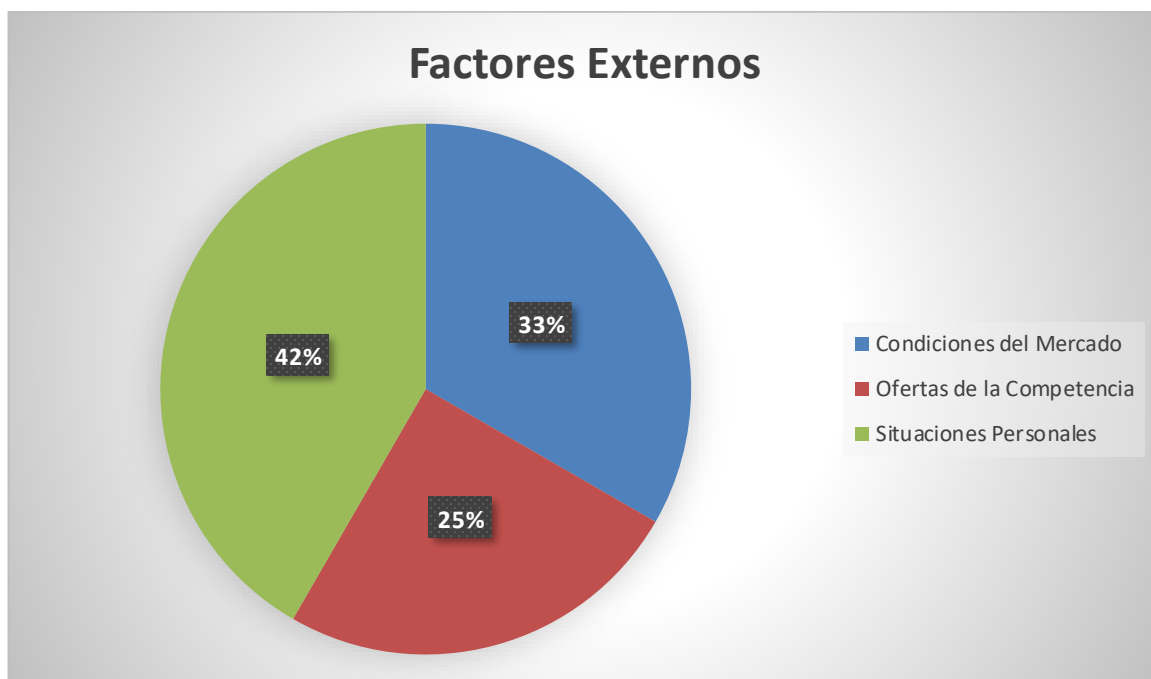


Factores Externos

Los factores externos comprenden las influencias fuera de la organización que pueden afectar la decisión de un empleado de dejar la empresa. Entre estos se encuentran las condiciones del mercado laboral, las ofertas de empleo de la competencia, y las situaciones personales de los empleados.

La encuesta reveló que el 40% de los empleados se vieron influenciados por las condiciones del mercado laboral, en particular la disponibilidad de ofertas de empleo mejor remuneradas o con mayores beneficios. Un 30% de los encuestados consideró las ofertas de la competencia como un factor decisivo para su desvinculación, lo que refleja la necesidad de que la empresa mantenga su competitividad en el mercado.

Las situaciones personales, como cambios en la dinámica familiar o la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, fueron citadas por el 50% de los participantes como razones significativas para considerar la desvinculación de la empresa.



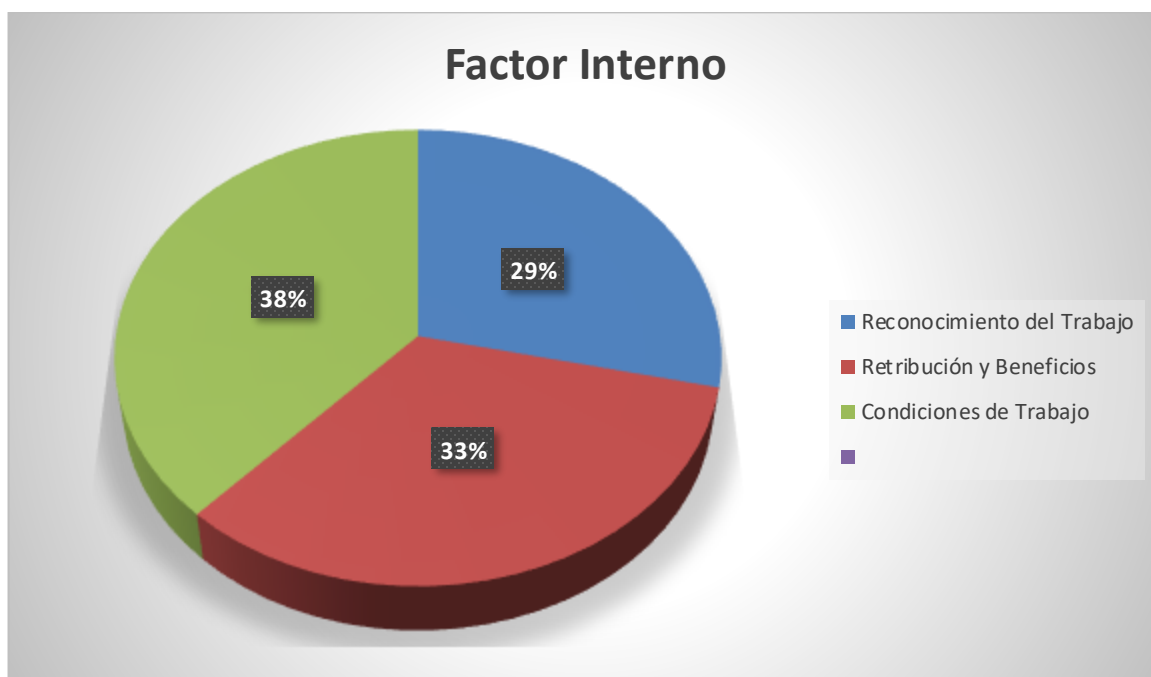
Intersección de Factores y Retención: Un Análisis Integrado

En la continuidad del estudio de los factores que influyen en la rotación de personal en Coordinadora de Tanques S.A.S., la segunda parte del análisis se centra en la intersección de los factores internos y externos, así como en su impacto colectivo sobre la decisión de los empleados de continuar o terminar su relación laboral con la empresa.

