

**Análisis del caso: impacto que genera la comunicación en rotación en las  
organizaciones en Bogotá D.C. para el 2021.**

Liliana Andrea Cruz Bejarano

Sonia Teresa Díaz Alvarado

Universitaria Agustiniana

Dirección de posgrados

Programa Especialización En Gerencia Estratégica Del Talento Humano

Bogotá D.C.

21 de noviembre del 2021

**Análisis del caso: impacto que genera la comunicación en rotación en las organizaciones en  
Bogotá D.C. para el 2021.**

Liliana Andrea Cruz Bejarano

Sonia Teresa Díaz Alvarado

Director:

Nidia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista En Gerencia Estratégica Del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de posgrados

Programa Especialización En Gerencia Estratégica Del Talento Humano

Bogotá D.C.

21 de noviembre del 2021

## Tabla de contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	7
2. JUSTIFICACION .....	11
3. OBJETIVO GENERAL .....	13
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
5. MARCO REFERENCIAL.....	14
CONCEPTO DE LA ROTACION: .....	16
CAUSAS DE LA ROTACION:.....	16
INDICE DE LA ROTACION DEL PERSONAL:.....	18
SATISFACCION LABORAL: .....	19
6. METODOLOGIA.....	21
COMBINACION METODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO: .....	22
Tipos de encuestas según la forma de aplicación:.....	23
Tipos de encuestas según sus objetivos:.....	24
Tipos de encuestas según las preguntas: .....	24
Procedimiento general de una encuesta:.....	25
<b>POBLACIÓN</b> .....	25
<b>MUESTRA</b> .....	26
7. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN. ....	27
8. CONCLUSIONES .....	35
9. RECOMENDACIONES .....	37
10. REFERENCIAS. ....	39
11. ANEXOS.....	40

## RESUMEN

La rotación es uno de los más grandes desafíos que presentan las organizaciones en la actualidad, si bien esta problemática varía de acuerdo a las políticas de cada empresa, se hizo necesario realizar un diagnóstico para conocer cuáles son los puntos que están incidiendo en el aumento de la deserción de los trabajadores en la ciudad de Bogotá; de esta manera se lograra dar recomendaciones para su respectiva mejora dando frente al abandono de los puestos de trabajo, dicho esto, se entiende la importancia que tiene un efectivo proceso de gestión del talento humano en el reclutamiento de futuros empleados, fundamentándonos también en la importancia de la comunicación en todos estos procesos.

Es por esto que el objetivo principal de este proyecto de grado fue principalmente identificar las variables que producen el aumento en la rotación del personal en la organización así mismo ver cuál es el impacto que genera la comunicación en la rotación, con el fin de proponer acciones para minimizar la deserción. Dicho punto se logró luego de definir los instrumentos de medición, realizar su aplicación, tabular información y posteriormente interpretar los resultados arrojados en la encuesta realizada. Así mismo, se realizó una investigación basándonos en autores ya que esto será una de las herramientas que ayudara a mejorar las condiciones del clima organizacional.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se propusieron algunas recomendaciones que podrían ayudar a las empresas en general a conocer las razones de deserción y encaminar el rendimiento laboral de sus empleados.

**Palabras claves:** rotación de personal, mejoramiento continuo, clima organizacional, comunicación, gestión de talento humano

## ABSTRACT

Turnover is one of the greatest challenges that are introduced by the organizations today, although this problematic varies according by the policies of each company, it was necessary to make a diagnostic to know what are the points that are affecting the increase in the city of Bogota; by this way could be posible to give recommendations to their respective improvement representing the abandonment of jobs, said this, it's understood the importance of an effective process of human talent management in the recruitment of future employees, so base don the importance of communication in all these processes.

That is why the main objective of this project was mainly to identify the variables that produce the increase in personnel turnover in the organization as well to see that is the impact that communication generates in the turnover, in order to propose actions to minimize attrition.

This point was achieved after defining the measurement instruments, applying them, tabulating the information then interpreting the results of the survey. From this point, a research was carried out base don authors since this will be one of the tools that will help to improve the conditions of an organizational climate.

According to the above mentioned, some of the recommendations were proposed to help companies in general to know the reasons for desertion and to direct the work performance of their employees.

**Keywords:** staff turnover, continuous improvement, organizational climate, communication, human talent management.

## **PERFILES**

1.1 Perfil Sonia Díaz: Actualmente estudio en la universidad agustiniana administración de empresas, como opción de grado estoy realizando el posgrado de Gerencia del talento humano en esta misma universidad.

Me gradué de bachiller en el año 2012 en el colegio Instituto Guimarc. En mi experiencia laboral, trabajé inicialmente en una empresa de digitación para una campaña de banco de occidente, posteriormente ingrese a laborar en un contact center para la línea de Colfondos pensión y cesantías en donde en la actualidad estoy aún desempeñando el cargo de rac telefónico. Me considero una persona honesta, responsable y colaboradora. Mi propósito a corto plazo es graduarme como administradora de empresas y especializarme en gestión del talento humano.

