

**Analizar las causas de Rotación del Personal administrativo en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, entre el 2022-2023.**

Alix Ariza Chacón

Fredy Acevedo Ramón

Jader David Candiek Yance

Yeimy Paola Cruz Garzón

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

**Analizar las causas de Rotación del Personal administrativo en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, entre el 2022-2023.**

Alix Ariza Chacón  
Fredy Acevedo Ramón  
Jader David Candiek Yance  
Yeimy Paola Cruz Garzón

Director  
Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo para Optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C.

2023

## Resumen

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las causas de la rotación del personal administrativo en una empresa del sector público ubicada en la zona de Chico/Norte de Bogotá, durante el período comprendido entre el 2022 y el 2023. La rotación del personal es un problema común en las organizaciones y puede tener impactos negativos en la productividad y la estabilidad laboral.

El estudio recopilará datos cualitativos a través de entrevistas de retiro y análisis de datos internos de la empresa. El objetivo es plantear estrategias de mejora basadas en los resultados de las entrevistas, con un impacto directo en la rotación de personal en el área administrativa.

La encuesta entre otros resultados muestra que, en el año 2022, un porcentaje significativo de colaboradores realizó un retiro voluntario de la empresa, después de laborar un año en la misma. Los datos de la encuesta arrojaron que los principales motivos de retiro son mejores ofertas laborales.

A partir del análisis realizado en este proyecto investigativo, se ha identificaron unas series de recomendaciones para minimizar esta problemática, especialmente en lo que respecta a los retiros voluntarios. Es fundamental definir las funciones y requisitos del puesto de trabajo, estableciendo mecanismos de comunicación y retroalimentación, reconociendo los logros de los colaboradores y brindando oportunidades de crecimiento profesional. Además, se deben promover ambientes laborales saludables, brindando capacitaciones, construyendo planes de beneficios y asegurando que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para realizar sus funciones.

*Palabras claves:* Talento Humano, rotación de personal, área administrativa, motivo, colaborador, compañía.

## **Abstract**

This research project aims to analyze the causes of administrative staff turnover in a public sector company located in Chico, North area of Bogotá, during the period between 2022 and 2023. Staff turnover is a common problem in organizations and can have negative impacts on productivity and job stability.

The study will collect qualitative data through retirement interviews and analysis of internal company data. The objective is to propose improvement strategies based on the results of the interviews with a direct impact on staff turnover in the administrative area.

The survey, among other results shows that in the year 2022, a significant percentage of collaborators made a voluntary retirement from the company, after working for one year in it. The survey data showed that the main reasons for retirement are better job offers.

Based on the analysis carried out in this research project, a series of recommendations have been identified to minimize this problem, especially with regard to voluntary withdrawals. It is essential to define the functions and requirements of the job, establishing communication and feedback mechanisms recognizing the achievements of collaborators and providing opportunities for professional growth. In addition, healthy work environments must be promoted, providing training, building benefit plans and ensuring that employees have the necessary tools to perform their duties.

*Keywords:* Human Talent, staff turnover, administrative area, reason, collaborator, company.

## Tabla de Contenido

1	Perfiles de los integrantes.....	9
2	Problema de investigación .....	10
3	Justificación.....	12
4	Objetivos .....	13
4.1	Objetivo General.....	13
4.2	Objetivos Específicos.....	13
5	Marco referencial .....	14
5.1	Estado del arte.....	14
6	Marco teórico .....	15
6.1	Rotación de Personal.....	15
6.2	Causas de la rotación personal .....	17
6.3	Consecuencias de la rotación de personal.....	19
7	Metodología .....	23
7.1	Enfoque de investigación.....	23
7.2	Alcance .....	23
7.3	Diseño de investigación .....	23
7.4	Población y muestra.....	23
7.5	Método .....	24
7.6	Instrumento .....	24
7.7	Procedimiento .....	25
7.8	Análisis de la información .....	26
8	Aplicación Metodología.....	27
8.1	Avance aplicación entrevistas de retiro .....	27
8.2	Aplicación entrevista de retiro .....	28

8.3	Observaciones.....	30
9	Análisis de resultados y discusión.....	31
9.1	Análisis de resultados .....	31
9.1.1	Comentarios sobre el análisis.....	35
9.2	Discusión de resultados.....	36
10	Conclusiones.....	39
11	Recomendaciones .....	41
12	Referencias .....	44
13	Anexos.....	46

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Avance de la aplicación de las entrevistas de retiro .....	30
Tabla 2. Opinión de los trabajadores. ....	32
Tabla 3. Cumplimiento de objetivos personales y autoevaluación. ....	33
Tabla 4. Opinión sobre el desempeño de los jefes inmediatos .....	34

## **Lista de figuras**

Figura 1. Herramienta de recolección de datos página 1 y 2.....	24
Figura 2. Herramienta de recolección de datos páginas 3 y 4 .....	25
Figura 3. Formato consentimiento informado. ....	28



## 1 Perfiles de los integrantes

**Alix Ariza Chacón**, Vive en Bogotá, profesional en Administración de Empresas, egresada de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior **CUN**, cuenta con dos diplomados en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada y en Talento Humano de la Universidad de la Sabana. Nombrada en planta de personal desde el 01/julio/2002 en el grupo de Talento Humano, como técnico de policía judicial desarrollando las funciones de los planes de bienestar, capacitación, EVD y plan de mejoramiento a nivel nacional.

**Yeimy Paola Cruz Garzón**, Vive en Bogotá, profesional en Administración de Empresas, egresada de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior **CUN**, cuenta con un diplomado en Gestión del Talento Humano del Politécnico de Suramérica, labora desde hace 2 años y medio como Analista de Nómina, en una Multinacional dedicada a la producción de tejas y plásticos, del sector privado.

**Jader David Candiek Yance**, Residente en Riohacha la Guajira, profesional en Administración de Empresas, egresado de la Universidad de la Guajira, labora desde hace dos años como Supervisor, prestando sus servicios a Pepsico compañía del sector privado.

**Fredy Acevedo Ramón**, Vive en Cubará/Boyacá, profesional en Administración de Negocios Internacionales, egresado de la Corporación Universitaria Remington (2011), cuenta con un diplomado en estudio, diseño y formulación de proyectos de inversión, basados en la metodología general avanzada (MGA) de la Corporación Universitaria Remington (2011), actualmente se desempeña como Asesor Comercial en la Compañía Texcomercial S.A.S. del sector privado, desde hace 11 años.

## 2 Problema de investigación

La rotación de personal dentro de las organizaciones es considerada uno de los inconvenientes con mayor dificultad en la administración de recursos humanos, debido a que se debe realizar incrementos en costos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entre otros; en algunas ocasiones incumpliendo con tiempos establecidos en la organización y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal. Es por ello, que este proyecto se decidió enfocarlo a encontrar posibles soluciones que ayuden a disminuir la rotación de personal en el área administrativa, dentro de la compañía del sector público ubicada en la localidad de Chicó Norte en la ciudad de Bogotá, donde se evidencia una alta rotación de personal en el área administrativa, teniendo en cuenta que la compañía es del sector público, se quiere conocer las causas que están generando la rotación de empleados y así mismo, generar planes de acción. Se desarrollará el proyecto de rotación de personal en el área administrativa en el segundo semestre de la vigencia 2022 y se ejecutará con los planes de acción en el primer semestre del año 2023.

En la actualidad, las organizaciones obtienen un valor significativo dentro del progreso de la sociedad favoreciendo de manera satisfactoria el desempeño de las necesidades de cada persona. Según Chiavenato (2009), define la rotación de personal (o turnover) como “El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” “La salida de personal, puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido)”. Es por ello que, partiendo de estas necesidades, se busca enfocar la propuestas para ayudar a disminuir la rotación de personal en el interior de la organización, teniendo unas condiciones laborales y salariales adecuadas, un ambiente laboral apropiado y un trato humanizado con las diferentes áreas y altos cargos, donde los colaboradores se sientan satisfechos y puedan demostrar su potencial y ser reconocidos por su experiencia, la labor que desempeñan, motivándolos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cuando se habla de rotación de personal al interior de una organización o de un área específica, se hace orientada en los procedimientos con un soporte (entrevistas de retiro y liquidaciones de contrato), cuando se han confirmado los motivos de desvinculación constantes los cuales influyen de manera significativa en la rotación de personal, es necesario

generar los planes estratégicos que aporten para la disminución del riesgo sobre los cambios y la retención de personal.

Frente a este proyecto surge el siguiente interrogante, ¿Cuáles son los motivos que ocasionan que la rotación de personal en el área administrativa de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá sea tan alta?.

### **3 Justificación**

La rotación de personal en el área administrativa de la compañía del sector público, es alta y constante, esta problemática afecta la productividad, los costos, la operatividad y el tiempo que demanda preparar al personal. Por tal motivo, se considera que en este proyecto de investigación lo que se busca es identificar las posibles causas en la rotación de personal en el área administrativa. Se tiene la ventaja de acceder a la información desde las entrevistas de retiro y las liquidaciones de contrato, durante el segundo semestre del presente año 2022. Se sabe que las causas pueden ser diferentes, pero las más comunes suelen ser otra mejor propuesta laboral con mejores condiciones salariales. Es por ello, que se busca implementar planes de acción o estrategias que ayuden a disminuir la rotación de personal del área administrativa dentro de la organización.