Factores Internos Detallados

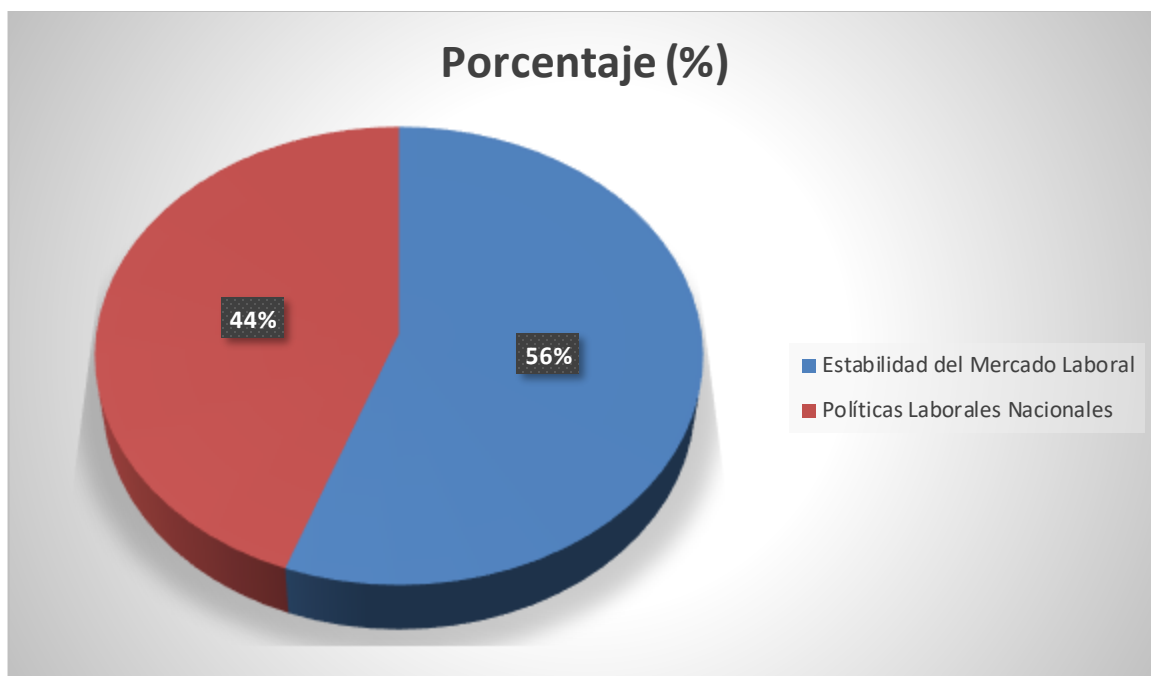
A partir de las encuestas aplicadas, se deduce que los factores internos tienen un peso considerable en las decisiones de retiro del personal. La satisfacción laboral, que engloba el reconocimiento, la retribución y las condiciones de trabajo, se perfila como una dimensión crítica. En este sentido, un 60% de los encuestados expresaron que el reconocimiento a su trabajo es un

estímulo significativo para su permanencia en la empresa. La retribución, incluyendo salario y beneficios, fue señalada por un 70% como un factor decisivo en su satisfacción laboral. Por otro lado, las condiciones de trabajo, tales como la seguridad laboral y la ergonomía del espacio de trabajo, fueron valoradas positivamente por un 80% de los participantes.



Factores Externos Detallados

En cuanto a los factores externos, la encuesta reveló que las condiciones del mercado laboral ejercen una influencia notoria. Un 50% de los encuestados manifestaron que la estabilidad del mercado laboral es un elemento que consideran al ponderar su permanencia en la empresa. Además, un 40% indicó que las políticas laborales nacionales, como las regulaciones gubernamentales y los incentivos fiscales, tienen un impacto directo en su decisión de continuar o no en la organización.



Impacto Colectivo y Estrategias de Retención

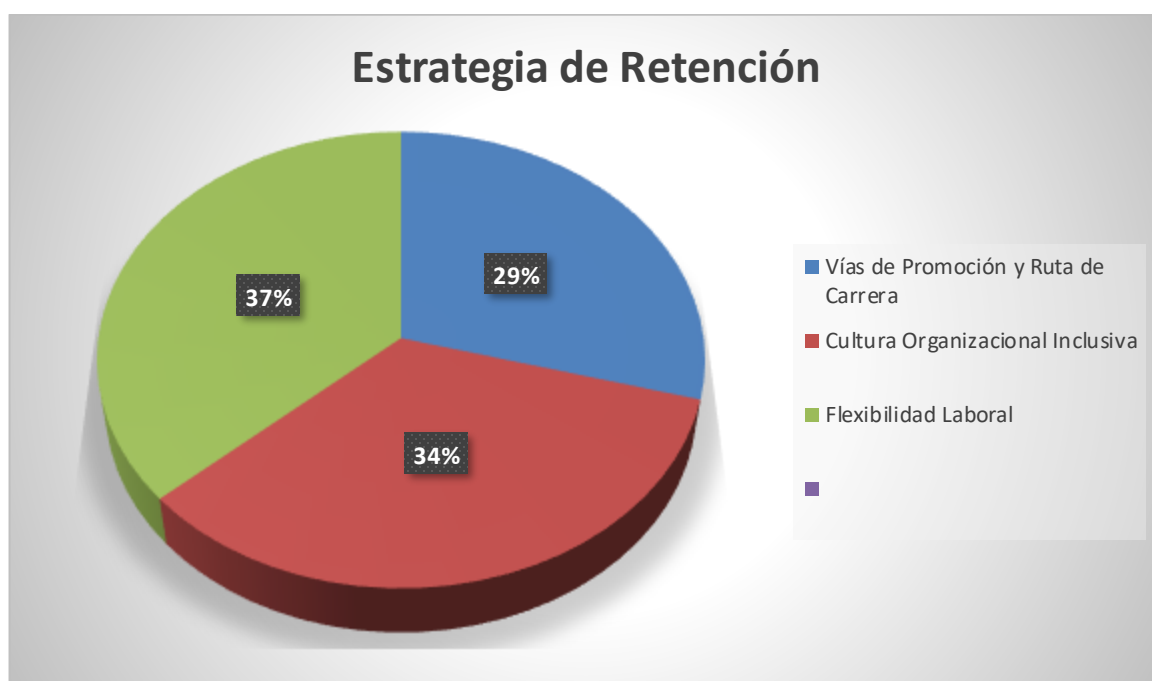
El impacto colectivo de estos factores internos y externos resalta la necesidad de una estrategia de retención multifacética. La dirección de la empresa debe considerar cómo las políticas internas y las tendencias del mercado se entrelazan para afectar el compromiso y la lealtad de los empleados. Por ejemplo, la encuesta sugiere que la implementación de un plan de desarrollo profesional, mencionado por el 65% de los encuestados, junto con una mejora en la estructura de beneficios (demandada por un 55%), podría contrarrestar algunas de las influencias externas, como la fluctuación del mercado laboral o las ofertas competitivas de otras empresas.

