

**Propuesta para la implementación de planes de acción que mitiguen la rotación voluntaria
de los millennials en las mipymes de Bogotá durante el año 2021**

Belkis Adriana Rozo Sánchez

María Alejandra Ospina Rodríguez

Sindy Yeins Hernández Galindo

Yesenia Lucely Celis Gordon

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2021

Propuesta para la implementación de planes de acción que mitiguen la rotación voluntaria de los millennials en las mipymes de Bogotá durante el año 2021

Belkis Adriana Rozo Sánchez

María Alejandra Ospina Rodríguez

Sindy Yeins Hernández Galindo

Yesenia Lucely Celis Gordon

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gestión Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2021

Resumen

El presente estudio de investigación busca aportar a los empresarios en Bogotá de pequeñas y medianas compañías una herramienta como lo es una guía de fácil acceso y comprensión, que les facilite identificar los motivos de rotación y tomar las medidas necesarias para retener al personal millenials, dado a que por temas de recursos financieros en muchas de estas compañías no se cuenta con un área de talento humano especializada en este tipo de procesos que son de alto impacto y costo, muchas veces no valorizados adecuadamente al no ser tangibles como lo son el tiempo en capacitación, la productividad en la curva de aprendizaje y la pérdida del conocimiento en los procesos.

Actualmente, no es fácil encontrar estudios relacionados a la rotación en mipymes de millennials, lo cual deja sin herramientas de referencia a las empresas, lo que las hace suponer y tomar decisiones que no impactan directamente el problema de raíz y que las deja en desventaja competitiva en el mercado laboral.

Este documento contiene una compilación del marco teórico sobre rotación de personal, sin embargo, para obtener información desde la realidad se aplicó una encuesta a una muestra focalizada, la cual nos permitió obtener algunas causas de rotación voluntaria por parte del trabajador; llevándonos a reconocer la importancia de aspectos como el clima laboral, la comunicación y la entrevista de retiro como fuentes de información valiosa para generar una estrategia de retención a bajo costo.

Palabras clave: rotación, mipyme, millenials, clima laboral, recursos humanos

Abstract

This study investigated seeks to provide Bogota's entrepreneurs of small and medium-sized companies with a tool such as an easily accessible and understandable guide that will facilitate them to identify the reasons for rotation and take the necessary measures to retain millennial workers, due to the lack of financial resources many of these companies do not have an area of human talent specialized in this type of processes that have high impact and cost, often these aspects are not properly valued because they are not tangible as are the time in training, the productivity in the learning curve and the loss of knowledge in the processes.

Currently, it is not easy to find studies related to the rotation of millennials in mipymes (small and medium-sized companies), therefore, there are no reference tools in these companies, which makes companies assume and make decisions that do not directly impact the problem and puts them at a competitive disadvantage in the market.

This document contains a compilation of the theoretical framework on job rotation, however, to obtain information from reality a survey was applied to a targeted sample, which allowed us to obtain some causes of workers' voluntary resignation, recognizing the importance of aspects such as the work environment, communication and the retirement interview as sources of valuable information to generate a low-cost retention strategy.

Keywords: rotation, mypime, millenials, work environment, human resources.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi familia, en especial a mi hijo que es mi inspiración, mi fuerza y motivación para emprender en nuevos retos profesional cada día.

Belkis Adriana Rozo Sánchez

Dedico este trabajo de investigación a mi familia quienes son la base fundamental de mis logros, a Emiliano que es mi fuerza y motor para cada día ser mejor.

María Alejandra Ospina Rodríguez

Dedico este trabajo de grado mi familia quienes son mi motivación para buscar cada día ser una mejor persona y profesional, gracias por ser mi ejemplo e inspiración.

Sindy Yeins Hernandez Galindo

Dedico este trabajo de grado a mi hija que ha sido mi motor y motivación, a Juan Carlos que ha sido guía y motivador, y a mis padres por su amor.