Cuando se habla de costos no solo se habla de inversión *vs* gastos, también es el tiempo que se tarda para conseguir la vacante, el reclutamiento, la selección de personal, cuando son cargos de manejo y confianza, los gastos en estudios de seguridad, exámenes médicos de ingreso, contratación, formación, capacitación, inducción y el tiempo que el colaborador tarda en alcanzar el desempeño óptimo y que la organización tenga los resultados que busca, ya que la inversión del tiempo y dinero no se recupera; el capacitar un nuevo empleado para alcanzar la curva de aprendizaje, es un retraso y desgaste para la organización si la persona se retira en un corto tiempo, por ello, desde la consecución de personal es importante recalcar el aspirante las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Plantear estrategias de mejora a partir de los resultados encontrados en las entrevistas de retiro y que impactan directamente en la rotación de personal en el área administrativa.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Definir los motivos generales por los cuales el personal se retira de la compañía, específicamente del área administrativa.
- Identificar los motivos más evidentes que causan los retiros voluntarios del área administrativa.
- Aterrizar los planes de acción con estrategias en pro de mejora a partir de los resultados encontrados.

## 5 Marco referencial

### 5.1 Estado del arte

El autor Mina Benavides (2019) (antecedente nacional) desarrollo una investigación denominado estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas, la cual aporta a el presente trabajo distintas teorías que permiten ampliar la perspectiva para lograr entender las distintas causas y efectos de la rotación del personal en las empresas y otros factores que pueden llegar a impactar de forma contundente y relevante para que esta situación se den en las distintas empresas afectando el funcionamiento de los procesos comerciales de las organizaciones.

El autor González Ríos (2008) en su tesis titulada La rotación de personal como un elemento laboral, contribuye a la presente investigación la forma de recolección de datos e información para su posterior análisis haciendo uso de tablas y gráficas en la que se detectó falencias e ineficiencias en los sueldos y salarios, así como falta de comunicación entre jefes y colaboradores, además de esto, se ubica otro factor determinante para tener en cuenta en el presente análisis, que es la falta de capacitación del personal que no permite que se realice de la mejor forma el trabajo en la empresa dando como resultado un mal ambiente laboral en la organización.

La autora Domínguez Olaya (2015) en su proyecto de investigación titulado análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S., tuvo un aporte significativo a la investigación en curso en cuanto al estilo o diseño metodológico que se podría implementar o en su caso tomarlo de guía para elaborar esta investigación, dando como resultado que se aborde de una mejor forma el problema para poder cumplir con los objetivos planteados en la misma.

## 6 Marco teórico

### 6.1 Rotación de Personal

Teniendo en cuenta lo expuesto por Chávez et al., (2013) se ha argumentado que la rotación de empleados pertenece a los fenómenos de la fuerza gremial que perjudica de manera negativa la productividad en las naciones y sectores personales de la economía, reflejando pérdidas financieras y de recursos humanos que no tienen la posibilidad de recuperarse de forma fácil debido a que está asociado con la recuperación del periodo económico.

Prácticamente, la rotación de empleados significa el caso en el que un socio comercial deja la interacción por una elección personal o una elección de la compañía, empero otra persona continúa ocupando su puesto y cumpliendo con sus funcionalidades.

Recuérdese que Arrijoja, (1994) indicó que, hasta mediados de los años 70, la mayor parte de las averiguaciones eran bivariados y se centraban en la interacción entre la satisfacción gremial y la rotación. Además, un artículo de Porter & Steers, (1973) examina la averiguación previa y la categorización de los componentes involucrados con la rotación de empleados. Porter citó componentes organizacionales, del medio ambiente, laborales e individuales como los primordiales impulsores de la rotación de empleados.

Sin lugar a duda, la rotación de personal significa un alto costo para la organización ya que ha invertido en el proceso de selección y demás; cuanto más escasea algo, más tiempo lleva. En la actualidad, la competitividad de las organizaciones es bastante alta, por lo cual todas ellas tratan de consolidar no solo los recursos, materiales y técnicos, sino en especial los recursos humanos, ya que con ellos se funden la eficiencia y la efectividad del trabajo organizacional ya que el componente humano es considerado actualmente uno de los activos más importantes y estratégicos de una organización.

Diferentes autores se han centrado en el asunto de la rotación de personal y han destacado que el desequilibrio en las organizaciones se genera por la mala selección de personal, la carencia de motivación de los jefes o gerentes, la remuneración injusta y la carencia de socialización de la cultura organizacional; estas son cada una de las razones de la rotación.

Sin embargo, debería entenderse que en algunas ocasiones la rotación de personal podría ser positiva, salvo por motivos justificados; considere a un socio comercial que, luego de un lapso relevante en el cual debe consumir con los requisitos de su puesto, no cumple con las solicitudes y requisitos del trabajo, entonces su compañía puede despedirlo.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, el resultado de ciertos fenómenos tanto dentro como fuera de la organización, reacciones y comportamiento hacia los empleados. Por consiguiente, es una variable que es dependiente de fenómenos internos y externos en la organización que se tiene presente en la investigación desarrollada por Aquino, (2010). Así, argumentamos que la rotación de empleados es el resultado de ciertas condiciones impuestas por la dialéctica entre la conducta del ingenio y el desarrollo de reacciones, ante las propiedades de la cultura organizacional en la que sobrevive la compañía.

Si nos basamos en lo expuesto por Pigors & Myers, (1956), podemos hablar y brindarles un mayor soporte a los temas aquí tratados, es posible tratar la rotación de personal como el nivel de rotación de empleados internos; bien sea, evitable o ineludible; saludables o no saludables para la organización. Los motivos por los que los individuos se desplazan inevitablemente son: patologías crónicas, accidentes que ocasionan invalidez persistente parcial o total, muerte y jubilación. Las causas evitables para la salida son: insatisfacción, bajos salarios, mala adhesión de los empleados y la organización, falta de identidad del empleado con las metas organizacionales, mala contratación.

No obstante, la investigación va un paso más allá ya que la rotación de empleados, como ya fue mencionado, es principalmente el resultado de un fenómeno que pasa en las empresas y que permanecen asociados con sistemas de administración de ingenio débiles; por igual, el efecto es grande debido a que están afectando de manera directa la productividad y el mercado gremial, con base a esta realidad, se ha vuelto cada vez más difícil.

Se ha llegado a hablar sobre indicadores que permiten saber el nivel de rotación de personal de una empresa, con respecto a esto, podemos hablar sobre Castillo, (1993), quien determina que ésta es equivalente por el número de trabajadores que ingresan y salen de la empresa, con relación al promedio de personas que pertenecen a este círculo y estableciendo un lapso. Así, la rotación de empleados puede utilizarse como un indicador de administración ya que posibilita tomar elecciones que están afectando de manera directa a los empleados.



## 6.2 Causas de la rotación del personal

La motivación se puede conceptualizar como los componentes que guían, dirigen y sostienen la conducta humana. En el sitio de trabajo, esto quiere decir que la persona quiere hacer el mejor trabajo viable, y hacemos referencia a este quiero como el proceso motivacional desencadenado por estímulos o consideraciones externas. Frente a los estímulos que se le muestran a una persona, ésta conectará de una manera u otra, dependiendo de lo cual podamos llamar su jefe de conducta. Según Leavitt, (1978) “El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo” (p.33). Una vez que una persona no consigue lo que desea, el resultado es un estado de depresión más o menos persistente que produce ansiedad y tensión. La frustración permanece o se agudiza si no encuentra una solución pertinente para poder hacer lo anterior. No obstante, si halla otra elección, podría anularse tal frustración.

Una de las razones de la rotación en una organización es la insatisfacción gremial, más que nada una vez que el individuo insatisfecho es un recurso humano bastante cotizado. Cabe señalar que la insatisfacción está relacionada con la motivación personal. Hay muchas razones por las que la gente se mueve. Antes que nada, se puede dividir en rotaciones obligatorias (por fallecimiento, jubilación, imposibilidad persistente, enfermedad) y rotaciones voluntarias (por dimisión del empleado, despido, mala selección, motivos individuales o parientes, inestabilidad natural).

Esto bien puede ser respaldado por Chiavenato, (1998) cuando dice que la satisfacción gremial se consigue precisamente por la satisfacción con el pago, empero aquello no es todo. Podemos observar que la motivación del empleado es una dinámica compleja, condiciones de trabajo, ambiente, reacción hacia los mejores, respeto de los gerentes hacia todos, reconocimiento del trabajo, etcétera.

Los factores que intervienen en la rotación de personal son diversos y difieren entre las organizaciones, según los autores estudiados están relacionados a la remuneración del colaborador, condiciones de trabajo, relación con los jefes, el mercado laboral, desarrollo profesional, entre otros; que deben profundizar en cada organización.

Para que una persona se sienta satisfecha debería saciar numerosas necesidades simples, Maslow, (2004). Las necesidades de Maslow incluían por qué los empleados se sentían

motivados y evaluaban si el trabajo que realizaban cumplía con sus necesidades simples y complementarias. Tal cual, hallan el ambiente propicio para desarrollar las capacidades que les permitan conseguir sus metas individuales y organizacionales.