1.2 Perfil Liliana Cruz: Soy estudiante de administración de empresas, realizando un posgrado en Gerencia Estratégica del Talento Humano. Soy bachiller académico graduada del Colegio Gustavo Rojas Pinillas en el año 2012, refiriéndose a mi trayectoria laboral por más de 3 años he trabajado en entidades financieras como el Banco BBVA y Banco De Occidente, mi última experiencia laboral fue en la unidad de reparación a las víctimas en el área de PQR y actualmente me encuentro desempleada, Soy una persona íntegra, responsable, comprometida, siempre en busca de nuevos conocimientos y experiencias, que me permitan estar en constante crecimiento y renovación.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Si bien nos damos cuenta en los últimos años la gestión humana ha tomado mayor importancia ya que nos dimos cuenta que las personas son de gran valor para las organizaciones porque permiten cumplir las metas y objetivos a los cuales queremos llegar.

como lo expresado anteriormente los empleados son la ficha clave para las organizaciones, pero con el pasar de los años las personas empezaron a buscar un lugar donde sentirse satisfechas laboral y profesionalmente por tal motivo podemos evidenciar que uno de los problemas más críticos en cualquier empresa es la falta de atención a sus colaboradores, sabiendo que el personal es fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados, esto hace que los empleados no tengan un lapso de tiempo concurrido en la empresa si no que por el contrario aumente el ausentismo, acumulación de trabajo y estrés laboral; haciendo reproceso en contrataciones.

Actualmente toda organización cuenta con un departamento de recursos humanos y esta área se encarga de mantener un buen índice de rotación de personal sano y duradero conformado por un buen clima organizacional, por tal motivo este trabajo lo realizamos para generar conocimiento de porque se genera la rotación de personal a nivel Colombia enfocándonos en la ciudad de Bogotá D.C. y así conocer como poder mejorarlo realizando un plan de corrección en las áreas con las cuales se puedan interactuar de primera mano como el ambiente y entorno de la empresa, por ende conocer cuál es el desempeño en la productividad ya que este conocimiento es muy importante para cualquier organización que desee tener un recurso humano estable.

Es importante aclarar que la manera en que vamos manejar este trabajo de investigación, es una revisión documental, por ende no nos vamos a centrar en una empresa en específico, si no que nos basáremos en el análisis teórico de la rotación en la ciudad de Bogotá, en donde nos damos cuenta que así como hay muchas más oportunidades de trabajo haciendo comparación

con otras ciudades más pequeñas, también la rotación es un tema de diario vivir en la mayoría de las empresas.

Podemos evidenciar que para toda organización es indispensable la productividad y aunque constantemente es cambiante esto hace que los empleados lleguen a diferentes conclusiones, algunos lo toman con adaptación, sin embargo otros lo pueden interpretar como un riesgo lo que se desarrolla con un mal clima organizacional y esto causa en el empleado renuncie o sea despedido.

La rotación siempre va a ser negativa para la organización, ya que por esto se deben realizar nuevas contrataciones y la productividad se puede ver afectada, para tener una información más amplia vamos a conocer el aporte de Escobedo (2013) en el artículo Rotación de personal que está disponible en internet en la revista gestipolis del mes de diciembre, menciona la importancia en el manejo de la rotación de personal y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo que implica conocer las necesidades a nivel personal y a nivel organizacional. Según lo leído nos damos cuenta que es necesario tener en cuenta los objetivos de los empleados ya que por ejemplo si un colaborador quiere desarrollarse dentro de la empresa y este cumple con las habilidades y competencias requeridas la organización tendría que responder a esta necesidad u objetivo del colaborador así mismo el colaborador tendrá que conocer la responsabilidad y el objetivo de la empresa para que así ambos puedan alcanzar la meta establecida.

Ahora bien se define como rotación cuando un trabajador llega o se va de la empresa, cuando un puesto de trabajo se queda vacío solemos decir que hay un índice de rotación alto, por lo tanto debemos estar alerta he intentar buscar cuales son las causas que lo generan y a su vez buscar una solución.

Sin embargo se podría identificar que existen aspectos a mejorar tales como estrategias para retener al talento humano con mayor potencial, crear incentivos que alienten al colaborador a desempeñar sus labores y a utilizar herramientas para conocer las variables de estudio.

Teniendo en cuenta la problemática que se planteó es necesario ir más a fondo para ver mejores resultados y así poder implementar un buen clima organizacional este con el fin de evitar tanta rotación en las empresas y las desventajas que traen con ellas son : ser lentas y costosas, puede terminar con empleados descontentos, no se solucionan los inconvenientes de la organización, puede haber falta de comunicación en las diferentes áreas de la empresa por ende se fracturan procesos y pueden ir quedando desequilibradas y descompuestas.

Atendiendo lo anterior esta problemática a raíz de la inquietud en donde se evidencia que en la ciudad de Bogotá D.C. hay un índice de rotación muy alto, ante esto planteamos la situación en donde según nuestros criterios la comunicación y el ambiente laboral es un factor primordial que se debe tener en cuenta, ya que a falta de este nacen deficiencias en las actividades que los empleados desempeñan en las organizaciones, tales como, el compromiso por parte de los empleados, falta de iniciativa para el trabajo en equipo, disconformidad con la carga horaria, entre otros aspectos que generen afectación a la motivación de los empleados.