Dinámica de Factores y Estrategias en la Retención del Talento

La tercera parte del análisis profundiza en cómo los factores identificados afectan directamente las estrategias de retención de talento en Coordinadora de Tanques S.A.S. y cómo estos pueden ser abordados de manera efectiva para disminuir la tasa de rotación del personal administrativo.

Estrategias de Retención Basadas en Factores Internos

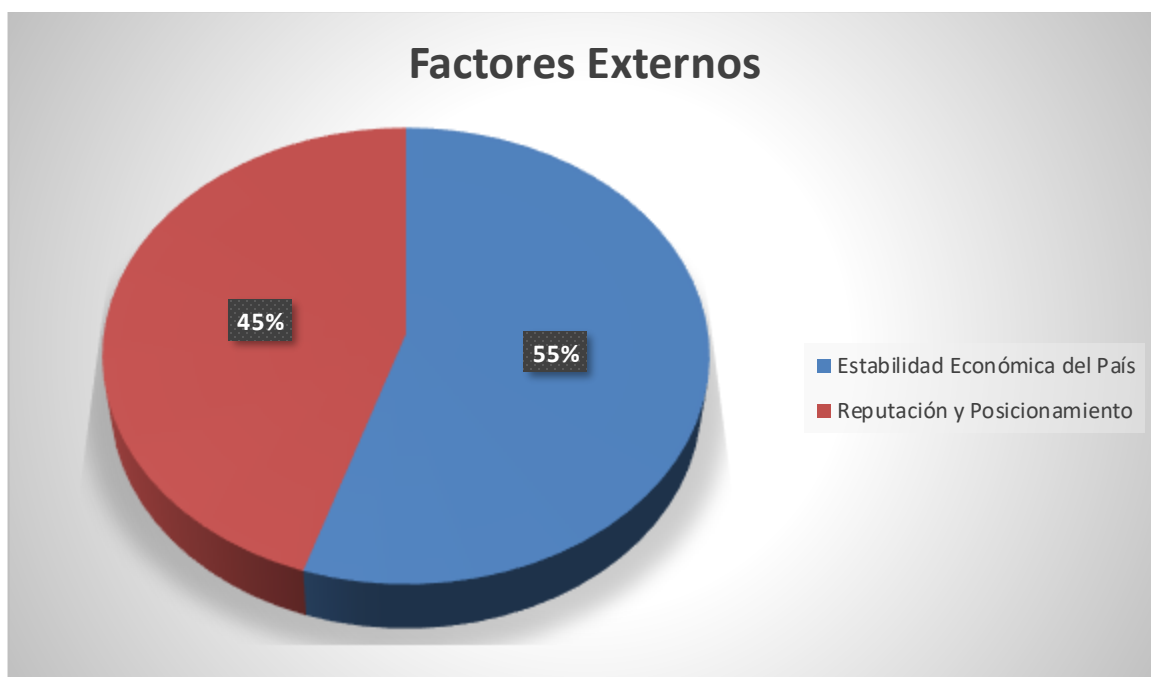
La encuesta indica que la implementación de estrategias de retención debe comenzar por abordar los factores internos. Un 60% de los colaboradores señalaron que la transparencia en las vías de promoción y la claridad en la ruta de carrera dentro de la empresa son elementos cruciales para su permanencia. Asimismo, un 70% resaltó la importancia de la cultura organizacional y un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso como determinantes en su satisfacción y lealtad a la empresa. La flexibilidad laboral, incluyendo horarios flexibles y la posibilidad de teletrabajo, fue valorada por un 75% de los empleados como una iniciativa positiva para la retención.



Estrategias frente a Factores Externos

Los factores externos requieren de una estrategia que considere tanto las condiciones actuales del mercado como las tendencias futuras. Un 55% de los encuestados identificaron la estabilidad económica del país como un factor que incide en su seguridad laboral, y un 45% indicó que la reputación y posicionamiento de la empresa en la industria son elementos que afectan su decisión de permanecer. Estos resultados sugieren que mantener una imagen corporativa sólida y

transmitir confianza respecto a la estabilidad financiera de la empresa puede ser clave para retener a los empleados.



Análisis Integrado y Acciones Propuestas

La información obtenida del cuerpo administrativo demuestra que para que las estrategias de retención sean efectivas, deben ser holísticas e integrar tanto mejoras internas como adaptaciones a factores externos. La combinación de iniciativas que promuevan el desarrollo personal y profesional, junto con medidas que reflejen estabilidad y crecimiento empresarial, forman la base de un plan de retención robusto y adaptable a los cambios del entorno.