Dependiendo del tamaño de la necesidad, es fundamental detectar los componentes de insatisfacción de los empleados para lograr intervenir a fin de minimizar el efecto negativo de la rotación en la organización.

Una vez que se habla de razones o componentes, se tiene como referencia ciertos de ellos, ya que al tener la oportunidad de mencionar que pertenecen a una categoría monumental de recursos que tienen la habilidad de influir en la toma de elecciones en una compañía con propiedades externas o efectos internos, se discutirán los ciertos.

Entre ellos se dará la interacción del diálogo de fenómenos externos o internos, la primera categoría puede estar basada en la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica e inclusive diferentes oportunidades laborales. La inadecuada política de remuneración y beneficios, supervisión, desarrollo profesional en la empresa, condiciones de trabajo, etc. puede llamarse interna. No obstante, profundizando en dichos temas se generará un espacio de diálogo de las próximas causas o factores de acuerdo con (Calderón et al., 2017).

**Política Salarial:** Este es un elemento en la elección de varios aliados de abdicar ya que ocurre una vez que un socio siente que está mal pagado. Para evadir la rotación de empleados por este componente, el empleador debería abonar un sueldo justo, o por lo menos lo cual él sospecha que es justo.

**Condiciones de trabajo:** Los componentes involucrados con las condiciones de trabajo se convirtieron en los primordiales motivos de salida. Estas causas integran patrones de contratación poco claros, falta de pago, falta de pago de las contribuciones de estabilidad social del empleador, falta de pago de horas adicionales, sobrecarga de trabajo y falta de fondos para hacer el trabajo de manera correcta.

**Socialización en el lugar de trabajo:** Empieza con la manera en que el líder trata a los colegas, varios de ellos utilizan el abuso emocional que provoca que los trabajadores renuncien, no obstante, el sitio de trabajo se convierte en el sitio donde se pasa la mayoría

del día. Por consiguiente, la unión con los compañeros de trabajo es determinante para la motivación de la mayoría de los empleados. De esta forma, se justifica el querer del empleado de ser escuchado e identificado.

Falta de incentivos: Los incentivos financieros o morales tienden a generar espacios de decisión, para analizar si los empleados están en el trabajo. En algunas ocasiones, los trabajadores en diferentes puestos tienen la posibilidad de notar los incentivos como estímulos para quedar en un espacio o para hacer labores más complejas con fines establecidos.

Retraso en ejecución de pagos: En cuanto al pago oportuno, es el desconocimiento del tiempo de pago de las obligaciones estatutarias del trabajador dentro de los cinco primeros días del mes siguiente al que labora el trabajador. Estas violaciones, cuando se repiten, desmoralizan a los empleados y pueden conducir a una disminución de su compromiso con la empresa y el desempeño laboral. Agregue a eso el hecho de que los empleadores no brindan a los empleados la información y suministros que necesitan para realizar las funciones para las que fueron contratados, y la negatividad aumenta.

Esto permite el análisis de los motivos de salida, que están afectando a muchas organizaciones de otros sectores, son ordinarios. Por consiguiente, se puede concluir que las secuelas negativas de este fenómeno son la baja moral, la mala imagen social, la mala incorporación de los empleados, las reacciones hacia el rechazo del producto, el crecimiento de la votación y la reducción de la calidad y la productividad.

### **6.3 Consecuencias de la rotación de personal**

Como se dijo antes, hay muchas causas para que los empleados se desvinculen de una organización, entre ellas, la insatisfacción y la negatividad; el primero lleva al segundo, empero no continuamente es viable descubrir cada una de las razones similares a dichos fenómenos. Sin embargo, demasiada rotación de empleados puede significar que una compañía pierda recursos materiales y humanos antecedente de que gane su inversión en la capacitación de los empleados. A la extensa, esto quiere decir una mala administración de sus recursos en efectivo.

Además, perjudica el ambiente de trabajo debido a que algunas veces una persona nueva se ajusta, lo cual provoca que el empleado pierda la confianza en el empleador. Además, posibilita la fuga de información corporativa y carece de sentido de propiedad.

Se pueden componer diferentes consecuencias, si hablamos de positivas obtenemos que se puede desplazar a los trabajadores con bajos desempeños y permite a la empresa innovar, sin embargo, se vuelve más propicio aquellas consecuencias que se tornan negativas.

Las primordiales secuelas de la rotación desmesurada son: moral e imagen dañada de la organización en la sociedad, mala unión de los empleados y reacciones hacia la exclusión de productos, empresas, marcas y servicios que da la organización, incrementando sus posibilidades y reduciendo la calidad. productividad de la compañía. Una vez descubierto, según Joaquín, (2007) que es importante pues da sitio a la redundancia en la representación de distintas superficies de comercio por las próximas causas:

Disminución de la productividad: La disminución de la productividad de los empleados es una de las razones más directas y obvias. Si tiene que cubrir un lugar todo el tiempo, significará más trabajo para los otros componentes; dejar una tarea incompleta o mal realizada. Además, cuando contratas a una persona nueva, tardará en acostumbrarse, no hará todo lo posible desde el principio y todo el equipo de la empresa puede verse afectado. Además, los costos de rotación de empleados pueden alcanzar hasta el 150 % del salario de un nuevo empleado.

La productividad organizacional perjudica esto de muchas posibilidades, alguien que renuncia debería abrir un proceso de selección que puede tomar días, semanas o meses, dependiendo de la táctica de reclutamiento y de suficientes personas para llevar a cabo filtros de averiguación y a la explicación del puesto que se está solicitando. Los nuevos graduados tienen que familiarizarse con los papeles y maneras de trabajo, practicando destrezas que conducen a procesos lentos y baja productividad.

Esto lleva a la pérdida del *Know How* (saber hacer), todos los ayudantes pasan por una curva de aprendizaje creativa, presentan proactivamente que su trabajo es sencillo, cualquier persona puede reemplazarlos una vez que no permanecen haciendo un trabajo, es fundamental documentar cada proceso, sino se hace difícil conservar el orden. Cada proceso

tiene una guía y es simple de comprender una vez que se hace, por lo cual la retención de empleados es fundamental.

"Un componente aparte es la calidad de la mano de obra, su administración y las condiciones de trabajo, y se estima extensamente que los aumentos de la productividad constantemente van de la mano con mejoras en la calidad de la vida gremial Prokopenko, (1989). En este sentido, la productividad debería estar ligada a procedimientos cualitativos, no solo cuantitativos, donde los actores primordiales son los empleados que se delegan del proceso benéfico, debido a que son ellos quienes inventan costo.

Clima Laboral: Se transforman en una familia paralela mientras los empleados pasan tiempo en el trabajo. Esto quiere decir que lo que pasa en la organización puede tener un enorme efecto emocional en todos los empleados. Los despidos y la rotación no son la mejor forma de producir un ambiente de trabajo sano y una cultura empresarial. Además, los individuos que se quedan en una compañía constantemente consideran que tienen la posibilidad de irse, y aquello no ayuda a retener el ingenio ni a producir un óptimo ambiente de trabajo.

Una alta tasa de rotación no solo perjudica a la organización, sino que deja huellas del empleado en el socio y por ende cambia el ambiente y perjudica la cultura de la organización, y los nuevos aliados deben ajustarse hasta cubrir la vacante, van a tener un grado de separación del trabajo y la contestación van a ser bastante lentas.

Los colegas construyen interacciones con el tiempo al conocerse entre sí, lo cual produce confianza, trabajo en grupo, y una vez que llegan nuevos empleados gracias a la rotación recurrente, sin embargo, puede generar que los viejos colegas se sientan frustrados y lleguen a tener problemas para ajustarse a la manera en que trabajan los nuevos empleados.

Imagen de la Empresa: Ser una empresa que ofrece buenas condiciones de empleo y en la que los empleados quedan satisfechos genera un buen *employer branding*. Un empleado satisfecho es un buen imán para atraer y retener talento. Esto en materia de los aspirantes que les interesa trabajar en la empresa lo perciben como una alta rotación de personal y se llevará una mala impresión, por lo que la marca se verá afectada lo que puede provocar que el talento más valioso no se inscriba en las ofertas, por ello se debe mostrar que la empresa es un buen

lugar para trabajar. Por ejemplo, si se publica una vacante y transcurren pocos días y se vuelve a publicar la misma, esto causa dudas en los candidatos provocando una percepción negativa sobre la marca empleadora.

Costos asociados: Los gastos de una constante rotación es bastante alto e implica un problema para cualquier compañía, y no solamente se debe considerar los gastos potenciales de despido por malas contrataciones lo que usualmente es llamado rotación forzada, sino además los gastos de nueva selección, proceso y novedosas inducciones. Si la inducción lo hace un socio comercial con mucha vivencia en la compañía, la época invertida en capacitación podría ser evaluado como un precio por baja productividad.