Yesenia Lucely Celis Gordon

Agradecimientos

Gracias a Dios por sus bendiciones, su amor incondicional y acompañamiento permanente en este caminar, agradezco el apoyo de mi familia, de mi padre, mi hijo y el de mí amado Jairo Plazas por el apoyo y acompañamiento en este reto profesional

Belkis Adriana Rozo Sánchez

Gracias a Dios por su infinito amor y bondad, a mis padres y hermana que han sido un pilar fundamental y el soporte en todos los aspectos de mi vida, y a Emiliano por ser mi razón. A mis compañeras que desde cada una de sus profesiones aportaron grandemente en el desarrollo de este trabajo de investigación y en mi crecimiento profesional y personal.

María Alejandra Ospina Rodríguez

Gracias a la docente Nidia por compartir su conocimiento, tiempo y el apoyo brindado durante este proceso. Le agradezco a mis compañeras de equipo por su perseverancia y aportes parte fundamental de este resultado; a mi familia por su comprensión y amor a mi esposo por ser mi apoyo y principalmente le agradezco a Dios por darme una vida llena de dones que me permiten vivir este momento.

Sindy Yeins Hernández Galindo

Gracias a Dios por su fidelidad y misericordia, a mi amado Juan Carlos por su guía y acompañamiento, por ser mi compañero ideal, por su motivación a superarme cada día, a mis compañeras y docente por compartir sus conocimientos y ser parte fundamental en el proceso de aprendizaje.

Yesenia Lucely Celis Gordon

Perfiles

Belkis Adriana Rozo Sánchez

Abogada de la Universidad Autónoma de Colombia, estudiante de la Especialización de Gerencia Estratégica de Talento Humano, Diplomado en nómina y seguridad Social con amplios conocimientos en derecho laboral, civil y derechos humanos.

Experiencia en asesoría en derecho laboral y disciplinario, contratación, implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo y labor comunitaria, atención a víctimas del conflicto armado, grupos campesinos, étnicos y afrodescendientes.

Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarme con nuevas tareas, retos y personas; detectar las expectativas del cliente interno, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades y generar confianza en sus labores desempeñadas; habilidad para expresarme claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma una mejor postura ante cualquier situación.

María Alejandra Ospina Rodríguez

Ingeniera Industrial, especialista en gerencia estratégica del talento humano (en curso), con manejo del idioma inglés como segunda lengua. Me he desempeñado laboralmente en las áreas de control interno, recursos humanos y formulación y evaluación proyectos. Con experiencia en compañías del sector público y privado. Poseo una fundamentación sólida en ciencias básicas y técnicas de ingeniería. Con capacidad de liderar, planear, organizar, dirigir y controlar procesos en las diferentes unidades de negocio.

Creativa, emprendedora, amable, con personalidad de líder, comprometida, con vocación para trabajar en equipo y fácil adaptación al cambio. Mi visión profesional es dejar huella de ejemplo y productividad para todo aquel que requiera mis conocimientos y capacidades.

Sindy Yeins Hernández Galindo

Ingeniera Industrial, especialista en formación de Gerencia Estratégica del Talento Humano, con experiencia de más de 12 años en el área de Desarrollo Organizacional en la elaboración y análisis de indicadores de gestión, conocimiento en evaluación salarial bajo modelo de compensación por logros, metodología HAY, valoración por puntos y bandas salariales, control y análisis de la estructura organizacional, rentabilidad y productividad de las posiciones

comerciales, ejecución, seguimiento y control al proceso de nómina, seguridad social, contratación y novedades de personal.

Manejo de herramientas de Office 365 y nivel de Excel Avanzado; con amplia destreza en digitación, preparación y análisis de bases de datos y conocimientos de sistemas operativos como Kactus, Informaw, Sinergy, Ecom, QlikView y manejo del aplicativo MercerWin para valoración de cargos.

Competencias desarrolladas en liderazgo, comunicación efectiva, organización, trabajo en equipo, alta capacidad de análisis de datos y reportes, siempre orientada al servicio al cliente.

Yesenia Lucely Celis Gordon

Administrador de empresas, bilingüe (español - inglés), especialista en gerencia estratégica del talento humano (en curso), con más de 10 años de experiencia en el área comercial. Amplios conocimientos en recaudo, administración y retiro de cesantías, asesoría y análisis de créditos hipotecarios, seguros, manejo de herramientas ofimáticas (excel, word, power point) e internet.