La constante rotación del personal hace que no se genere la experiencia necesaria en las funciones de los empleados, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones. Esta inestabilidad causada por la rotación, ocasiona que el recurso humano que se encuentra capacitado permanezca poco tiempo dentro de la organización, por lo que se hace necesaria la situación de un puesto o una vacante, teniendo que volver a capacitar al personal una y otra vez.

Por las razones expuestas anteriormente, nos cuestionamos ¿Cómo se relaciona la comunicación, la falta de estímulos económicos y la falta de capacitación con la rotación en las organizaciones?

## 2. JUSTIFICACION

Las organizaciones al igual que su personal tienen metas y objetivos que cumplir a lo largo de su existencia. Cumplirlas requiere una constante supervisión y desarrollo por parte de la administración. Este es el motivo principal para crear un plan que cuente con estrategias para reducir el índice de rotación de personal. En la actualidad el talento humano es el principal activo de una organización, conocer cómo se desarrolla el personal dentro de la organización será uno de los primeros objetivos, posteriormente se tendrá que mantener al personal con mayor potencial en la organización en cuanto a sus competencias, tomando en cuenta el principio administrativo.

La rotación de personal en la empresa es cada vez más frecuente, ésta problemática afecta la productividad, los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de nuevo personal, por lo anterior éste proyecto de investigación busca identificar las causas de la rotación de personal, a partir de la información generada en las entrevistas de retiro durante el primer trimestre del año, con el fin de implementar estrategias que aporten a disminuir la rotación de personal en la empresa.

Los costos pueden subir debido al tiempo que se tarda para conseguir la vacante, los meses de aprendizaje de quien asume la posición y por último el tiempo que tarda en alcanzar el desempeño óptimo, ya que la inversión de tiempo y dinero no se recupera; el capacitar un candidato para pasar la curva de aprendizaje, representa retraso y desgaste para la empresa si la persona se retira en un corto plazo. Es muy importante aclararle al candidato las condiciones del cargo para que él pueda tomar la decisión de aceptar o no.

Actualmente las organizaciones adquieren un rol importante dentro del desarrollo de la sociedad contribuyendo de manera satisfactoria al cumplimiento de las necesidades de cada persona, A partir del interés de estas necesidades, nacen propuestas para el estudio de la

importancia de tener en el interior de las organizaciones un ambiente laboral adecuado y un trato humanizado con los diferentes grupos de interés, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su potencial, y donde se reconozca que su labor aporta de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual labora.

Cuando se habla de niveles de rotación al interior de una empresa o de un área funcional, se hace enfocado en las herramientas que determinan dicho sustento (entrevistas de retiro para el caso planteado), una vez confirmados los motivos de retiro con más alta frecuencia y los cuales influyen de manera significativa en la rotación de personal, se hace necesario presentar planteamientos causales y generar estrategias que aporten para la disminución del riesgo de rotación.

Adicionalmente se pueden plantear explicaciones que nos puedan dar indicios de los motivos por los cuales el personal se retira, ya que es de alta importancia tener una explicación de este factor, el cual afecta actualmente gran parte de la operatividad de sus funcionarios, no solo en la ejecución de la labor sino también en la búsqueda, entrenamiento y adaptación del nuevo Talento Humano y el impacto económico al que se ve expuesta la empresa.

### 3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta orientada a mejorar aspectos motivacionales en conjunto con aspectos del clima organizacional para disminuir el índice de rotación, a través de un diagnóstico documental, para que así los empleados se sientan más satisfechos.

### 4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los motivos por los cuales renuncian los empleados a través de entrevistas.
- Revelar mediante encuestas el clima laboral deseado de los empleados.
- Aportar herramientas, instrumentos y conocimientos que contribuyan a generar un fuerte vínculo de los empleados con la empresa para la cual trabajan.
- Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación por medio del buen clima organizacional.

## 5. MARCO REFERENCIAL

La mayor parte de las empresas tienen un alto interés en que el personal que se contrate sea de forma permanente y mantenga una estabilidad en el puesto que ayude a garantizar su eficiencia, es por ello que se ha concluido que el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación es definido por Reyes (2011) como “el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”.

De acuerdo con Frank & Zimmerman (2006), la rotación de personal se entiende como una “ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones” lo que afecta tanto en costos, en proceso de reclutamiento, selección y capacitación, como en la repercusión que tiene ante los empleados que aún siguen trabajando; cuando se entra a ver más a fondo el valor que tienen estos costos, se convierte en algo realmente serio, pues dentro de las pérdidas se encuentran colaboradores con una gran potencial que pueden aportar a la empresa.

En cierta medida la rotación de personal está influenciada por la baja motivación y la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores frente a su labor y lo que ésta conlleva, es decir; el trato, los jefes, las condiciones laborales y demás aspectos relevantes para la organización, se puede decir entonces que las causas que generan la salida de los trabajadores son básicamente laborales, y en la mayoría de los casos los motivos de retiro pueden ser

detectados para generar así una intervención en las que se tomen las medidas necesarias para disminuir la rotación de personal.