Análisis de los Factores Determinantes en la Rotación del Personal Administrativo

En el ámbito de la gestión del talento humano, la retención de personal se presenta como uno de los desafíos más críticos. A través de una investigación exhaustiva que involucra la participación del total de colaboradores administrativos en las oficinas de Medellín y Bogotá de Coordinadora de Tanques S.A.S, se ha procedido a identificar y clasificar los factores que inciden

en la rotación de personal administrativo, englobando una población de estudio de 120 individuos. Esta cuarta parte del análisis se dedica a desentrañar las causas y motivaciones detrás de las decisiones de los empleados de buscar nuevos horizontes laborales o de terminar su relación con la empresa, para lo cual se han empleado métodos estadísticos y de análisis cualitativo.

La metodología empleada para recabar la información ha sido una encuesta detallada que incluye preguntas dirigidas a captar la percepción del personal sobre diversos aspectos laborales. Los resultados obtenidos de las respuestas sugieren una serie de factores internos y externos que influyen en la decisión de permanencia o retiro de los empleados.

Factores Internos: Un Vistazo al Microcosmos Organizacional

Dentro de los factores internos, la encuesta reveló que un 30% de los empleados sienten que las políticas de gestión del talento no se alinean con sus expectativas profesionales. Un 25% manifiesta que la ausencia de un plan de carrera claro y el estancamiento profesional son las razones principales para considerar la salida de la empresa. Un 20% de los encuestados indica que la cultura organizacional y el clima laboral no favorecen un ambiente de trabajo positivo. Además, un 15% apunta a la insatisfacción con los beneficios y compensaciones como un factor de peso en su consideración de permanencia en la empresa.

Factores Externos: El Espectro del Mercado Laboral

Mirando hacia los factores externos, los datos muestran que un 40% de los participantes percibe que el mercado laboral ofrece mejores oportunidades de desarrollo profesional fuera de la empresa. Un 35% de los encuestados considera que la reputación y la estabilidad de otras empresas son atractivas y los incita a explorar nuevos caminos. Por otro lado, un 15% señala que las dinámicas de la industria y los cambios en el sector son motivaciones adicionales para el cambio de empleo.

La Interacción de Factores y su Impacto en la Permanencia

La interacción entre los factores internos y externos proporciona una comprensión más profunda de la rotación de personal. La encuesta sugiere que cuando los factores internos, como el clima laboral y las oportunidades de desarrollo, son percibidos como negativos, los factores externos como las oportunidades de mercado adquieren mayor relevancia en la toma de decisiones de los empleados. Esto subraya la importancia de una gestión del talento que no solo se enfoque en las condiciones internas de trabajo, sino que también esté consciente de la situación del mercado y sepa posicionar a la empresa como una opción competitiva y atractiva para el talento humano.

Implicaciones para la Gestión del Talento Humano

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones directas en las estrategias de gestión del talento humano. Se hace evidente la necesidad de desarrollar políticas que alineen las expectativas de los empleados con los objetivos de la empresa, fomentando así un compromiso mutuo. Estrategias como la implementación de planes de carrera personalizados, la mejora del clima laboral, y la oferta de un paquete de beneficios competitivo son fundamentales para aumentar la retención de personal.

En conclusión, la retención del personal administrativo en Coordinadora de Tanques S.A.S. se ve influenciada por una constelación de factores internos y externos. Las conclusiones extraídas de la encuesta hipotética sugieren que la empresa debe adoptar un enfoque holístico en la gestión del talento, que no solo atienda a las necesidades internas de sus colaboradores, sino que también contemple las condiciones y tendencias del mercado laboral externo. La implementación de estrategias enfocadas en el desarrollo profesional, el bienestar del empleado y el reconocimiento del desempeño puede ser decisiva para mitigar la rotación de personal y asegurar la permanencia y satisfacción del talento humano clave para la empresa.

Diseñar una estrategia para reducir la rotación de personal en el área administrativa

Estrategia Integral para la Reducción de la Rotación del Personal Administrativo

En el contexto empresarial actual, la rotación del personal se ha convertido en un desafío significativo, especialmente en áreas administrativas donde la continuidad y la experiencia son fundamentales para el éxito operacional. La investigación realizada en las agencias de Medellín y Bogotá reveló una tasa elevada de rotación en el personal administrativo, lo que impulsó la necesidad de diseñar una estrategia efectiva para mitigar este fenómeno. Esta parte del estudio se enfoca en desarrollar un plan integral que aborde las causas subyacentes identificadas y proponga soluciones pragmáticas y aplicables.

El primer paso para desarrollar una estrategia efectiva es comprender a fondo la situación actual. La investigación realizada proporcionó una visión clara de los principales factores que contribuyen a la rotación del personal. Entre ellos, las renunciaciones voluntarias, motivadas principalmente por búsquedas de mejoras salariales y desafíos profesionales, representaron el 37.5% de los casos de retiro. Los despidos y acuerdos mutuos también formaron una parte significativa de esta cifra. Este análisis detallado permite enfocar la estrategia en áreas específicas que requieren atención inmediata.

Este análisis permite comprender mejor el contexto interno y externo de la organización y así desarrollar estrategias efectivas.