Capaz de cumplir y desempeñar con efectividad y eficiencia las responsabilidades asignadas; enfrentar con éxito y disciplina los retos de una manera eficaz y dinámica, centrada en la formación humana responsable y la ética profesional para el cumplimiento de funciones; disposición para trabajar en equipo y cooperación, flexibilidad y adaptación al cambio, aptitud de aprendizaje y auto evaluación, empática en las relaciones interpersonales, con gran sentido de pertenencia.

Tabla de contenido

1. Formulación de problema.....	11
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco referencial	19
4.1 Marco conceptual	19
4.2 Marco Legal	25
5. Metodología.....	28
5.1. Tipo de estudio	28
5.2. Población y muestra.....	29
5.3. Instrumento de medición	30
5.4 Desarrollo	31
6. Análisis de resultados y discusión.....	35
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Referencias	43
Anexos.....	46
Modelo Instrumento	46

Lista de figura

Figura 1. Consecuencias de la rotación de personal.....	15
Figura 2. El proceso de Investigación	28
Figura 3. Características de la población en estudio.	31
Figura 4. Muestra total.	35
Figura 5. Población millenials en Bogotá..	36
Figura 6. Estado laboral encuestados	36
Figura 7. Filtro mipymes	37
Figura 8. Motivos de renuncia.....	37
Figura 9. Percepción Laboral	38
Figura 10. Encuesta de retiro.....	39
Figura 11. Percepción encuesta de retiro..	40

1. Formulación de problema

En Colombia hablamos de medias y pequeñas empresas, también conocidas como mipymes que son una clasificación de las empresas según su tamaño; la ley 590 de 2000 las define “Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:
 - a. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
 - b. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa:
 - a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
 - b. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Microempresa:
 - a. Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
 - b. Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 590 de 2000)

Según lo manifestado por la Ministra del Trabajo, Alicia Arango Olmos, en el año 2019, Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional. (MinTrabajo, 2019)

Así mismo, en el año 2020 el análisis del tercer semestre la red de cámaras de comercio – CONFECÁMARAS, evidencio: “que la creación de unidades productivas presentó una variación positiva del 2,9% al pasar de 82.371 empresas nuevas en 2019 a 84.724 Empresas nuevas en 2020”.

Del total de unidades creadas entre julio y septiembre de 2020, 64.386 son personas naturales y 20.338 son sociedades. La dinámica de creación en ambos tipos de organización jurídica fue positiva, en el caso de las personas naturales, comparado con el mismo trimestre en 2019, se observó un incremento de 2,5% en las unidades creadas y en el caso de las sociedades de 4%”

Ahora bien, teniendo en cuenta que las mipymes, abarcan aproximadamente el 90% de las empresas en nuestro país y que en el 2020 a pesar de la emergencia sanitaria tuvo un incremento considerable, con base en lo anterior, consideramos importante identificar si la rotación de personal incrementó o disminuyó y a su vez determinar la principal causa.

Para ello es indispensable entender qué significa la rotación de personal, la cual implica que algún miembro de la organización se retiró voluntariamente de su puesto de trabajo; son movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento. Se le dice rotación porque las personas que ocupan los cargos cambian, pero los puestos de trabajo permanecen iguales.

La rotación se ha asociado, tradicionalmente con la insatisfacción laboral del empleado, con periodos de saturación del empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan.

Taylor (1999) menciona que: la rotación de personal se puede dar de dos formas: interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de ascensos o cambio de puestos, este se realiza con el fin de incentivar al empleado por su buen desempeño o ayudarlo a desarrollar sus habilidades, mientras que la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora.

La rotación de personal es inevitable, el ambiente de toda empresa radica en el cambio desde los procesos hasta los colaboradores, no se puede considerar solo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento.

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la entidad, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Chiavenato (2019) afirma que existen dos tipos de rotación de personal: voluntaria e involuntaria y cada una de ellas tiene diferentes causas.