De acuerdo con Hernández, Hernández & Mendieta (2013), diversos estudios sobre la rotación de personal evidencian que los trabajadores dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado, pues la insatisfacción laboral que presentan es más relevante, que el tener un trabajo estable, en la medida que el colaborador no se sienta a gusto en su trabajo, para éste es más fácil renunciar que seguir bajo esas condiciones.

El control sobre la rotación del personal es fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización, puesto que, cuando un trabajador se desvincula de la empresa lleva consigo todo el conocimiento y experiencia obtenida. Razón por la cual, el control es indispensable para vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos propuestos de la empresa para generar beneficios mutuos que satisfagan las labores de los empleados y la empresa. Después de iniciada la Revolución Industrial se da inicio a los problemas de rotación del personal, en donde, para las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias F., 2014), es decir, orientándose por la intuición.

Como resultado se originó una inestabilidad dentro de las empresas, específicamente en el capital humano; dando lugar así a la rotación del personal, uno de los principales problemas dentro de las organizaciones que en la actualidad sigue latente. Razón por la cual, dicho fenómeno, está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se procura conseguir a las personas más idóneas para el puesto vacante, porque alguna de las razones para la existencia de la rotación del personal está atada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo.

En este sentido, a continuación se presentan teorías referidas a la investigación tales como conceptos de la Rotación de Personal y las teorías del tema como la rotación de personal, satisfacción laboral.

### CONCEPTO DE LA ROTACION:

Según Chiavenato (2001) define la rotación de personal como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ente la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”.

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, pueden tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

### CAUSAS DE LA ROTACION:

El autor Agustín Reyes (2001) plantea una serie de causas por la que se produce la rotación de personal. Las cuales se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

**Por muerte:** Al morir un trabajador, normalmente hay que substituirlo por otro.

**Por jubilación:** Se causa cuando el empleado cumple con la edad establecida donde indica que ya no es apto para realizar labores de trabajo, en Colombia actualmente la edad de jubilación para hombres es 62 años y mujeres 57 años.

**Por incapacidad permanente:** Es cuando el trabajador tiene una incapacidad concurrida que no le permite realizar labores en la organización, en este caso debe ser sustituido por otra persona.

**Por enfermedad:** Sucede cuando el trabajador empieza a sufrir de alguna enfermedad que está estipulada como crónica.

**Por renuncia del trabajador:** Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que señalaremos adelante, las verdaderas causas de renuncia.

Entre las principales, suelen estar algunas de las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

**Por despido:** cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.

**Por razones personales o familiares:** En muchas ocasiones el trabajador tiene inconvenientes que no están relacionados directamente con el empleo, tales como cambio de domicilio, cuidado de algún familiar, entre otros.

**Por inestabilidad natural:** existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que

constantemente están necesitando cambiar de una a otra.

Lo más importante en la rotación de personal es llevar índices para toda empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

### INDICE DE LA ROTACION DEL PERSONAL:

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados

existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

#### SATISFACCION LABORAL:

El autor Frederick Herzberg describe el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, plantea que la mejor forma de motivar a un trabajador es a través de la satisfacción del ego, del reconocimiento y del sentido de logro, más que con dinero ya que como expresa en el desarrollo de su teoría, los trabajadores a medida que se les motiva solo con dinero, la única forma de seguirlo satisfaciendo es con más dinero.

También Herzberg (1950), divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades del nivel superior, y ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de

motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (cuando la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores, es un proceso interminable.

Así mismo, continua el autor, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

## 6. METODOLOGIA.

A continuación veremos, como se desarrolló el proceso metodológico de la investigación en curso, el cual dio facilidad para entender el tipo de estudio correcto a implementar y las técnicas de medición, las cuales ayudaran al cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto.

Estos resultados proporcionan información específica y real, y permite cuantificar y generar un amplio análisis acompañado de gráficas para observar su tendencia, y de esta manera obtener conclusiones importantes y relevantes para proponer mejoras en algunos de los procesos internos de las empresas.

La información exacta de los resultados de las entrevistas, tiene como objetivo explicar las causas que están generando el retiro del personal, utilizando el análisis de la información recolectada, de tal manera que, por medio de los resultados encontrados, se pueda proponer estrategias de intervención que puedan ayudar a disminuir la rotación en las empresas