La capacitación no solo es bastante costosa, sino que además consume un largo tiempo. De acuerdo con el puesto, puede llevar semanas o inclusive meses preparar correctamente a los nuevos empleados. La satisfacción del servicio al comprador además reduce una vez que se contratan nuevos empleados. Esto se debe primordialmente a que los nuevos empleados permanecen aprendiendo el oficio y no poseen los conocimientos o la eficiencia suficientes para abordar los inconvenientes presentados con consumidores complicados. Valencia Vargas, (2020) sugirió que las tasas de deserción poseen un efecto directo en los precios de trabajo pues la deserción personal es una señal de alarma de las necesidades percibidas de los empleados, empero se muestra de forma indirecta, como ausentismo y apatía.

Una vez que las empresas se preocupan por una buena administración, frecuentemente investigan las causas por las cuales los empleados deciden irse, puesto que comprender las causas ayuda en la toma de elecciones, disminuye la rotación y los precios de restauración de empleados (Gómez et al., 2008). Por consiguiente, la rotación además puede contribuir a las empresas a contratar recursos humanos más adecuados para alinear las metas personales con las metas de la organización.

## **7 Metodología**

### **7.1 Enfoque de investigación**

La investigación propuesta se enmarca en el enfoque cualitativo, debido a que busca acercarse a la realidad y comprender las percepciones de los actores sociales. A partir una aproximación cualitativa como señala Hernández-Sampieri (2014), la investigación se cimienta en procedimientos rigurosos de recolección y análisis de información como son las entrevistas a profundidad que permiten una comprensión amplia de por qué hay tanta deserción laboral. Dentro de las características de la investigación cualitativa es posible identificar que no pretende generalizar, sino que da cuenta de un contexto específico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

### **7.2 Alcance**

El alcance y el propósito que se quiere lograr con este proyecto de investigación es de carácter descriptivo, debido a que este tipo de investigación permite la descripción de cualidades específicas de los agentes involucrados en este proceso, a través de la observación directa, entrevistas y diarios de campo lo cual nos servirá para la recolección de datos y posteriormente realizar un análisis de la situación problemática estudiada.

### **7.3 Diseño de investigación**

El trabajo de investigación se desarrolló bajo el diseño de la Investigación Acción, el cual es un método de investigación sistemática, los investigadores emprenden como investigadores de su propia práctica. La indagación involucrada en la Investigación Acción a menudo se visualiza como un proceso cíclico en el cual se identifica un problema para estudiar, recopilan datos sobre el problema, organiza, analiza e interpreta los datos, desarrolla un plan para abordar el problema, implementa el plan, evalúa los resultados de las acciones realizadas, identifica un nuevo problema y repite el proceso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

### **7.4 Población y muestra**

La población objeto de estudio serán los trabajadores del área administrativa que se han desvinculado de la empresa, que corresponde a un total de 40 trabajadores, de los cuales se escoge por muestra representativa el 100% de los empleados que conforman la población.

## 7.5 Método

El método utilizado será el deductivo, debido a que se irá de lo más general a lo particular.

## 7.6 Instrumento

A continuación, se describen los instrumentos a utilizar en la presente propuesta.

Entrevista semiestructurada: Son un conjunto de preguntas agrupadas por temática relacionadas al objetivo del estudio con el fin de obtener información que ayude a dar una mayor perspectiva de la problemática o temática a trabajar (Díaz et al., 2013).

Según Tamayo (2008) “la encuesta es un cuestionario que lee el encuestado; contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas formuladas y llenadas por un empadronador frente a quien responde” (p.24). Esta será aplicada a la muestra seleccionada para la investigación, con el propósito de obtener información de los motivos por los cuales renunciarían al trabajo.

Para el presente proyecto de investigación, se utilizará como instrumento de recolección de datos el formato de entrevista utilizado por el Ministerio de Agricultura (2021) con algunos ajustes para que se acoja a la naturaleza del proyecto. Es importante resaltar que el presente instrumento de recolección de datos no necesita ser avalado por expertos, ya que este instrumento se encuentra aplicado y comprobado.

EMPRESA DE LOGÍSTICA	FORMATO	VERSIÓN 1
	Entrevista de Retiro	F01-PR-GTH-01 FECHA EDICIÓN 28-04-2021

**1. INFORMACION GENERAL**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de Retiro: \_\_\_\_\_

**2. MOTIVO DE RETIRO**

**2.1 Motivo Personal**

Asumtos Familiares \_\_\_\_\_ Pensión \_\_\_\_\_  
 Estudio \_\_\_\_\_ Viaje \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2.2 Mejor Oferta Laboral**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
 Sector: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Sueldo: \_\_\_\_\_ Le fue ofrecido: \_\_\_\_\_  
 Unidad aplicó a la vacante: \_\_\_\_\_  
 Razón por la cual aplicó a la vacante: \_\_\_\_\_

**2.3 Independencia**

Actividad a la que se va a dedicar: \_\_\_\_\_

EMPRESA DE LOGÍSTICA	FORMATO	VERSIÓN 1
	Entrevista de Retiro	F01-PR-GTH-01 FECHA EDICIÓN 28-04-2021

Ingresos esperados: \_\_\_\_\_

**3. LA ENTIDAD**

**3.1** Lo que más le gustó de la Empresa fue: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.2** Lo que menos le gustó de Empresa fue: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.3** Algunos de los beneficios que obtuvo con la Empresa fueron: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.4** ¿En su opinión la Empresa reconoció y valoró los aportes realizados y logros obtenidos por usted? \_\_\_\_\_  
 ¿Porqué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.5** ¿Qué opina del trabajo y pertenencia de sus compañeros de trabajo en la empresa? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Figura 1.** Herramienta de recolección de datos página 1 y 2. Elaboración propia (2023).



EMPRESA DE LOGÍSTICA	FORMATO	VERSIÓN
	Entrevista de Retiro	1
		FECHA EDICIÓN
		20-04-2021

14. ¿Qué opina del ambiente de trabajo de la entidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencias para la Empresa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. CARGO**

4.1 ¿Logró los objetivos propuestos? Si, No, ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.2 ¿Qué posibilidades de desarrollo le ofrece el cargo que desempeña?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3 ¿Qué opina de su desempeño laboral en la entidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. JEFE INMEDIATO**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

EMPRESA DE LOGÍSTICA	FORMATO	VERSIÓN
	Entrevista de Retiro	1
		FECHA EDICIÓN
		20-04-2021

5.1 ¿Qué opina del apoyo y respaldo de su jefe en el desarrollo de su labor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.2 ¿En su opinión sus ideas e inquietudes fueron escuchadas y tenidas en cuenta por su jefe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.3 ¿Obtuvo retroalimentación clara y oportuna por parte de su jefe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.4 Lo que más le agrada de trabajar con su jefe fue:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma del entrevistador \_\_\_\_\_

*Figura 2. Herramienta de recolección de datos páginas 3 y 4*

## 7.7 Procedimiento

En el procedimiento, el plan de acción está encaminado al desarrollo de los objetivos trazados, con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este caso plantear estrategias de mejora a partir de los resultados encontrados en las entrevistas de retiro que impactan directamente en la rotación de personal en el área administrativa.

**Fase diagnóstica:** En esta fase se definen los motivos generales por el personal que se retira de la compañía, específicamente del área administrativa mediante el análisis de la entrevista de retiro.

**Fase de identificación:** En esta fase se identifican los motivos más relevantes que causan los retiros voluntarios del área administrativa, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior.

**Fase de desarrollo:** En esta fase se aterrizan los planes de acción con estrategias en pro de mejora a partir de los resultados encontrados.

## **7.8 Análisis de la información**

Los datos obtenidos son de tipo cualitativo los cuales serán expresados en cuadros de frecuencias con sus respectivos gráficos, estadísticos-descriptivos. Por cada tabla de frecuencias, se describirán los hallazgos y se confrontan con la teoría u otras investigaciones (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para el análisis de la información que se obtuvo mediante las encuestas de retiro, inicialmente estas serán tabuladas, por medio de tablas en la cual se expresarán números y frecuencias a las respuestas seleccionadas por los encuestados.

Al tener toda la información recopilada, se realizará el análisis detallado de las variables, sus características o cualidades, para luego sacar conclusiones que se realizarán considerando las partes que la constituyen con el fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados al inicio de este proceso.

## 8 Aplicación Metodología

### 8.1 Avance aplicación entrevistas de retiro

Para la aplicación metodológica de las herramientas de recolección de datos, se realizó un ajuste a la entrevista realizada a los trabajadores del área administrativa al momento de pedir su retiro de la empresa. Dentro del análisis realizado, se identifica que algunas causas del retiro son:

- a) **Retiro voluntario.** El colaborador presenta la carta de renuncia ante la compañía por lo general debe hacerlo al jefe inmediato y/o al área de gestión humana, en ella debe ir plasmado el último día de retiro, firmada con número de documento de identidad.
- b) **Despido Injustificado.** Está regulado por el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo. Es cuando el empleador decide dar por terminado el contrato al colaborador sin validez legal, en este caso el empleador debe pagar indemnización.
- c) **Despido Justificado.** Es cuando existe un motivo legal o explicable, para este caso se debe realizar un proceso disciplinario que valide o soporte la decisión de la compañía.
- d) **Terminación de Contrato.** Aplica para aquellos colaboradores que están vinculados con la compañía a través de un contrato a término fijo, la organización informa a través de un pre aviso la decisión, en este caso se paga indemnización por el tiempo que haga falta para terminar el contrato pactado inicialmente.
- e) **Terminación de Contrato por Pensión.** Una vez el colaborador haya cumplido con los requisitos legales para poder obtener su pensión por vejez y/o invalidez, deberá presentar la resolución junto con el soporte de pago de su primera mesada, para dar por terminado el contrato y este pueda disfrutar de su pensión.
- f) **Terminación de Contrato por periodo de prueba.** El empleador podrá dar por terminado el contrato sin previo aviso al colaborador siempre y cuando este dentro del tiempo de periodo de prueba el cual varía dependiendo el tipo de contrato (los mencionados anteriormente), debe existir una causa objetiva y no hay lugar a indemnización.
- g) **Fallecimiento.** Cuando el colaborador pierde la vida, se debe realizar trámite de retiro, con los soportes y procedimientos legales.