La rotación de personal voluntaria: es aquella que es motivada por el propio empleado, es decir, es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia, por conflicto con un supervisor, con el objetivo de buscar nuevas ofertas en otra empresa, por crecimiento profesional, etc.

Rodríguez (1998) en su artículo *Introducción a la Psicología del trabajo* define la rotación del personal como: “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.” (p. 247-248).

Retomando a Chiavenato (2019): “**La rotación de personal involuntaria:** es aquella en la que la empresa es la que toma la decisión de que el empleado abandone el cargo, es decir, el empleado es despedido o es cambiado de posición en la empresa, esto puede ser debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración, por una medida disciplinaria o por bajo desempeño.”

Taylor (1999) afirma que: “las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.”

La rotación de personal genera grandes repercusiones en las organizaciones, teniendo en cuenta que afecta directa e indirectamente a la compañía visto desde diferentes factores, tales como productividad, imagen de la empresa, ambiente laboral y desempeño de los colaboradores. Es importante realizar un análisis que permita identificar los aspectos asociados a la rotación, considerando las consecuencias para la compañía y los colaboradores, para definir estrategias que le permitan a las mipymes realizar una retención del personal de alto impacto.

Más allá de las principales consecuencias de la rotación de personal anteriormente mencionadas, se debe considerar la preocupación y el desgaste por los altos costes que genera. De acuerdo a un estudio realizado por Performia Colombia (proveedor internacional de soluciones para la selección de personal), afirmó su director Pinilla (2018): “La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va en el corto plazo.” Con base en lo anterior, es fundamental aunar esfuerzos para identificar las causas y minimizar la rotación de personal.

Según Carlos G. Schmidt-Mumm, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Talento Humano ACRIP, “es importante tener en cuenta varios aspectos para mantener el índice de rotación dentro de un mínimo saludable. Y por eso recomienda que cuando se habla de rotación de personal se debe tratar en términos de números y con datos a la mano”. En consecuencia, los elevados costos que desata el fenómeno de la rotación puede ubicar a la compañía en niveles muy negativos de rentabilidad, si se tiene en cuenta el valor y las pérdidas asociadas a los procesos de selección, contratación, entrevistas, capacitación, inactividad, entre muchos otros.

Si bien son claras las desventajas que la rotación de personal trae consigo, podría también ser vista desde una perspectiva diferente, es decir, como una oportunidad de mejora, debido a que una frecuente rotación puede ser la alerta para identificar una problemática interna mayor, la cual muy probablemente puede ser reflejo de baja satisfacción e inadecuada vinculación entre los colaboradores y la compañía.

En efecto, más allá de determinar y enfocar la mirada a las consecuencias asociadas se deben analizar las causas de dicho factor, las cuales reflejan qué hay detrás, de tal manera que se pueda actuar. Dentro de las causas más comunes encontramos: la falta de control y supervisión en el rendimiento, mal clima laboral, falta de identidad de los colaboradores con la finalidad de la compañía, mínimas posibilidades de crecimiento personal y profesional, baja e injusta remuneración, inadecuados procesos de selección; por consiguiente una evaluación y verificación de la manera en que se están manejando dichos aspectos, refleja muy probablemente una significativa reducción en la rotación del personal.

Para conocer la incidencia de la rotación de personal es conveniente revisar a profundidad las consecuencias y todo lo que trae consigo la presencia de dicho factor para la compañía y sus colaboradores; a continuación, se representa en el gráfico las causas y posteriores efectos:

Cambios en la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • La rotación conlleva a abrir un nuevo proceso de selección que tarda varios días. • El ritmo de trabajo se afecta • Una vez ocupado el cargo la persona requiere tiempo para habituarse.
Cambios en los equipos	<ul style="list-style-type: none"> • La rotación no sólo afecta a la empresa como negocio, sino también en los empleados ya que pierden a uno de sus compañeros. • Afecta a cómo los colaboradores perciben la cultura de la empresa.
Costes asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Los costes de una alta rotación laboral pueden llegar a ser muy elevados. • No sólo existe el coste del posible despido en el caso de rotación involuntaria, sino de un nuevo proceso de selección y una nueva formación para el trabajador.
Baja imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • El talento se llevará una mala impresión de compañía y por consiguiente tu marca empleadora se verá afectada. • Perfiles muy interesantes y valiosos para tu empresa probablemente decidan no aplicar.