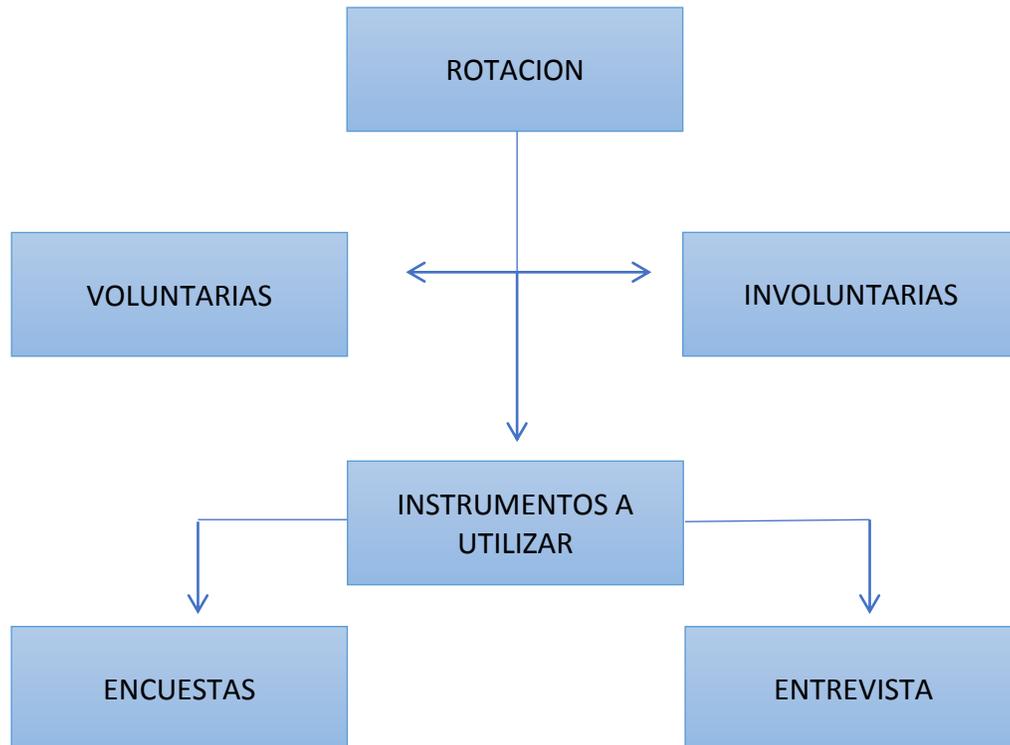
### TIPO DE ESTUDIO

La metodología propuesta para esta investigación será mixto, ya que se llevara a cabo la aplicación de un cuestionario y observación. Así mismo, es un estudio de tipo descriptivo, ya que se permite recolectar información que permita analizar un contexto, detallar las características de la población de estudio, que en este caso trabajaremos con 40 personas de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, esto nos ayudara a verificar cuales son las variables que causan la alta rotación de personal, para posteriormente sugerir estrategias que ayuden a minimizar esta problemática.

Como dice Driessnack, Sousa y Costa (2007): “(...) los métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis”

#### COMBINACION METODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO:

Se utilizara el método inductivo para la recolección de datos, los cuales facilitaran la valoración de la información actual de la rotación en la ciudad, no obstante, se utilizara el método deductivo la cual nos ayudara a esclarecer la situación en el mercado actual para esto recurriremos a estudios de autores previos y análisis de revistas más importantes del país.



**Entrevista:** Desarrollada en el contexto formal de la interacción entre el analista o investigador y la persona o grupo investigado, por tanto, puede ser de carácter individual, grupal, estructurada o semi-estructurada.

**Encuesta:** Con la encuesta se trata de "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (Visauta, 1989: 259).

De acuerdo a lo planteado por Visauta, lo que se busca realizando la encuesta es obtener una información precisa de lo que opinan, como se sienten, aprueban y desaprueban, los colaboradores que terminan contrato de manera voluntaria e involuntaria en las organizaciones de la ciudad de Bogotá, obteniendo resultados que interpreten las diferentes opiniones y como puede cambiar la percepción de cada empleado por las condiciones laborales basadas en beneficios e incentivos.

Las razones más comunes para usar encuestas son:

- Medición del clima laboral
- Medición de la satisfacción al cliente
- Lanzamiento de productos nuevos
- Generar estadísticas
- Conocer tendencias
- Tendencias electorales

Tipos de encuestas según la forma de aplicación:

- **Encuesta por correo:** Envío de cuestionario a través del servicio postal para que después de ser respondido, sea regresado al remitente.
- **Encuesta vía telefónica:** Realizar cuestionario a través de una llamada telefónica, en la

que el encuestador debe ir capturando las respuestas del encuestado.

- **Encuesta personal:** Cuestionario cara a cara, donde interactúa encuestador y encuestado, existen dos formas entrega de cuestionario o el encuestador toma nota.
- **Encuesta online:** Cuestionario utilizando el internet como medio de distribución, se caracterizan principalmente por ser económicas y tener un mayor índice de respuesta.

La encuesta que escogimos para lograr analizar la motivación y apreciación que tienen los colaboradores es de forma online, un método fácil que ahorra tiempo y dinero.

Tipos de encuestas según sus objetivos:

- **Encuestas descriptivas:** Documenta las actitudes o condiciones presentes. Intentan describir en qué situación se encuentra una determinada población en el momento en que se realiza la encuesta.

**Encuestas analíticas:** A diferencia de las descriptivas, su objetivo no es documentar un problema sino explicar y describirlo para poder encontrar la mejor solución.

La encuesta de esta investigación es de tipo analítica, consiguiendo a través de los datos de los principales motivos por los cuales renuncian al empleo.

Tipos de encuestas según las preguntas:

- **Respuesta abierta:** Permiten al encuestado tener la libertad de responder cada pregunta, obteniendo respuestas más profundas, en las que no había pensado, sin embargo, el problema de este tipo de encuestas es que es muy difícil de cuantificar, por

el contrario, se deben interpretar las respuestas.