- h) **Terminación contrato de aprendizaje.** Este caso aplica solo para los aprendices Sena y estudiantes en práctica, como su nombre lo indica finaliza porque han terminado su práctica estudiantil dentro de la organización.

## 8.2 Aplicación entrevista de retiro

La entrevista que realiza la empresa, se agenda luego que el trabajador manifiesta su intención de retiro, y para ello, se cita al colaborador dos días antes de la finalización del contrato en la oficina de talento humano. Si el colaborador no puede asistir a la reunión, se le envía un correo electrónico, donde se adjunta la entrevista, la cual debe ser devuelta a través de correo certificado para legitimar su validez.

Dada la sensibilidad de los datos recopilados, se crea un documento, en el cual se establece y aclara que los datos recolectados en las entrevistas serán tratados bajo la ley 1581 de 2012 y en conformidad con lo señalado en el decreto 1377 del 2013, y se relaciona a continuación:

PROCESO		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
EMPRESA DE LOGÍSTICA	TÍTULO	Código: GTH-FO-79		
	TRATAMIENTO DE DATOS	Versión No. 00		Página 1 de 1
		Fecha:		26

Fecha, 01/enero/2022 Bogotá D, C

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la firma de este documento manifiesto que he sido informado por la Empresa de Logística de lo siguiente:

1. Primero: Que con antelación a la expedición de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, la Empresa de Logística en adelante y en desarrollo de una relación laboral ha venido recibiendo de mi parte, Datos Personales de los cuales soy Titular.
2. Segundo: Que EMPRESA DE LOGISTICA se ha comprometido a conservar los Datos Personales que de mi le he proporcionado, bajo las condiciones de seguridad y privacidad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento
3. Tercero: Es de carácter facultativo o voluntario responder preguntas que versen sobre datos sensibles o sobre menores de edad.
4. Cuarto: Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales.
5. Quinto: Por lo anterior Autorizo a LA EMPRESA DE LOGISTICA a continuar con el Tratamiento de mis Datos Personales que haya almacenado o que en el futuro almacene en sus bases de datos o archivos, en desarrollo de la relación comercial que nos vincula.

Así mismo dejo constancia que LA EMPRESA me dio a conocer la Directiva Gerencial No. TDD 1035: MANUAL INTERNO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY 1581 DE 2012 Y SUS NORMAS COMPLEMENTARIAS, en la cual me informó sobre los derechos que me asisten como Titular de los Datos Personales, el Tratamiento al cual serán sometidos y la finalidad del mismo, la identificación, dirección física o electrónica y teléfono del Responsable.

Firma:  
Morales Hernandez Carlos Augusto  
C.C. No. 79.240.190 de Bogotá DC

**Figura 3.** Formato consentimiento informado. Elaboración propia (2023).

En la aplicación de la entrevista de retiro, se agenda un espacio en el que puedan estar tranquilos el entrevistador que debe ser el psicólogo del área de Gestión Humana y el entrevistado es decir el ex colaborador y se procede aplicar el instrumento, el cual consta de 22 preguntas:

1. Nombre Completo
2. Cargo desempeñado
3. Área
4. Fecha de ingreso
5. Fecha de retiro
6. Motivo del retiro (Asuntos Familiares, por pensión, estudio, viaje, otro).
7. Cuando el retiro es voluntario se valida si es por mejor oferta laboral y se especifica más a fondo la posibles causales.
8. ¿Lo que más le gusto de la empresa fue?
9. ¿Lo que menos le gustó de Empresa fue?
10. ¿Algunos de los beneficios que obtuvo con la Empresa fueron?
11. ¿En su opinión la Empresa reconoció y valoró los aportes realizados y logros obtenidos por usted?
12. ¿Qué opina del trabajo y pertenencia de sus compañeros de trabajo en la empresa?
13. ¿Qué opina del ambiente de trabajo de la entidad?
14. Sugerencias para la Empresa
15. ¿Logró los objetivos propuestos?
16. ¿Mientras permaneció en la entidad pudo surgir?
17. ¿Qué opina de su desempeño laboral en la entidad?
18. ¿Qué opina su jefe en el desarrollo de su labor?
19. ¿En su opinión sus ideas e inquietudes fueron escuchadas y tenidas en cuenta por su jefe?
20. ¿Obtuvo retroalimentación clara y oportuna por parte de su jefe?
21. ¿Lo que más le agradó de trabajar con su jefe fue?




### 8.3 Observaciones

Para la aplicación del instrumento en mención, se realizó un análisis con 40 entrevistas de retiro a nivel general del área administrativa, abarcando solo el segundo semestre del año 2022.

En la Tabla 1.0 se mostrará un avance de la aplicación de las entrevistas de retiro, y en la cual se evidencian los motivos más relevantes desde el más significativo en rojo, el que se encuentra en segundo lugar en verde y no menos relevante en tercer lugar amarillo.

**Tabla 1.**

*Avance de la aplicación de las entrevistas de retiro*

ÁREA	Despido Injustificado	Despido Justificado	Pensión	Terminación de Contrato	Terminación periodo de prueba	Voluntario	Total, general
Administrativa	7 		1	4 	1	11 	24
Comercial						1	1
Crédito y Cartera						1	1
Financiera			1				1
Gestión Humana	1	1				1	3
Jurídica						1	1
SAC						2	2
Sistemas	2					4	6
SST		1					1
<b>Total, general</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>40</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos recolectados (2023).

Para la entrega del proyecto en mención anexamos el 1.6% de las 40 entrevistas de retiro, dejando como soporte la aplicación del instrumento, junto con el formato de autorización de tratamiento de datos de acuerdo a la ley 1581 de 2012:

## 9 Análisis de resultados y discusión

### 9.1 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la información recolectada mediante la aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio. En ese caso, se seleccionó una muestra de 40 sujetos que forman parte del personal administrativo que labora en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá. El objetivo principal del instrumento es evidenciar las principales causas que motivan el retiro de los empleados de dicha empresa y contextualizar con ello el proceso de rotación del personal administrativo en la empresa mencionada, lo cual constituye en objeto de estudio de la presente investigación.

El instrumento inició preguntándole a los encuestados sobre el cargo que desempeñan en la empresa. Todos respondieron en primer lugar que ocupaban puestos en el área administrativa. Se encontraron 30 puestos administrativos en total, de los cuales los cargos de profesional administrativo, auxiliar administrativo y técnico administrativo fueron los más recurrentes con 3 cada uno. La gran cantidad de cargos enumerados hace ver que, para la empresa en cuestión, las actividades y procesos de carácter administrado adquieren el rol principal para su correcto funcionamiento.

En relación con los anterior, otro dato sensible para el análisis investigativo correspondió al análisis de los periodos de tiempo que cada empleado encuestado dedicó a la empresa. Al respecto, se pudo comprobar que, de la muestra total de 40 sujetos, una cantidad considerable: 15 (37,5%) dijeron que solo trabajaron 1 año (solo en el 2022), lo cual permite inferir que una cantidad significativa de los empleados de la empresa en cuestión sufrieron procesos de rotación temprana, ya que trabajaron solo un año, lo cual posiblemente trajo consecuencias importantes a la empresa.

Siguiendo la lógica planteada en el instrumento, y para profundizar la situación descrita anteriormente, se les preguntó a los trabajadores encuestados el motivo principal por el cual hicieron un retiro laboral de la empresa. Para realizar este análisis se establecieron 4 grandes categorías, siendo “retiro voluntario” y “despido injustificado” las dos respuestas más recurrentes con 18 (45%) y 12 (30%) respectivamente.

En relación con lo anterior, y según lo explicado en la marco teórico y metodológico de esta investigación, las causas de la rotación del personal administrativo de una empresa están relacionados con múltiples causas, siendo una de ellas la opinión que los trabajadores que prescinden de su contrato laboral tienen con respecto al ambiente laboral previo. En este sentido, se le preguntó a la muestra humana seleccionada qué era lo que más y menos les gustaba de la empresa y qué beneficios obtuvieron de la misma. De la variedad de respuestas obtenidas, se lograron agrupar las más recurrentes en 3 grandes categorías, la cuales se detallan la siguiente tabla (tabla 2)

**Tabla 2.**

*Opinión de los trabajadores.*

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas y porcentajes.</b>
<b>Lo que más le gustó:</b> El contrato tan atractivo y las prestaciones que ofrecen.	25 (62,5%)
<b>Lo que menos le gustó:</b> La dificultad para realizar integraciones entre compañeros y jefes que menos le gustó	25 (62,5%)
<b>Mayor beneficio obtenido:</b> Incentivo de apoyo educativo, pago adicional de bonificación por aniversario, transportes y alimentación	25 (62,5%)

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos recolectados (2023).