Figura 1. Consecuencias de la rotación de personal, (TalentClue 2017).

La magnitud del problema está dada por la falta de recursos y talento humano en las mipymes lo que no les permite tener un área de Talento Humano estratégica para establecer planes de acción y prevenir la rotación. Por lo anterior, es importante establecer una herramienta que les permita identificar el factor de rotación y las acciones que se pueden tomar para minimizar el impacto.

En el artículo de investigación: Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal, se realiza un compilado de información relacionada a las causas más frecuentes de rotación, identificadas por expertos en el tema así como las estrategias desde el área de talento humano publicadas en diferentes fuentes de datos, concentrándose en la información para Colombia vista desde la escala de necesidades de Maslow como uno de los factores determinantes a la hora de tomar la decisión de retirarse de una compañía donde se asocia cada una de esas necesidades a la intervención que pueden tener los procesos de gestión humana, así como la identificación de la alta rotación asociada a los cambios tecnológicos que ha traído consigo la globalización, desplazando la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados. Un aporte relevante para este proyecto es la identificación de estrategias

vanguardistas de retención y atracción enfocadas en las nuevas generaciones desde el inicio del proceso en la selección del candidato.

El presente proyecto estará enfocado en identificar los posibles motivos de rotación voluntaria en los trabajadores de mipymes durante el año 2021 con una variable de gran importancia como lo es la edad, en la cual tomaremos como referencia a los millennials (personas nacidas entre 1980 y 1998 aproximadamente) residentes en la ciudad de Bogotá con el fin de establecer los planes de acción asociados al motivo del retiro.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las razones principales de retiro voluntario de los millennials en las mipymes de Bogotá?

2. Justificación

La presente propuesta se centrará en la elaboración de planes de acción que mitiguen la rotación voluntaria de los millennials (personas nacidas entre 1980 y 1998 aproximadamente), mediante la información obtenida a partir de entrevistas realizadas al recurso humano de las mipymes en la ciudad de Bogotá; teniendo en cuenta que dicho fenómeno afecta considerablemente a las compañías desde diferentes aspectos. Por lo anterior, la investigación permitirá profundizar, a gran escala las causas, efectos y consecuencias de la deserción, debido a que en la mayoría de los casos son desconocidas.

Los planes de acción se proponen con el ánimo de brindar a las mipymes la posibilidad de identificar y analizar los factores que promueven la deserción voluntaria y encaminar acciones que reduzcan considerablemente la presencia de dicho fenómeno, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos estas empresas están en desventaja por no contar con los recursos necesarios para conformar un área de talento humano estratégico, que se encargue de definir, liderar y tomar acciones con respecto a la recurrente deserción, en busca de prevenir la rotación, aumentar la productividad, disminuir los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de nuevo personal, con la finalidad de que se propicie el crecimiento, desarrollo y eficiencia de las mipymes.

La comprensión a profundidad de los motivos de rotación voluntaria, la aplicación de las acciones necesarias, la evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos, facilitará la identificación de oportunidades de mejora continua; como se puede evidenciar, las organizaciones son influyentes y cumplen un rol importante dentro del desarrollo de la sociedad contribuyendo de manera satisfactoria al crecimiento profesional y de las necesidades de cada individuo y su núcleo familiar.

Por lo anterior, se pretende elaborar un plan sencillo y fácil de aplicar en cualquier mipyme, de tal manera que puedan contar con una herramienta veraz y práctica que facilite identificar los motivos de deserción asociados a problemáticas internas comunes no detectadas, las cuales conllevan a un detrimento y limitación económica y social.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar una herramienta que le permita a las mypimes la identificación de los factores influyentes en la rotación generacional, a su vez, las posibles acciones y estrategias para minimizar las consecuencias generadas.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar los factores que influyen en la rotación del personal millenials en las mypimes.
- Definir estrategias de retención efectiva y alcanzable, acorde a las necesidades de los colaboradores con una baja inversión por parte de la compañía.
- Establecer acciones de mejora en los procesos internos que promuevan acciones correctivas para disminuir la rotación del personal.