- **Respuesta cerrada:** Los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar, sin embargo, en ocasiones ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes, para ello, siempre es recomendable añadir la casi "otro".

El tipo de preguntas que se van a manejar en la encuesta se de tipo cerrada, donde las respuestas sean “sí, no, siempre, casi siempre o nunca”. Logrando evidenciar la percepción de cada uno de los colaboradores, de una manera concisa y rápida, donde los datos sean puntuales y precisos para poder justificar las respuestas.

Procedimiento general de una encuesta:

Pulido (1971) utiliza 5 pasos para realizar una encuesta:

1. La población y la unidad muestral
2. Selección y tamaño de la muestra
3. El material para realizar la encuesta
4. Organización del trabajo de campo
5. Tratamiento estadístico
6. (Discusión de los resultados)

## **POBLACIÓN**

Según Levin & Rubin (1996) “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. En efecto, para este

caso la población objetivo a la cual se le aplicara las encuestas es a personas de Bogotá empleados y desempleados (elemento). Siendo este un elemento poblacional vulnerable identificando las diferencias de inconformidad motivacional, para ejercer sus labores, entendiendo que no es un factor positivo para la organización en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

### **MUESTRA**

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).

De acuerdo a la población, nuestra muestra es de 28 colaboradores, entre empleados y desempleados de la ciudad de Bogotá, esto con el fin de analizar la diferente perspectiva que tienen las personas con respecto a la diferencia que existe entre unos y otros a la hora de tomar la decisión de renunciar a una organización o por el contrario de permanecer en la misma.

## 7. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN.

Se realizó encuesta por medio electrónico enviada a 40 colaboradores de los cuales la mitad son empleados y la otra mitad son personas que decidieron renunciar, de los 40 colaboradores encuestados respondieron 17 colaboradores empleados y 11 personas que decidieron renunciar..

La encuesta contiene 10 preguntas donde se puede identificar el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y cómo influye en el crecimiento personal y motivacional. A continuación, se analiza cada una de las respuestas que fueron dadas por las personas encuestadas, con el fin de evidenciar la perspectiva de cada uno.

1. ¿Actualmente se encuentra empleado?
2. ¿En la empresa en la cual trabaja o trabajaba tiene o tenía las prestaciones de ley?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>EMPLEADO</b>	15	2
<b>DESEMPLEADO</b>	2	9

En esta pregunta se logra evidenciar que una de las causas por las cuales deciden renunciar es por falta de prestaciones sociales, esto hace que las personas no se sientan seguras ni tengan una estabilidad laboral.

3. ¿Adicional a las prestaciones de ley recibe o recibía algún beneficio adicional?

Tipo de persona	PRIMA EXTRALE GAL	PRIMA VACACI ONES	DIA FAMILIAR O DE CUMPLEAÑ OS	SUBSIDIO DE ALIMENTACIÓN	NINGUNO
<b>EMPLEADO</b>	1	1	3	1	11
<b>DESEMPLEADO</b>	0	0	0	1	10

En esta pregunta se logra evidenciar que actualmente las organizaciones no cuentan con un plan de beneficios para sus empleados esto hace que la retención de los mismos se vea alterada y por ende suba la tasa de rotación en Bogotá

4. ¿tiene o tenía comunicación activa y/o asertiva con su jefe directo?

Tipo de persona	SI	NO
<b>EMPLEADO</b>	14	3
<b>DESEMPLEADO</b>	0	11

Identificamos que la comunicación es fundamental para toda relación y en este caso la laboral no es la excepción, nos damos cuenta que mantener una comunicación bilateral es importante entre las partes involucradas, ante lo anterior es claro que una de las causas que causa la rotación es la faltante de esta.

5. ¿con que frecuencia recibe o recibía la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>EMPLEADO</b>	15	2	
<b>DESEMPLEADO</b>		4	7

Acá se puede evidenciar que las personas que tienen una continua capacitación y retroalimentación, realiza de mejor manera su trabajo y por ende conservan más tiempo su empleo.

6. ¿en su organización proporcionan o proporcionaron oportunidades de ascenso justas?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>EMPLEADO</b>	2	15
<b>DESEMPLEADO</b>		11

Con los datos recolectados se establece que las personas con frecuencia prefieren estar en un lugar que le proporcionen mejores oportunidades de aprendizaje y formación para crecer profesionalmente, donde no encuentran estas características lo más probable es que se convierta en un trabajo de paso y aumente la rotación.

7. ¿En alguna ocasión fue reconocido o recompensado por su trabajo?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>EMPLEADO</b>	9	8
<b>DESEMPLEADO</b>	0	11

Los resultados arrojan una contundente inconformidad de las personas sin empleo, donde no sienten el reconocimiento por su labor, viéndose reflejado en el servicio y desempeños de sus labores.

8. ¿Su compensación es o fue justa y apropiada según su rol y responsabilidades?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>EMPLEADO</b>	15	2
<b>DESEMPLEADO</b>	8	3

Es claro que los empleados que están sin empleo, sienten menos garantías y beneficios, estas diferencias se ven con los resultados de la encuesta donde no se siente bien retribuido.