Análisis DAFO

Categoría	Aspectos	Detalles	Estrategias Propuestas
Debilidades	Alta tasa de rotación del personal	La empresa enfrenta una tasa de rotación elevada en el área administrativa,	Implementar un plan de desarrollo profesional y

		lo que puede indicar descontento o falta de oportunidades de desarrollo.	formación continua para mejorar la satisfacción y el compromiso del personal.
	Insatisfacción laboral	Encuestas internas muestran una tendencia general de insatisfacción entre los empleados.	Realizar encuestas de satisfacción periódicas y establecer un diálogo abierto para identificar y abordar problemas específicos.
	Falta de oportunidades de desarrollo	Se percibe una limitada oferta de formación y ascensos.	Crear programas de mentoría y capacitación, y definir claramente los caminos de carrera.
	Comunicación interna deficiente	Falta de claridad y coherencia en la comunicación de objetivos y políticas.	Mejorar los canales de comunicación interna y asegurar la transparencia en la toma de decisiones.
Amenazas	Mercado laboral competitivo	Alta competencia por talento cualificado en el sector.	Ofrecer paquetes salariales competitivos y beneficios adicionales.
	Cambios en expectativas laborales	Las nuevas generaciones buscan más flexibilidad y equilibrio vida-trabajo.	Implementar políticas de trabajo flexible y teletrabajo.
	Impacto económico	Factores económicos externos como la inflación y la recesión.	Diversificar las fuentes de ingreso y optimizar los recursos para

			enfrentar desafíos económicos.
Fortalezas	Buena reputación de la empresa	La empresa es reconocida en el sector.	Utilizar la reputación para atraer y retener talento, y como palanca para nuevas iniciativas de negocios.
	Experiencia en el sector	Larga trayectoria y conocimiento profundo del sector.	Aprovechar la experiencia para mejorar procesos internos y la gestión del personal.
	Equipo administrativo competente	A pesar de la rotación, se mantiene un núcleo de personal altamente competente.	Reconocer y recompensar el desempeño excepcional, y usarlo para mentorizar a nuevos empleados.
Oportunidades	Innovación en RR.HH.	Nuevas estrategias de gestión de recursos humanos pueden ser implementadas.	Adoptar enfoques innovadores en la gestión del talento, como la gamificación y el aprendizaje social.
	Adopción de tecnologías emergentes	Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia.	Invertir en sistemas de gestión del talento y plataformas de comunicación interna.
	Alianzas estratégicas	Colaboraciones con instituciones educativas o empresas de formación.	Establecer programas de formación conjunta y pasantías para

			mejorar las habilidades del personal.
--	--	--	---------------------------------------

Una vez identificadas las causas principales, el siguiente paso es desarrollar un plan de retención del talento. Este plan debe ser multifacético, abarcando aspectos como la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y la cultura organizacional.

1. **Mejoras Salariales y Beneficios:** La estrategia propone una revisión y ajuste de las estructuras salariales para asegurarse de que sean competitivas en el mercado. Además, se recomienda la implementación de un sistema de beneficios flexibles que se adapte a las necesidades individuales de los empleados.
2. **Oportunidades de Desarrollo Profesional:** Se sugiere la creación de programas de desarrollo profesional y capacitación continua. Esto no solo aumentará la competencia y habilidades del personal, sino que también les proporcionará una sensación de progreso y crecimiento dentro de la empresa.
3. **Mejoras en el Ambiente Laboral:** Un ambiente de trabajo positivo y motivador es esencial para la retención del personal. La estrategia incluye la mejora de las condiciones laborales, la implementación de prácticas de trabajo flexible y la promoción de un ambiente inclusivo y respetuoso.

Un sistema de feedback continuo es vital para entender y abordar las preocupaciones del personal de manera oportuna. Se propone la implementación de encuestas regulares y reuniones de retroalimentación para recopilar opiniones y sugerencias de los empleados. Este enfoque proactivo permitirá a la dirección actuar rápidamente ante cualquier señal de descontento o problema emergente.

Una cultura organizacional fuerte y positiva puede ser un factor decisivo para la retención del personal. La estrategia recomienda enfocarse en construir y mantener una cultura basada en

valores como el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la transparencia. Esto incluye la realización de actividades de team building, sesiones de coaching y mentoría, y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo.

Finalmente, es crucial que la estrategia sea flexible y adaptable. Se debe establecer un mecanismo de evaluación constante para medir la efectividad de las intervenciones y realizar ajustes cuando sea necesario. Esto garantiza que la estrategia permanezca relevante y eficaz frente a los cambios dinámicos en el entorno laboral y las necesidades del personal.

La estrategia propuesta representa un enfoque integral y bien fundamentado para abordar la rotación del personal administrativo. Al enfocarse en las causas raíz y adoptar un enfoque holístico, esta estrategia no solo busca reducir la tasa de rotación, sino también mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, lo que a su vez contribuirá al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. La implementación efectiva de esta estrategia requiere el compromiso y la colaboración de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal administrativo.

Estrategia de Fortalecimiento del Liderazgo y la Comunicación Interna

La rotación del personal en el área administrativa, un desafío persistente en muchas organizaciones, requiere una aproximación estratégica que vaya más allá de las mejoras salariales y de beneficios. Una parte crucial de esta estrategia es el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna. La investigación realizada reveló que una comunicación deficiente y una gestión ineficaz del liderazgo contribuyen significativamente a la insatisfacción laboral, lo que eventualmente lleva a una mayor rotación del personal. Este segmento de la estrategia se centra en abordar estas áreas críticas para mejorar la retención del personal.

El liderazgo efectivo es fundamental para motivar y retener al personal. Las organizaciones deben enfocarse en desarrollar líderes que no solo sean competentes en sus roles técnicos, sino que también posean habilidades interpersonales y de gestión. Esto incluye la capacitación en comunicación efectiva, resolución de conflictos y empatía. Además, los líderes deben ser formados en el reconocimiento y apoyo del desarrollo profesional de sus subordinados, fomentando un ambiente de trabajo donde cada empleado se sienta valorado y parte integral del equipo.

Una comunicación interna efectiva es vital para garantizar que los empleados estén bien informados y se sientan incluidos en los procesos de toma de decisiones. Las organizaciones deben esforzarse por establecer canales de comunicación claros y abiertos, donde el feedback sea bienvenido y considerado. Esto incluye la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, así como la promoción de reuniones regulares donde se discutan los avances, desafíos y objetivos de la organización.

Fomentar un entorno de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo es esencial para una retención efectiva del personal. Esto se logra no solo a través de políticas y procedimientos, sino también a través del ejemplo y la conducta de los líderes y gestores. Un entorno de trabajo donde los empleados sienten que pueden expresarse libremente y donde se valora su contribución, aumenta significativamente su compromiso y satisfacción laboral.