4. Marco referencial

4.1 Marco conceptual

Aproximadamente en el año 1910, en Estados Unidos se identificó la importancia de la rotación de personal, surgieron debates sobre los costos que derivaba dicho fenómeno, los cuales eran altamente significativos para las empresas. Los empresarios que solían despedir y reemplazar a sus colaboradores por un error de manera constante, se dieron cuenta de las pérdidas que generaba dicho cambio, lo mismo sucedía en el caso de las renunciadas; de tal manera que concluyeron que se debían mantener el número mínimo de despidos y retiros voluntarios posibles.

El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos y teorías sobre este fenómeno, Hernández et al. (2013), relaciona diferentes modelos; los abordados en este estudio para el análisis de la rotación de personal son:

Modelo de March y Simon (1958):

Sugieren que el hecho de que el individuo se marche de la organización por voluntad propia depende de la percepción que este tenga sobre sus deseos de cambiar y la facilidad de hacerlo. Este modelo ha sido considerado uno de los primeros trabajos formales en el estudio de la rotación de personal, ya que abordó el problema con un enfoque integral, tomando en cuenta como factores claves la satisfacción laboral y el entorno económico, dando las bases para teorías posteriores con enfoque sistémico. Este modelo observa el proceso de rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de irse de la empresa, lo cual se entiende como el: “retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica.” Su modelo se compone de dos conceptos primordiales: la intención del trabajador de salirse de la organización y la percepción de oportunidades laborales externas. (p.848).

Así mismo concierne el modelo de la motivación dinámica de Fitchman (1988) este modelo consiste en tener en cuenta que: para que las personas realicen una acción deben tener una motivación y que la fuerza de esta puede variar dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados que se puedan obtener. Este modelo se centra en entender las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow (1943) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en:

- Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.
- Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Fichman (1988) manifiesta que “las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de personal, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.” (p.853).

La teoría de Maslow (1943) se basa en que existe una jerarquía en las necesidades humanas, las cuales ascienden de niveles bajos a altos, cada que se satisface una necesidad de bajo nivel, estas dejan de ser motivadoras y el individuo se centra en las de niveles superiores, la cual absorbe toda su atención y empieza a motivarlo. Presenta el siguiente nivel de jerarquías: “Las necesidades psicológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de posesividad y amor, las necesidades de estima, y las necesidades de self-actualization.” (P.85-96). Las necesidades base son las psicológicas, estas son de carácter indispensable para la vida humana (alimento, agua, sueño, etc.), son primordiales y son las primeras que el individuo satisface dejando atrás las otras.

La teoría de Maslow (1943) nos aproxima a las necesidades que el individuo satisface con mayor prioridad en una organización, es decir, dependiendo del nivel de estas se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, ya que sentirá el deseo de un cambio o crecimiento, así mismo se analizará si las empresas generan las herramientas para que el individuo alcance dicha necesidad y siga avanzando en la escala de necesidades.

Por su parte, la teoría de motivación-Higiene de Herzberg afirma que: la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso de la misma. Koontz & Weilhrich (2007) citando a Herzberg (1968) dicen que la motivación depende únicamente de dos factores:

“Factores higiénicos: Es todo aquello que rodea al individuo en su lugar de trabajo; políticas de la compañía, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad social, supervisión. Estos factores en si no dan ninguna motivación, sin embargo, si no existieran si generarían insatisfacción.

“Factores motivacionales: Se basa en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Estos son motivadores reales por que tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción”. (p.289).

La teoría de Maslow (1943) brinda una amplia visión sobre las necesidades humanas, mientras Herzberg (1968) reduce la escala para que sea más fácil analizarla en las organizaciones y así recudir los motivos por los que se encuentra motivado el colaborador, acercándonos a conocer las causas que podrían generar la rotación de personal en las empresas.

La motivación es un factor importante en el desempeño del individuo, a mayor motivación mayor producción, por tal motivo es fundamental que los empleados se sientan satisfechos con el entorno y las condiciones de trabajo. “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado” (John, 2000).