9. Hablando de ambiente laboral, indique cuál es su nivel de satisfacción siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

<b>Tipo de persona</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EMPLEADO</b>		1	2	10	4
<b>DESEMPLEADO</b>	2	8	1		

Los datos demuestran la clara falta de motivación que actualmente se tiene laboralmente en las organizaciones, dejando así fragmentar algo tan importante como lo es el clima laboral.

10. ¿le proporcionaron todas las herramientas necesarias para hacer su trabajo de manera efectiva?

<b>Tipo de persona</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>EMPLEADO</b>	10	7
<b>DESEMPLEADO</b>	1	10

Es acá donde las organizaciones deben replantear la manera en que están salvaguardando a sus empleados ya que vemos una notoria inconformidad tanto en las personas empleadas como en las que no tienen actualmente un empleo y por ende verificar si están brindando los recursos necesarios para que sus funcionarios cumplan de manera efectiva el trabajo en misión.

También tuvimos en cuenta a dos autores para la recolección de nuestros datos y así poder llegar a la finalidad de nuestro trabajo.

Forbes Staff (2014) Esto es un fenómeno normal en las empresas, independiente de su tamaño, más aun considerando la época actual en la que se habla de millenians. La generación nacida entre 1981 y 1999 y cuyos integrantes se “perfilan como quienes transformarán radicalmente los tiempos y los espacios de trabajo...en general se caracterizan por su familiaridad con las herramientas comunicacionales y las tecnológicas de la era digital, y están decididos a hacer valer ese conocimiento.” (p. 37).

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que el autor tiene razón sobre la nueva época, porque aparte de vivir en la era tecnológica y digital también se define por ser la época

donde se buscan constantemente el aprendizaje, el crecimiento y la satisfacción, y en el momento en el que sienten que donde se encuentran trabajando no pueden brindarles estos, prefieren buscar nuevos horizontes, por otro lado algunos piensan que la clave es adaptarse rápidamente a la necesidad de las empresas y si encuentras el trabajo ideal lucha para poder quedarte dentro de ella como un trabajador de planta o directo con un contrato indefinido si hay la posibilidad. Por lo tanto, lo anterior ha generado que en las compañías haya un mayor recambio de empleados, es decir, mayor rotación este con el fin de recolectar lo mejor del mercado laboral.

Rhslatam (2013) destaca como ventajas: a) Comúnmente los nuevos trabajadores están más capacitados, b) Las personas son más jóvenes, c) Lo anterior genera que el recurso humano sea más innovador, d) Se puede remplazar a los empleados que no tienen desempeño óptimo y que terminan siendo un costo sin utilidad para la compañía, e) Baja salarial, ya que por lo general los nuevos empleados cobran menos que los antiguos. (p. 18).

En cuanto a las ventajas si podemos decir que los jóvenes tienen varios puntos a favor uno de ellos es la manera en la que manejan las herramientas tecnológicas ya que esto le permite realizar su trabajo de una manera más rápida minimizando procesos en algunos casos, por ende, las empresas aprovechan para visualizar evaluaciones de desempeño y así remplazarlo con nuevo personal y poder contratar a un menor costo.

Rhslatam (2013) también habla respecto a las desventajas: a) Perjudica la cohesión del equipo, ya que no hay continuidad en los integrantes, b) Se puede percibir que la empresa no es un buen lugar para trabajar debido a que rota mucho personal, c) Conflictos con la seguridad de la información, ya que están dejando la organización personas que pueden tener conocimientos importantes respecto a la empresa, d) el más trascendental está orientado hacia los costos. La rotación conlleva a gastos asociados a múltiples factores, como por ejemplo tiempos perdidos en

el proceso ya que no se cuenta con el recurso humano, además de la inversión que se debe hacer en la selección, contratación, inducción y capacitación. (p. 18).

Considerando esto, la rotación, siempre y cuando se mantenga en niveles aceptables, no generan mayores dificultades, sin embargo, en altos niveles puede ser muy perjudicial para la compañía. Para comprender mejor este fenómeno, además de hablar de las ventajas y desventajas, es importante hacer alusión a los factores que propician el recambio de empleados en la compañía.

Según los datos recolectados anteriormente nos damos cuenta en cada pregunta que la comunicación es de vital importancia en todos los aspectos, ya que esta es una herramienta muy esencial y siempre va a tener un enfoque positivo, ya que se basa en la aplicación de la comprensión hacia las demás personas y también se trata de eso, de entender que no solamente somos empleados sino que también tenemos una parte humana que no podemos dejar a un lado cuando estamos realizando nuestras labores diarias en la organización, esta es una habilidad para tener una interacción eficaz y efectiva con fundamento en la ética y la búsqueda del bienestar de cada empleado, todos estamos de acuerdo que una persona que se sienta bien y feliz en su lugar de trabajo es más productivo y hace mejor su trabajo, tenemos como ejemplo a una de las empresas más grandes y posicionadas actualmente la cual es Google, asimismo la comunicación permite que se generen lazos de confianza entre las personas favoreciendo así el cumplimiento de los propósitos comunes por ende potencializando el trabajo en equipo, lo cual facilita la planeación y gestión en la organización.