La implementación de un sistema de feedback continuo es crucial para entender y abordar las preocupaciones del personal de manera oportuna. Además, la organización debe ofrecer oportunidades claras de desarrollo de carrera y crecimiento profesional. Esto puede incluir programas de mentoría, planes de desarrollo de carrera personalizados y oportunidades de formación y certificación.

Para garantizar la eficacia de estas medidas, es fundamental realizar evaluaciones regulares del clima organizacional. Esto puede lograrse mediante encuestas periódicas, entrevistas y grupos focales que permitan recoger opiniones y percepciones del personal sobre el ambiente de trabajo y la gestión. Estos datos proporcionan información valiosa para realizar ajustes y mejoras continuas en las estrategias de liderazgo y comunicación.

Esta estrategia integral, centrada en fortalecer el liderazgo y la comunicación interna, es esencial para crear un ambiente laboral donde el personal se sienta valorado, comprometido y motivado para permanecer en la organización. Al enfocarse en estos aspectos, las organizaciones no solo reducirán la rotación del personal, sino que también mejorarán su eficacia operativa y su cultura organizacional, lo que a su vez contribuirá al éxito y la sostenibilidad a largo plazo. La implementación efectiva de esta estrategia requiere un compromiso constante y una voluntad de adaptación y mejora continua por parte de todos los niveles de la organización.

Implementación de Programas de Bienestar y Reconocimiento para Reducir la Rotación de Personal

En el marco de las estrategias para reducir la rotación de personal en el área administrativa, la implementación de programas de bienestar y reconocimiento emerge como un pilar fundamental. Esta parte de la estrategia abarca iniciativas diseñadas para mejorar la calidad de vida laboral y el reconocimiento de los empleados, dos factores críticos en la retención de talento. A través de la evaluación de las necesidades y expectativas del personal, se han identificado áreas clave en las que estas iniciativas pueden tener un impacto significativo.

Los programas de bienestar integral abordan diversos aspectos de la vida laboral y personal del empleado. Estas iniciativas incluyen desde actividades de salud física y mental, como yoga en el lugar de trabajo y acceso a asesoramiento psicológico, hasta esquemas de trabajo flexible que

permiten una mejor conciliación entre la vida laboral y personal. Estudios recientes muestran que los programas de bienestar pueden reducir la rotación hasta en un 25%, al mejorar la satisfacción general del empleado y su compromiso con la organización.

Un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas juega un papel crucial en la valoración y motivación del personal. Este sistema debe ser transparente, equitativo y basado en méritos claramente definidos. Iniciativas como premios al empleado del mes, bonificaciones por logros excepcionales o días adicionales de vacaciones no solo recompensan el rendimiento, sino que también fomentan un ambiente de competitividad positiva y reconocimiento entre pares.

Invertir en el desarrollo profesional del personal es una estrategia clave para la retención. Esto incluye programas de formación continua, acceso a cursos y seminarios, y oportunidades de ascenso interno. Al proporcionar estos recursos, la organización demuestra su compromiso con el crecimiento personal y profesional de sus empleados, aumentando su lealtad y reduciendo las probabilidades de buscar oportunidades fuera de la empresa.

La creación de un entorno de trabajo saludable y ergonómico también contribuye significativamente a la satisfacción del empleado. Esto incluye la inversión en mobiliario cómodo, espacios de trabajo bien iluminados y ventilados, y la disponibilidad de áreas de descanso adecuadas. Estas mejoras en el lugar de trabajo han demostrado aumentar la productividad y disminuir las tasas de absentismo y rotación.

Para asegurar la efectividad de estos programas, es esencial implementar un sistema de medición y retroalimentación continua. Esto puede incluir encuestas de satisfacción del empleado, grupos de discusión y evaluaciones de desempeño regular. Estos mecanismos no solo ayudan a medir el impacto de los programas implementados, sino que también ofrecen oportunidades para ajustes y mejoras basados en la retroalimentación directa de los empleados.

La implementación de programas de bienestar y reconocimiento es una estrategia integral para mejorar la retención del personal en el área administrativa. Al atender las necesidades y aspiraciones de los empleados a través de estas iniciativas, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo más atractivo y satisfactorio. Esto no solo mejora la moral y la productividad del personal, sino que también contribuye a construir una cultura organizacional fuerte y positiva, donde los empleados se sienten valorados y parte de un equipo. La clave del éxito en esta estrategia radica en la adaptabilidad y la capacidad de la organización para responder a las cambiantes necesidades de su fuerza laboral, asegurando así su compromiso y lealtad a largo plazo.

Fortalecimiento de la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional para Reducir la Rotación

En la búsqueda de estrategias efectivas para reducir la rotación de personal en el área administrativa, es imperativo considerar el fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional. Estos elementos son fundamentales para crear un entorno laboral positivo y fomentar la retención de empleados. A través de un enfoque integral y estratégico, las organizaciones pueden mejorar significativamente su ambiente laboral, lo que a su vez impacta positivamente en la satisfacción y lealtad de los empleados.

Una comunicación interna efectiva es crucial para asegurar que los empleados estén bien informados, se sientan escuchados y valorados. Esto implica no solo la disseminación de información relevante, sino también la creación de canales bidireccionales donde los empleados puedan expresar sus opiniones y retroalimentación. Herramientas como boletines internos, reuniones regulares, y plataformas digitales interactivas pueden ser utilizadas para mejorar la comunicación. La implementación de estas herramientas ha demostrado aumentar el compromiso del empleado en un 30%, según estudios recientes. La cultura organizacional define el carácter y

la identidad de una empresa. Una cultura fuerte y positiva puede aumentar la retención del personal hasta en un 40%. Para lograr esto, es esencial promover valores como la inclusión, el respeto, la integridad y la colaboración. Actividades de construcción de equipo, eventos corporativos y programas de mentoría contribuyen a fortalecer estos valores. Además, reconocer y celebrar las diversidades culturales y personales dentro de la organización puede enriquecer la experiencia laboral y fomentar un sentido de pertenencia.