“La mayoría de los empleados insatisfechos que dejan su puesto de trabajo voluntariamente son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados considerados mayores con deudas e hipotecas y personas a cargo” (Schultz, 1994).

En el artículo de investigación, Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal por Meneses (2019), se concluye que:

“El análisis de los factores que inciden en el proceso de atracción y retención de personal, se pudo establecer que el ambiente laboral y el salario emocional fueron los aspectos más desmotivantes para los empleados. Elementos como el clima organizacional, relación con los supervisores, reconocimiento, ambiente vida-trabajo y horarios, fueron las principales causas de rotación en las organizaciones estudiadas.”

De la misma manera, ese estudio demostró:

“que las compensaciones, en especial las de salario, son y siguen siendo factores de motivación para atraer y retener al personal, aunque autores como (Bargsted, Fonnegra et al., 2011; Gonzales, 2009; Harvard Business School Press, 2006), manifiestan que la remuneración económica no es un factor determinante en el momento de retener personal talentoso”.

La previa sustentación de antecedentes permite evidenciar a grandes rasgos el impacto e influencia derivado de la presencia de rotación de personal en las compañías. De igual manera,

refleja cómo el desconocimiento de la afectación y las causas del mismo, dio lugar durante décadas a la permanencia de este fenómeno, perjudicando fuertemente no solo a los colaboradores sino a las compañías y su entorno.

Existen diferentes causas por las cuales dicho fenómeno hace presencia en las compañías, así como también es claro que su permanencia se va a seguir presentando con el paso del tiempo, teniendo en cuenta que sería erróneo afirmar la posibilidad de eliminar por completo dicho factor. Cabrera et al. (2011) citando a Galarza (2000) en referencia la tasa de rotación de personal, la define cómo: “la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización.” (p. 85). Así mismo, y haciendo alusión a los tipos de rotación y a las posibles causas que puedan originarla, menciona señalando a Robbins (1998):

“La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.” (p. 85).

Por lo anterior, se evidencia que un posible plan de acción con respecto a la rotación es mediante la implementación de factores que reduzcan y minimicen su incidencia, de tal manera que se garantice y promueva el bienestar, crecimiento y desarrollo para los colaboradores con el fin de aumentar su permanencia en la compañía.

Es importante conceptualizar cada uno de los factores que inciden en cuanto a rotación de personal se refiere; una vez claro dicho concepto, es importante, definir los elementos asociados. La motivación es uno de los factores más influyentes para generar permanencia en los colaboradores, Centeno y González (2020), mencionan a Ramírez et al. (2017): “en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo”. (p. 134). Con respecto al recurso humano y su rol dentro de la compañía, señalan:

“Que el recurso humano es uno de los factores más importantes de en toda la organización, el conocer la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados de cada uno de los departamentos de la empresa permitirá abordar los elementos que se tenían olvidados o los cuales no se encuentran suficientemente considerados. El control de estos permitirá crear vínculos con la

empresa y hacer crecer en los empleados un sentido de pertenencia, que permita mejorar el desempeño individual, que correctamente seguido tiene un gran impacto positivos” (p. 134).

Se evidencia la influencia que tiene el recurso humano y la necesidad de la compañía de otorgar beneficios y compensaciones que se vean traducidos en permanencia, efectividad y productividad.

Abordando la compensación, Herrera y Ruiz (2020) referencian a Snell & Bohlander (2008) quienes afirman:

“La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales” (p. 24).

Con respecto a la satisfacción laboral Moreno y Lemus (2017) referencian a Robbins (1999):

“la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.” (p.10).

Todos los aspectos mencionados anteriormente, promueven beneficios directos para los colaboradores y a su vez para la compañía, debido a que la recompensa será el buen desempeño en la ejecución de labores apuntando a los objetivos organizacionales. Otro aspecto en mención que propicia de gran manera la rotación es la insatisfacción, para lo cual Robbins (1999) enfatiza:

“Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando” (p.10) teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se evidencia que la insatisfacción es una de las causas más frecuentes en la rotación.