Como se puede apreciar, el mayor porcentaje de las respuestas de los encuestados expresa una opinión favorable a la empresa referentes principalmente a contratos atractivos, prestaciones ofrecidas y diferentes beneficios e incentivos siendo, sin embargo, la falta de integración del personal la queja más recurrente. Pese a esta situación, la muestra con la que se trabaja corresponde a empleados que debido a diferentes circunstancias deciden terminar sus contratos y buscar nuevos rumbos laborales. Para ahondar en esta temática, se le preguntó a los encuestados que explicaran algunos detalles sobre la nueva oferta laboral que los motivó a cambiar de trabajo.

Es curioso que debido que las preguntas de esta sección cuestionaban sobre el nuevo cargo al que se aspiraba y su respectiva remuneración salarial, muchos encuestados la



catalogaron con información sensible y por ello, más de la mitad de los encuestados (21) no respondieron, sin embargo, del porcentaje restante que sí respondió se pudo determinar que la mayoría buscó un mejor puesto laboral y una mejor remuneración salarial en la empresa privada como motivo principal para el retiro de la empresa anterior.

En la misma línea anterior, se le preguntó a los encuestados sobre el ambiente de trabajo en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá y la pertenencia de los compañeros, así como la disponibilidad de dicha empresa para reconocer y valorar los aportes realizados por sus trabajadores. Debido a que todas estas preguntas obedecían a un mismo propósito, las diversas respuestas se agruparon con el objetivo de observar tendencias más generales. Al respecto, se pudo comprobar que más del 90% de los encuestados tiene opiniones favorables con respecto a estos puntos. Solo se pudieron encontrar 5 sujetos que recomendaban mejorar los salarios y disminuir las cargas laborales, sin embargo, al ser un porcentaje pequeño de la muestra (12,5%), no se considera que esas sugerencias provengan de un reclamo generalizado al trato que les brinda la empresa a sus empleados, ya que el mayor porcentaje de las otras opiniones son positivas.

Otro aspecto que se quiso indagar a través de la encuesta fue la opinión de los sujetos sobre el cumplimiento de objetivos personales y su autoevaluación del desempeño individual durante su periodo laboral para la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá. Las respuestas se agruparon como se indica en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Cumplimiento de objetivos personales y autoevaluación.*

Categoría	Respuestas y porcentajes.	
	Sí	No
4.1- ¿Logró los objetivos propuestos?	35 (87,5%)	5 (12,5%)
4.2- ¿Mientras permaneció en la entidad pudo surgir?	35 (87,5%)	5 (12,5%)
	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>

4.3- ¿Qué opina de su desempeño laboral en la entidad?	35 (87,5%)	5 (12,5%)
--	------------	-----------

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos recolectados (2023).

Como se puede observar, también para este tópico se refuerza la tendencia que se ha venido observando en las respuestas anteriores, según la cual los trabajadores de la empresa en cuestión tienen en general una opinión favorable de la misma. En particular, la tabla anterior muestra que los trabajadores opinan que la empresa bajo estudio genera las condiciones que les permiten a ellos como empleados lograr objetivos personales, surgir como trabajadores y mejorar el desempeño laboral propio.

La última parte de instrumento tenía como objetivo indagar la opinión de los trabajadores sobre el papel desempeñado por sus jefes inmediatos en la conducción y retroalimentación de sus labores diarias. En la siguiente tabla se puede apreciar la categorización de las respuestas dadas en dos grandes grupos: opinión negativa y opinión positiva y sus porcentajes respectivos, representados cada una por frases específicas.

**Tabla 4.**

*Opinión sobre el desempeño de los jefes inmediatos*

Pregunta	Respuesta representativa	Porcentaje
5.1 ¿Qué opina de su jefe en el desarrollo de su labor?	Que siempre estuve dispuesto a dar lo mejor	35 (87,5%)
	Nunca escuchaba a los compañeros y técnicos	5 (12,5%)
5.2 ¿En su opinión sus ideas e inquietudes fueron escuchadas y tenidas en cuenta por su jefe?	Se debatían en grupo, pero si tenían en cuenta siempre y cuando fueran para mejorar	35 (87,5%)
	No, nunca nos tuvo en cuenta.	5 (12,5%)
	Siempre	35 (87,5%)

5.3- ¿Obtuvo retroalimentación clara y oportuna por parte de su jefe?	No, nunca estaba para realizar las retroalimentaciones necesarias	5 (12,5%)
5.4- Lo que más le agradó de trabajar con su jefe fue:	Siempre está dispuesto a solucionar y a enseñar	35 (87,5%)
	Nada, era una persona muy desprendida de los demás	5 (12,5%)

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos recolectados (2023).

En este punto también se puede apreciar cómo el mayor porcentaje de los encuestados tiene una opinión positiva de sus jefes inmediatos, lo cual eventualmente pudo desarrollar un efecto multiplicador en la labor de los propios trabajadores, quienes al sentirse guiados, retroalimentados y escuchados por sus superiores inmediatos, tratan de desempeñar mejor sus labores.

Solo se pudieron encontrar 5 sujetos que expresan una opinión negativa, sin embargo, al ser un porcentaje pequeño de la muestra (12,5%), no se considera que represente un reclamo generalizado a la labor de los jefes inmediatos, ya que el mayor porcentaje de las otras opiniones son positivas al respecto.

### **9.1.1 Comentarios sobre el análisis**

Las respuestas a las preguntas de la encuesta por parte de la muestra seleccionada, permite aportar nuevos elementos a la problemática abordada en esa investigación y esa forma contar con más criterios para plantear nuevas estrategias de mejora que impacten directamente en la rotación de personal en el área administrativa en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá. En este sentido, la información recolecta se considera pertinente, ya que proviene directamente de los sujetos sociales inmersos en la realidad abordada, en este caso, trabajadores que laboraron y luego se retiraron de dicha empresa.

En relación con lo anterior, se puede concluir que, de acuerdo con la información analizada, la empresa bajo investigación se preocupa genuinamente de proporcionar a sus empleados un ambiente laboral adecuada que complementa con incentivos y reconocimientos para sus trabajadores y la asignación de jefes inmediatos que se preocupan por guiar, escuchar y retroalimentar a sus subordinados.

Pese a lo anterior, la encuesta también indica que, en el año 2022, un porcentaje significativo de trabajadores hizo retiro voluntario de la empresa en cuestión, después de tan solo un año de laborar en la misma. Los datos de la encuesta arrojaron que las principales causas que explican este retiro temprano se deben a la búsqueda por parte de los trabajadores de mayores oportunidades salariales y mejores puestos de trabajo. Esto no necesariamente implica que se vayan porque la empresa precedente no les ofrecía buenas condiciones laborales, lo cual queda demostrado por los datos recolectados en la encuesta que indican que el mayor porcentaje de los encuestados expresan una opinión positiva de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá.

Quizá el retiro laboral de los trabajadores como fenómeno socioeconómico debe ser explicado desde un punto de vista de amplio donde convergen diversos factores, entre ellos el interés de los trabajadores de encontrar mejores opciones laborales y mejores salarios, pero también implica a las empresas y sus dinámicas internas que les permiten tanto incluir como excluir puestos de trabajo.

A partir de lo anterior, se piensa en el planeamiento de estrategias que brinden posibles soluciones para disminuir la rotación de personal en el área administrativa de una empresa, se debe en primer lugar, seguir fortaleciendo las acciones y dinámica empresariales, que pueden ser visualizadas por los trabajadores como positivas y que les generen empatía y en segundo lugar, analizar el contexto empresarial nacional e internacional para valorar cómo se comporta el mercado laboral, de tal manera que estos elementos sean considerados en el abordaje de la rotación laboral de la empresa con miras a lograr más estabilidad tanto para la empresa como para los trabajadores y así contribuir a disminuir los costos que implica la rotación constante de personal.

## **9.2 Discusión de resultados**

Por medio de la información recopilada a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, se permite llegar a unas posibles conclusiones, teniendo como soporte los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al personal administrativo en la empresa pública, ubicada en Chico Norte de Bogotá, entre el 2022 y 2023.

Si se hace un balance de las respuestas obtenidas, se puede notar que la gran mayoría de los encuestados opinan que la empresa en cuestión ofrece a sus empleados un buen ambiente

laboral que complementa con incentivos y reconocimientos y la elección de jefes inmediatos que brindan acompañamiento y guía en el proceso de adaptación de los nuevos empleados. Sin embargo, y pese a estas opiniones positivas, resulta curioso que la mayoría de las renunciaciones terminan siendo de carácter voluntario, lo que lleva a analizar a profundidad cuáles son las causas que motivan estas renunciaciones, ya que corresponden a empleados que aun recibiendo un buen trato deciden irse de la empresa voluntariamente.

Debido a lo anterior y para entender este fenómeno laboral aparentemente contradictorio, en toda su complejidad, se hace necesario también analizar algunos de los planteamientos presentados por expertos en este tema, razón por la cual se hace alusión a algunos teóricos presentados en el marco teórico.