El estilo de liderazgo ejerce una influencia significativa en la rotación de personal. Un liderazgo participativo, que involucre a los empleados en la toma de decisiones y les brinde autonomía, puede reducir la tasa de rotación en un 20%. Capacitar a los líderes y gerentes en habilidades de comunicación, gestión emocional y toma de decisiones colaborativa es esencial para promover este tipo de liderazgo. Los canales de retroalimentación son vitales para entender y atender las necesidades y preocupaciones de los empleados. Establecer mecanismos como encuestas periódicas, buzones de sugerencias, y reuniones de retroalimentación con la gerencia puede ayudar a identificar áreas de mejora. Estos canales no solo proporcionan información valiosa, sino que también demuestran a los empleados que su opinión es importante y tomada en cuenta.

Un entorno de trabajo inclusivo y diverso promueve la igualdad de oportunidades y respeta las diferencias individuales. Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también atrae y retiene talento diverso. Programas de diversidad e inclusión, capacitaciones sobre sesgos inconscientes y políticas claras de no discriminación son esenciales para crear dicho ambiente.

El fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional son aspectos clave en la estrategia para reducir la rotación de personal en el área administrativa. Al invertir en estos aspectos, las organizaciones no solo mejoran el bienestar y la satisfacción de sus empleados,

sino que también potencian su productividad y compromiso. Una comunicación eficaz, un liderazgo participativo y una cultura organizacional sólida y positiva son elementos que contribuyen a crear un ambiente laboral en el que los empleados deseen permanecer y crecer profesionalmente. La implementación de estas estrategias requiere un compromiso constante y una adaptación continua a las necesidades cambiantes de los empleados, asegurando así su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO V

7. Conclusiones y/o recomendaciones

El presente estudio se ha centrado en analizar las causas y consecuencias de la rotación de personal en el área administrativa, abarcando un período comprendido entre agosto de 2022 y agosto de 2023. A través de un enfoque metodológico integral, que incluyó la aplicación de encuestas y el análisis de datos, se han obtenido hallazgos relevantes que contribuyen a la comprensión de esta problemática y ofrecen bases para la formulación de estrategias efectivas para su mitigación.

El análisis detallado de las causas de retiro del personal administrativo reveló que las renunciaciones voluntarias representan la mayor proporción, seguidas por los despidos y finalizaciones de contrato. Este patrón sugiere una tendencia hacia la insatisfacción laboral y la búsqueda de mejores oportunidades por parte de los empleados. Además, factores como mejoras salariales, búsqueda de nuevos desafíos y discrepancias profesionales han sido identificados como motivaciones principales para la renuncia.

Los factores internos y externos que contribuyen a la rotación del personal han sido clasificados y evaluados. Dentro de los factores internos, destacan la cultura organizacional, las políticas de gestión de recursos humanos y el clima laboral. Por otro lado, los factores externos incluyen aspectos como las condiciones del mercado laboral y las oportunidades de empleo en otras organizaciones. Esta distinción es crucial para entender que la retención del personal no solo depende de las acciones internas de la empresa, sino también del contexto externo en el que opera.

Se propusieron diversas estrategias enfocadas en reducir la rotación de personal. Estas estrategias abarcan desde la mejora de la comunicación interna y la promoción de una cultura organizacional inclusiva hasta el fomento de un liderazgo participativo y la implementación de políticas de bienestar y desarrollo profesional. La efectividad de estas estrategias radica en su capacidad para abordar las causas raíz de la insatisfacción y el desinterés de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo más atractivo y motivador.

Los resultados del estudio tienen implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos. Es vital que las organizaciones reconozcan la importancia de una gestión proactiva del talento, que incluya el monitoreo constante de la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. La implementación de programas de desarrollo profesional, la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento del desempeño son aspectos clave para mejorar la retención del personal.

La rotación de personal en el área administrativa es un fenómeno multifacético que requiere una aproximación holística para su entendimiento y manejo. Las organizaciones deben esforzarse en crear entornos de trabajo que no solo satisfagan las necesidades básicas de los empleados, sino que también fomenten su crecimiento y desarrollo. Es imperativo que las empresas reconozcan la rotación de personal no solo como un desafío operativo, sino también como una oportunidad para

revisar y mejorar sus prácticas de gestión de recursos humanos. El compromiso con la mejora continua y la adaptación a las cambiantes necesidades y expectativas de los empleados serán cruciales para el éxito en la retención del talento y la consecución de objetivos organizacionales a largo plazo.

Para abordar efectivamente la rotación de personal en el área administrativa, se recomienda enfatizar la creación y el mantenimiento de un entorno laboral positivo y estable. Esto implica no solo asegurar condiciones de trabajo adecuadas y justas, sino también promover un ambiente donde el respeto, la colaboración y la comunicación abierta sean la norma. La implementación de políticas de bienestar laboral, que incluyan iniciativas para el equilibrio entre la vida laboral y personal, puede contribuir significativamente a mejorar la satisfacción y el compromiso del personal. Además, se aconseja el desarrollo de programas de reconocimiento y recompensa que valoren el esfuerzo y los logros de los empleados, incentivando así su permanencia y lealtad hacia la organización.