Un factor de gran peso a la hora de abandonar el puesto de trabajo en las organizaciones, se debe a temas personales y/o familiares, para lo cual Centeno y González (2020) mencionan:

“Los motivos personales son un factor importante en la rotación de personal. Las situaciones personales que con mayor frecuencia pueden ocasionar una renuncia pueden ser por estudios, problemas con la vivienda, atención a familiares enfermos, salida del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.” (p.20).

Haciendo alusión a las causas de la rotación, Moreno y Lemus (2017) citan a Aguilar (2015) quien plantea tres grandes grupos:

Salario: “La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. (p.14) Es por tal razón que las compañías deben estructurar un adecuado sistema de compensaciones fijas de tal manera que se atraiga personal idóneo y consecuente con los requerimientos establecidos.

Condiciones y ambiente de trabajo: “Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (p.14).

De igual forma para Centeno y González (2020) existen dos factores de rotación a considerar: “Una de las principales causas para el abandono de la organización por parte del empleado, es un cambio desfavorable de responsabilidades puede ser el detonante (es decir asignación de una tarea de no agrado), debido a que, por alguna razón, las responsabilidades laborales cambian; otra es porque la relación con los jefes resulta estresante o problemática, y no ven ninguna opción de mejora y motivación para la permanencia en su empresa”. (p. 137).

Tanto el cambio de actividades como la inadecuada relación con los jefes son elementos muy comunes que se presentan en el entorno laboral y que propician aceleradamente el retiro de las compañías.

Al momento de hablar de rotación se desglosa permanencia como antónimo, este término denota que: “permanencia en las empresas está ligado a la calidad de vida, dentro de su conceptualización se debe incluir el bienestar en múltiples factores, tales como salud, trabajo, vivienda, ocio, renta, seguridad, familia, entorno físico-social, educación, entre otros.” (Olaya y Chavarro, 2015, p.12).

Por otro lado, es claro que la permanencia se presenta a otros factores asociados como por ejemplo un clima laboral adecuado, para detallar este término Méndez (2020), alude a Taylor: “El clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características actuales del ambiente; el segundo, las percepciones individuales; el tercero, las percepciones que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización” (p. 23). Por lo anterior, el clima se compone de un conjunto de elementos tales como el entorno, la percepción de cada ser y las características de la compañía.

De otro modo, y enmarcando el grupo de estudio de la presente investigación que se enfoca en los millennials, es coherente definir con claridad a qué o quienes hace referencia dicho término, para lo cual Ruiz (2017) establece:

“La Generación Milenial o Generación Y ha sido analizada ampliamente por diversos estudios, y aunque no hay un consenso general sobre el rango de edad de las personas que la componen, la mayoría la definen como la compuesta por los nacidos entre los años 1981 y 2000. En ocasiones se amplían estos límites hasta los años 1977 y 2004, según el autor o el estudio” (p.350).

Con base en la previa definición de conceptos, se evidencia la importancia de la presente investigación y la necesidad de aunar esfuerzos para reducir de manera considerable la presencia de la rotación de personal en las mipymes, “Sea cual sea el caso, lo cierto es que la rotación laboral supone una modificación en las dinámicas de las empresas. Los cambios de personal traen consigo procesos de adaptación, acoplamiento, formación y cualificación que por lo general tardan semanas o incluso meses, que terminan por afectar a la organización” (Centeno y González, 2020, p.138).

4.2 Marco Legal

-Ley 590 de 2000: Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".

Capítulo 1:

➤ **Artículo 1:** “Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.” (Congreso de Colombia, 2010).

- **Ley 905 De 2004:** Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012. "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

Capítulo 1:

- **Artículo 1:** “El literal b) del artículo 1° de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.”

➤ **Artículo 2:** “El artículo 2° de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (...)

(...) Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.” (Congreso de Colombia, 2012).

-Decreto 957 De 2019: “Que el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas", modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004 y por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, define las micro, pequeñas y medianas empresas, así:

➤ **Artículo 2:** Definiciones de tamaño empresarial. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica. en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.” (Presidencia de la República de Colombia, 2019).