Para Leavitt, (1978) “El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo” (p.33). Según este autor, una vez que una persona no consigue lo que desea, puede experimentar un estado de depresión más o menos persistente que le produce ansiedad y tensión. Esta frustración permanece o se agudiza si no encuentra un medio adecuado para alcanzar sus metas, no obstante, si encuentra una solución, esto anula frustración.

Si se aplica el planteamiento anterior al fenómeno laboral abordado, se puede ver que un empleado se ve condicionado a tomar ciertas decisiones impulsado por el desánimo, frustración e insatisfacción ante el escenario laboral en el que se desenvuelve, por tanto, la renuncia voluntaria pasa a ser el resultado de la búsqueda de soluciones, si no consiguió satisfacer sus necesidades o alcanzar sus proyecciones personales iniciales.

Otro de los planteamientos que sustenta lo presentado en el párrafo anterior es lo dicho por el autor Muñoz Adánez, (1990: 76), ya que define la satisfacción laboral como:

El sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas o viceversa.

Esta posición del autor, lleva a reflexionar acerca de las posibles causas que impulsan a los trabajadores de la empresa en estudio a presentar cartas de renunciaciones voluntarias, puesto

que, del análisis hecho por cada encuestado se percibe que en la mayoría de los casos el personal no se siente del todo satisfecho a pesar de dar testimonios positivos del ambiente laboral al interior de la empresa, y de los beneficios que otorgan a sus miembros, hay algo más que nos les permite quedarse, sino que a la primera oportunidad, presentan renunciadas en busca de mejores oportunidades salariales y mejores puestos de trabajo.

Para finalizar se puede decir, que uno de los mecanismos más adecuados para evitar las rotaciones masivas de personal al interior de una empresa, es mejorar las condiciones de sus trabajadores, siendo una de las primeras medidas el tenerlos motivados y bien remunerados por su labor, así como desarrollar el sentimiento de pertenencia para con la empresa, mediante ascensos, reconocimientos y contratos laborales que brinden estabilidad. Al respecto, Chiavenato, (1998) asevera que la satisfacción gremial se consigue precisamente por la satisfacción con el pago, empero este no es todo. Podemos observar que la motivación del empleado es una dinámica compleja que implica no solo la parte salarial, sino también buenas condiciones de trabajo y de ambiente, respeto de los gerentes hacia todos, reconocimiento del trabajo, entre otros.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, además del fortalecimiento de acciones y dinámicas empresariales, que pueden ser visualizadas por los trabajadores como positivas y que les generen empatía, es el análisis del contexto empresarial nacional e internacional, de tal manera que esto pueda contribuir a valorar cómo se comporta el mercado laboral en general y aporte elementos que puedan ser considerados en la disminución de la rotación laboral de la empresa con miras a lograr más estabilidad y menores costo de rotación.

## 10 Conclusiones

El presente apartado tiene como finalidad realizar un balance general del trabajo de investigación previamente desarrollado a partir del establecimiento de conclusiones generales, las cuales buscan no solo hacer referencia al proceso investigativo implementado, sino también especificar los aportes que brinda a la problemática abordada, todo lo cual se ordena a partir de los objetivos definidos como ejes orientadores.

- La rotación y el retiro voluntario del personal administrativo de una empresa es un fenómeno laboral complejo que depende de varios factores tanto internos como externos. Debido a que este fenómeno laboral genera numerosos gastos a las empresas que lo sufren e influyen negativamente en la estabilidad laboral tanto de los trabajadores como de las mismas empresas, el equipo de trabajo realizó una investigación que no solo tomó en cuenta el análisis de información documental, sino que además buscó complementar la misma con la aplicación de encuestas a una muestra de trabajadores de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, para así tener información primaria del sujeto principal de toda la investigación: los trabajadores retirados y sus motivaciones. Todo el proceso interpretativo a partir del cual se obtuvieron conclusiones y recomendaciones se basó en la triangulación de la información tanto bibliográfica como de los sujetos- Informantes.
- A partir de la indagación documental desarrollada y la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se pudo determinar que las principales causas que explican la rotación del personal administrativo que labora en la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá se deben principalmente a la búsqueda por parte de sus trabajadores de mayores oportunidades salariales y mejores puestos de trabajo, lo cual no necesariamente implica que se hayan ido de la empresa porque ésta no les ofrecía buenas condiciones laborales, ya que los datos recolectados en la encuesta aplicada arrojaron que el mayor porcentaje de los encuestados expresan una opinión positiva de la empresa Chico/Norte de Bogotá.
- Otra conclusión que el proceso investigativo indica es que, para entender el retiro voluntario del personal administrativo de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, no basta con solo detallar e interrelacionar los elementos que a lo interno de la empresa permiten entender ese fenómeno laboral, sino que se deben

analizar también otros factores más contextuales, por ejemplo, el interés de los trabajadores de encontrar mejores opciones laborales y mejores salarios como respuesta a la dinámica socioeconómica general del país y su relación con el comportamiento económico latinoamericano y mundial.

- Otro aspecto que hay que desatacar es que para formular y aterrizar planes de mejora y estrategias específicas que ataquen y disminuyan la rotación y retiro voluntario del personal administrativo de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, se debe en primer lugar, seguir fortaleciendo las acciones y dinámicas empresariales, que puedan ser visualizadas por los trabajadores como positivas y que les generen empatía y en segundo lugar, se recomienda que el personal administrativo analice el contexto empresarial nacional e internacional para valorar cómo se comporta el mercado laboral, de tal manera que estos elementos sean considerados en el abordaje de la rotación laboral de la empresa con miras a lograr más estabilidad tanto para la empresa como para los trabajadores y así contribuir a disminuir los costos que implica la rotación constante de personal.
- Otro aspecto que se puede inferir a través de la investigación y que se recomienda incluir dentro de las acciones que se pueden tomar para disminuir la rotación del personal laboral y que a su vez es tan sencilla como potencialmente efectiva, es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, para tenerlos motivados y bien remunerados por su labor, así como desarrollar estrategias para fortalecer el sentimiento de pertenencia de los mismos para con la empresa, mediante ascensos, reconocimientos y contratos laborales que brinden estabilidad a los empleados.



## 11 Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la rotación de personal en el área administrativa de la empresa del sector público, ubicada en Chico/Norte de Bogotá, se debe en su mayoría a los retiros voluntarios del personal que tras un breve periodo de tiempo termina la relación laboral con la organización. La rotación de personal tiene un impacto muy negativo en el área administrativa y por ello es fundamental analizar las causas de esta adversa situación y conocer cómo acabar con este fenómeno.

Se elaboró una serie de posibles recomendaciones, las cuales pueden ayudar a minimizar esta rotación de personal, principalmente en los retiros voluntarios.

- Definir claramente las funciones y requerimientos del puesto de trabajo, para que tanto los nuevos colaboradores como los antiguos puedan sentirse cómodos y motivados en la organización, sabiendo que sus responsabilidades y expectativas están claramente establecidas. Para lograr esto, se pueden establecer descripciones de trabajo detalladas y actualizadas, que reflejen los requisitos y responsabilidades del puesto, así como los objetivos y expectativas de desempeño. Además, se pueden establecer mecanismos claros de comunicación y retroalimentación para asegurarse de que los colaboradores tengan el apoyo y la orientación necesarios para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Al proporcionar claridad y transparencia en cuanto a las funciones y requerimientos del puesto de trabajo, se puede fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, y contribuir al éxito general de la organización.
- Dentro de las organizaciones se debe reconocer los logros de sus trabajadores los cuales se deben de crear retos institucionales brindando confianza en sus habilidades en donde se genere un seguimiento en sus compromisos poniendo especial énfasis en la captación y retención del mejor talento humano.
- Organizar, planificar y mantener la estabilidad laboral, cuidando la adecuación, remuneración vs labor a desempeñar, estas 2 deben ir de la mano, un colaborador se siente motivado cuando es reconocido y sus esfuerzos en cuanto a estudios, profesionalismo y/o experiencia son bien remunerados.
- Organizar con claridad y eficazmente los procesos de selección, enfatizar, enfocar y ser más precisos a la hora de seleccionar el candidato, en muchas ocasiones no son

claras las funciones, ubicación y entorno al cual el colaborador se va a enfrentar y cuando llegan a ocupar la vacante se sienten perdidos.

- Fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores a través de la implementación de un plan de carrera dentro de la organización. Este plan debe incluir oportunidades de crecimiento profesional, laboral y salarial, incentivando a los colaboradores a seguir mejorando y desarrollando sus habilidades y conocimientos. Se pueden implementar programas de formación y capacitación, ofrecer oportunidades de asesoría y acompañamiento, y establecer objetivos claros y realistas, con el fin de apoyar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en la organización. Además, es importante establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación, para asegurar que los colaboradores estén en el camino correcto y que su progreso sea reconocido y valorado en la organización.
- Retención de personal, conociendo sus necesidades se pueden generar los planes de acción, ejemplo facilitando tiempo en familia y manejando horarios flexibles, dependiendo los desplazamientos y trayectos a los que se debe exponer el colaborador para cumplir con su jornada laboral.
- Diseñar un ambiente laboral saludable que promueva el bienestar integral de los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo, la motivación personal y la comunicación interna efectiva. Además de crear un clima laboral favorable, es importante garantizar la asistencia en salud mental y física de los colaboradores, proporcionándoles recursos y apoyo para mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Se pueden implementar programas de salud y bienestar, ofreciendo acceso a servicios médicos, terapias, actividades físicas, entrenamientos en técnicas de relajación, entre otros, con el objetivo de asegurar un ambiente de trabajo seguro, saludable y sostenible para todos los colaboradores.
- Ofrecer capacitaciones más amplias y efectivas para el personal, especialmente en el área administrativa, que se encuentra en constante evolución debido a los cambios, nuevos proyectos y mejoras continuas. Es esencial involucrar al personal en la identificación de sus necesidades de capacitación y desarrollo, para que las capacitaciones sean relevantes y efectivas. Al ofrecer capacitaciones de calidad y

enfocadas en las necesidades del personal, se puede fomentar su crecimiento y contribuir al éxito de la organización.

- Construir planes de beneficios o pactos colectivos, en donde el colaborador sea el beneficiario, esto se puede generar con el apoyo de las cajas de compensación familiar, ya que cuando se habla de inversión se habla de recursos financieros, con el fin de impactar de manera positiva en el colaborador y generando sentido de pertenencia en la organización.
- Se recomienda siempre que sus colaboradores cuenten con buenas herramientas para realizar las funciones asignadas en cualquier grupo de trabajo facilitando el control y buena gestión por las dos partes ya que ayuda a detectar las capacidades que desarrolla el profesional con talento, para que de una manera u otra lo posicione en el puesto ideal para lograr el mejor desempeño posible analizando su inteligencia emocional la cual nos ayuda a conocer mejor nuestros sentimientos para aprender a controlarlos, y mejorar las relaciones logrando una buena gestión por competencias individuales y grupales.

## 12 Referencias

- Aquino, J. A. (2010). *Recursos humanos*. Prentice Hall.
- Arrijoja, R. R. (1994). *The North American Free Trade Agreement and its implications for human resources management*.
- Calderón, C. H. C., Parga, M. A. R., & Betancourt, M. T. L. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58–66.
- Castillo, J. (1993). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana. *Bogotá: ECOE Ediciones*.
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. *Spi, Sf*.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [www.elsevier.es](http://www.elsevier.es)
- Gobierno de Colombia. (2021). Formato Entrevista de Retiro. Ministerio de Agricultura, 01. [https://www.minagricultura.gov.co/SIG/DocumentosSIG/20GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO/Formato-Entrevista-de-Retiro-V01.docx](https://www.minagricultura.gov.co/SIG/DocumentosSIG/20GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO/Formato-Entrevista-de-Retiro-V01.docx)
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión del despido de trabajadores, reducción del tamaño empresarial y colocación*. Madrid: Pearson.
- Joaquín, R. V. (2007). Administración moderna de personal. *Thompson, Séptima Edición. Cengage Learning Editores SA México*, 704.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación (Sexta ed.)*. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>

- Leavitt, H. J. (1978). *Managerial psychology*. Chicago University of Chicago Press.
- Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. *México: Quetzal*.
- Pigors, P., & Myers, C. A. (1956). *Personnel administration*.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- Tamayo. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª. México: Limusa.
- Valencia Vargas, I. P. (2020). *Influencia de las prácticas de liderazgo en el nivel de rotación de los trabajadores del área de call center en organizaciones de servicio, a partir del caso del área de call center de la ASF*. Universidad Externado de Colombia.

## 13 Anexos

## Anexo 1. Consentimiento informado.

PROCESO		<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>					
	TITULO	Código: <b>GTH-FO-79</b>		Página 1 de 1			
	<b>TRATAMIENTO DE DATOS</b>	Versión No. 00					
		Fecha:	26	12	2018		

Fecha, 01/enero/2017 Bogotá D, C

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la firma de este documento manifiesto que he sido informado por la Empresa de Logística de lo siguiente:

1. Primero: Que con antelación a la expedición de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, la Empresa de Logística en adelante y en desarrollo de una relación laboral ha venido recibiendo de mi parte, Datos Personales de los cuales soy Titular.
2. Segundo: Que EMPRESA DE LOGISTICA se ha comprometido a conservar los Datos Personales que de mi le he proporcionado, bajo las condiciones de seguridad y privacidad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento
3. Tercero: Es de carácter facultativo o voluntario responder preguntas que versen sobre datos sensibles o sobre menores de edad.
4. Cuarto: Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales.
5. Quinto: Por lo anterior Autorizo a LA EMPRESA DE LOGISTICA a continuar con el Tratamiento de mis Datos Personales que haya almacenado o que en el futuro almacene en sus bases de datos o archivos, en desarrollo de la relación comercial que nos vincula.

Así mismo dejo constancia que LA EMPRESA me dio a conocer la Directiva Gerencial No. TDD 1035: MANUAL INTERNO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY 1581 DE 2012 Y SUS NORMAS COMPLEMENTARIAS, en la cual me informó sobre los derechos que me asisten como Titular de los Datos Personales, el Tratamiento al cual serán sometidos y la finalidad del mismo, la identificación, dirección física o electrónica y teléfono del Responsable.



Firma:  
Florez Oyola Ismael  
C.C. No. 35.410.770 de Bogotá DC

## Anexo 2. Entrevista de retiro.

EMPRESA DE LOGÍSTICA	<b>FORMATO</b>	VERSIÓN 1
	<b>Entrevista de Retiro</b>	<b>F01-PR-GTH-01</b>
		FECHA EDICIÓN 28-04-2021

## 1. INFORMACION GENERAL

**Nombre Completo:** FLOREZ OYOLA ISMAEL

**Cargo desempeñado:** Analista Administrativo

**Área:** Administrativa

**Fecha de Ingreso:** 01/01/2017

**Fecha de retiro:** 15/12/2022

## 2. MOTIVO DE RETIRO

## 2.1 Motivo Personal

Asuntos Familiares

Pensión

Estudio

Viaje

Otro

¿Cuál? Terminación de Contrato

## 2.2 Mejor Oferta Laboral

**Nombre de la empresa:** N/A

**Sector:** N/A

**Cargo:** N/A

**Cargo mejor ofrecido:** N/A

**Sueldo:** N/A

**Usted aplicó a la vacante:** N/A

## 2.3 Independencia

**Actividad a la que se va a dedicar:** N/A

**Ingresos esperados:** N/A

EMPRESA DE LOGÍSTICA	<b>FORMATO</b>	VERSIÓN 1
	<b>Entrevista de Retiro</b>	<b>F01-PR-GTH-01</b> FECHA EDICIÓN 28-04-2021

### 3. LA ENTIDAD

**3.1 Lo que más le gustó de la Empresa fue:**

El contrato tan atractivo y las prestaciones que ofrecen

**3.2 Lo que menos le gustó de Empresa fue:**

La dificultad para realizar integraciones entre compañeros y jefes

**3.3 Algunos de los beneficios que obtuvo con la Empresa fueron:**

Incentivo de apoyo educativo, pago adicional de bonificación por aniversario, trasportes y alimentación

**3.4 ¿En su opinión la Empresa reconoció y valoró los aportes realizados y logros obtenidos por usted?**

Fui nombrado supervisor del proceso que se maneja en el area

**3.5 ¿Qué opina del trabajo y pertenencia de sus compañeros de trabajo en la empresa?**

Se mantiene un ambiente laboral muy agradable ya que entre mis compañeros y supervisores se apoyan unos a otros

**3.6 ¿Qué opina del ambiente de trabajo de la entidad?**

Es acogedor y amable

**Sugerencias para la Empresa:**

Deberían mejorar las condiciones de puesto de trabajo de los empleados

### 4. CARGO

**4.1 ¿Logró los objetivos propuestos?**

Si obtuve más de lo que tenía inicialmente proyectado

**4.2 ¿Mientras permaneció en la entidad pudo surgir?**

Si aceptan las sugerencias con el fin de mejorar internamente en el proceso

**4.3 ¿Qué opina de su desempeño laboral en la entidad?**

Fue muy bueno

### 5. JEFE INMEDIATO

**Nombre Completo:** Arévalo Luque Miguel Ángel

**Cargo:** Coordinador Administrativo



EMPRESA DE LOGISTICA	<b>FORMATO</b>	VERSIÓN 1
	Entrevista de Retiro	<b>F01-PR-GTH-01</b>
		FECHA EDICIÓN 28-04-2021

**5.1 ¿Qué opina su jefe en el desarrollo de su labor?**

Que siempre estuve dispuesto a dar lo mejor de mí para el cumplimiento de las tareas

**5.2 ¿En su opinión sus ideas e inquietudes fueron escuchadas y tenidas en cuenta por su jefe?**

Se debatían en grupo, pero si tenían en cuenta siempre y cuando fueran para mejorar

**5.3 ¿Obtuvo retroalimentación clara y oportuna por parte de su jefe?**

Siempre

**5.4 Lo que más le agradó de trabajar con su jefe fue:**

Siempre está dispuesto a solucionar y a enseñar

**Observaciones: Una gran entidad**



T ASD: Florez Oyola Ismael



PSICOL Marcela Fajardo Pérez