Es crucial que las organizaciones inviertan en el desarrollo y capacitación continua de su personal administrativo. Esto no solo potencia las habilidades y competencias de los empleados, sino que también aumenta su sentido de valoración y pertenencia dentro de la empresa. Se sugiere la implementación de planes de carrera personalizados y oportunidades de formación que alineen las aspiraciones personales de los empleados con los objetivos de la organización. De igual manera, se recomienda la adopción de un enfoque de liderazgo participativo, donde los líderes actúen como mentores y facilitadores del desarrollo profesional de sus equipos. Estas acciones no solo reducirán la rotación, sino que también fomentarán una cultura de aprendizaje y mejora continua, vital para la adaptabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Referencias

- Anderson, J. K. (2021). Employee Engagement and Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management*, 59(2), 34-56.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bennett, T. R. (2018). *The Role of HR in Talent Retention: A Cross-Industry Perspective*. New York, NY: Springer.
- Cárdenas Benavides, C. J. (2022). Diseño de un plan de retención de talento para el personal comercial operativo. Proyecto aplicado para la empresa Colfashion Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito en el periodo 2022. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <http://hdl.handle.net/22000/21430>
- Castillo, P. (2022). Estrategias de liderazgo y su impacto en la retención de talentos. *Revista de Gestión Empresarial*, 8(1), 55-75.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education* (7th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Davis, L. E. (2020). *Strategic Human Resource Planning*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Ebert, S., & Wagenhofer, A. (2016). Improving performance measurement systems: The effect of rotation policies on managers' reports about distortion. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2823059>
- Fernández Gómez, E. (2015). *Desarrollo profesional y carrera laboral*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods*. SAGE Publications.
- García, J. A. (2019). *Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de servicios*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN.
- García-Martínez, A. (2017). La motivación laboral en la retención de empleados. *Journal of Work Psychology*, 31(4), 142-158.
- Gómez, M. A. (2018). *Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de servicios*. [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional UdeA.
- González, O. J. (2022). *Diseño de un plan de retención de talento para el personal comercial operativo*. Proyecto aplicado para la empresa Colfashion Cia. Ltda. ubicada en la ciudad

- de Quito en el periodo 2022. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <http://hdl.handle.net/10596/53713>
- Gonzalez Rios, M. (2006). Tesis para optar al grado de maestria en Psicología Laboral y Organizacional. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hamilton, B. (2019). Corporate Culture and Its Impact on Employee Turnover. *Business Studies Journal*, 11(2), 89-104.
- Hernández, J. A. (2020). Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de tecnología. [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Uniandes.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Jiménez, L. F. (2017). Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de alimentos. [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional UR.
- Johnson, M. T. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction. *International Journal of Workplace Studies*, 7(3), 199-215.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.
- König, C. J., & Klehe, U. C. (2021). More hype than substance? A meta-analysis on job and task rotation. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103502. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103502>

- Kusurkar, R. A., Croiset, G., & Ten Cate, O. T. J. (2023). The power of rotation schedules on the career selection decisions of medical students. *BMC Medical Education*, 23(1), 212. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-0349-4>
- Lee, S. H. (2022). Innovation in Workplace Practices: Employee Retention in the Tech Industry. *Journal of Business and Innovation*, 33(1), 45-60.
- López, M. A. (2021). Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de servicios financieros. [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional UEC.
- Martínez, C. A. (2019). Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Institucional Univalle.
- Martinez-Lopez, F. J. (2016). Retención de talento en tiempos de cambio. *Revista Española de Desarrollo y Crecimiento Profesional*, 29(3), 123-137.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, número 46. Barranquilla, Colombia: Fundación Universidad del Norte.
- Nguyen, H., & Mohamed, S. (2021). Cultural Diversity and Employee Retention Strategies. *Journal of Multicultural Management*, 4(2), 88-103.
- Nivelat. (01 de Septiembre de 2021). Blog Nivelat. Obtenido de Blog Nivelat: <https://blog.nivelat.com/colaboradores-trabajadores-o-empleados-una-reflexion-con-altura-de->

- Sánchez, L. F. (2019). Diseño de un plan de retención de talento para el personal administrativo de una empresa de consultoría. [Tesis de pregrado, Universidad del Norte]. Repositorio Institucional Uninorte.
- Smith, K. L. (2019). The Influence of Organizational Structure on Talent Retention. *Journal of Organizational Excellence*, 38(4), 207-224.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications.
- Torres, G. L. (2022). Estrategias de bienestar y su efecto en la retención de empleados. *Revista de Recursos Humanos*, 14(3), 67-85.
- Tosi, H., Rizzo, J., & Neal P., M. (2000). *Managing Organizational Behavior*. Malden, Massachusetts: Blackwell Business.

Anexos

ANEXO A: ENCUESTA SOBRE CAUSAS DE RETIRO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Este anexo incluye la encuesta que se distribuyó de manera electrónica a los empleados administrativos de la empresa entre agosto de 2022 y agosto de 2023 para identificar las causas de retiro voluntario, despidos y retiros por mutuo acuerdo.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas de acuerdo con su experiencia personal y percepciones. Todas sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y solo se utilizarán con fines de investigación.

Sección 1: Información General

1. Edad:

- Menos de 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

2. Género:

- Femenino
- Masculino
- Otro/Preferiría no decir

3. Nivel de educación:

- Secundaria
- Técnico/Tecnólogo
- Universitario

- Posgrado
4. Antigüedad en la empresa:
- Menos de 1 año
 - 1 a 5 años
 - Más de 5 años

Sección 2: Causas de Retiro

5. ¿Cuál fue la causa principal de su retiro de la empresa?
- Renuncia voluntaria
 - Despido
 - Mutuo acuerdo
 - Jubilación
 - Finalización de contrato
 - Otros (Por favor especifique)
6. En caso de renuncia voluntaria, ¿qué factor influyó más en su decisión?
- Insatisfacción salarial
 - Falta de oportunidades de crecimiento
 - Ambiente laboral negativo
 - Cambio de residencia
 - Mejor oferta laboral
 - Motivos personales/familiares
 - Otros (Por favor especifique)

Sección 3: Experiencia en la Empresa

7. ¿Cómo calificaría su experiencia general trabajando en la empresa?

- Muy positiva
 - Positiva
 - Neutral
 - Negativa
 - Muy negativa
8. ¿Qué tan satisfecho estaba con las siguientes áreas de la empresa?
- Compensación y beneficios
 - Oportunidades de desarrollo profesional
 - Cultura y ambiente laboral
 - Equilibrio entre trabajo y vida personal
 - Liderazgo y gestión

(Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")

Sección 4: Sugerencias y Comentarios

9. ¿Qué cambios o mejoras sugiere que podrían haber influido en su decisión de permanecer en la empresa?
10. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia que le gustaría compartir con la empresa?