Por consiguiente si se realizara una reestructuración en la cultura organizacional se reduciría notoriamente los conflictos internos comprensiva estimulando el trabajo en equipo para unos mejores resultados así mismo aumentara la sensación de seguridad y por tanto conseguir así

motivación laboral, teniendo en cuenta lo anterior hace indispensable poner en práctica de sensibilidad hacia otra persona, y como se diría coloquialmente de vez en cuando aprender a poner los intereses de los demás primero que los de nosotros.

De igual manera para tener una buena comunicación es indispensable saber escuchar, una buena escucha nos ayuda a transmitir seguridad y además escuchar otras opiniones que puedan aportar a nuestro proceso de cumplimiento de objetivos genera un clima en el que las demandas pueden ser valoradas a través del dialogo, participación y por supuesto el consenso entre las partes.

## 8. CONCLUSIONES

- Podemos evidenciar que durante el desarrollo de este proyecto se identificaron los principales motivos de retiro por los que se presenta la rotación de personal en las empresas, principalmente algunas de ellas ya no laboran.
- las personas se encuentran desempleados con bastante experiencia laboral pero muy decepcionada del ámbito laboral actual.
- los empleados trabajan por necesidad muchas veces sin prestaciones de ley o sin un contrato legal y pasa el tiempo y no cotizan salud pensión, cesantías y por un salario básico.
- los trabajadores piensan mucho en su retiro pero nunca se concreta porque las necesidades son mayores, por eso se tardar tanto la toma de aquella decisión de renunciar a la empresa.
- Ahora bien los empleados recién contratos lo único que tiene son prestaciones de ley las legales, en cambio los empleados con más de 20 años de antigüedad contratados directamente en la empresa si tiene uno o dos beneficios de más, ejemplo: casino (restaurante) o transporte (ruta), y por aquellos beneficios algunas personas se sienten satisfechas, y por otro lado las que no tiene se sienten como extraños como de otra “familia”.
- Nos damos cuenta que el factor que más influye es el del clima organizacional ya que esto genera que las personas no se sientan satisfechos y estancados en un lugar donde no valoran el trabajo y la estabilidad emocional y profesional se ve afectada, por tal razón persistimos en un replanteamiento de estrategias en donde se incluya una buena

capacitación y partiendo de esto se incluya un plan de mejora en la cultura organizacional.

- Es de gran importancia fortalecer el trabajo en equipo y de la misma manera reconocer los logros personales, esto ayudara a trabajar y dirigir un grupo unificado con los mismos ideales y yendo hacia un mismo foco.
- Es muy significativo el enfoque a la retroalimentación continua ya que estos aportes son una herramienta que permiten que los desafíos que se viven productivamente y culturalmente se expresen de manera oportuna y se haga la respectiva mejora, todo esto siempre ira de la mano de los valores personales y organizacionales, esto hace fidelizar al empleado con la organización y por tanto incorporarlo en el trabajo.
- adicionalmente evidenciamos una mala comunicación con el jefe y este es un gran motivo para salir de la empresa o del área en el que se labora ya que no tienen el apoyo del supervisor o se generan malos entendidos o mala convivencia.
- Por último y no menos importante pero si de mayor impacto se evidencia que los empleados renuncian a la empresa donde laboran porque ven muy poca opción de ascender a un cargo superior al que realizan, ya que ellos se sienten capaces estudian y se superan cada día pero la organización no les presta mucha atención y prefieren dejarlos quietos en vez de poner a prueba sus capacidades, es por ello los empleados se cansan de no ver el escalafón y prefieren ir a mostrarse a otras empresas para así llegar a esa satisfacción personal y laboral.

## 9. RECOMENDACIONES

Según el proyecto realizado se sugieren las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a las recomendaciones resulta favorable realizar planes de acción pensando en el bienestar y estabilidad de los empleados.
- Se recomienda en cuanto al tiempo y economía de las empresas, cuidando, motivando, capacitando y escuchar a los empleados para así evitar la rotación
- Para los trabajadores que tiene buen rendimiento laboral, que cumplen y quieren sobresalir cada día recompensas económicas y días compensatorios
- Escuchar a quienes tiene metas se superación y están cansados de las rutinas ya que quieren dar a conocer estrategias de mejoras y apoyo a la organización.
- implementar proceso con el fin de optimizar o mejor los procesos de algunas área y así visualizar o conocer como excelentes trabajadores.
- Dar oportunidad a los trabajadores a subir poco a poco a altos niveles o cargos en la compañía por haber demostrado excelente desempeños.
- Realizar alianzas con institutos que ofrezcan cursos de educación complementaria para los empleados, con el fin de mantener una capacitación activa.
- Implementar incentivos no salariales, con el fin de unir al equipo de trabajo en cada organización y poder impulsar la cooperación, la cual aumentara el sentido de pertenencia en las empresas.
- Contemplar incentivos salariales como factor motivacional para el plan de trabajo, esto con fin de retener a su personal.
- Diseñar un plan de retención de personal para evitar salidas tempranas o inesperadas y evitar que los demás empleados lleguen a presentar altas cargas laborales.

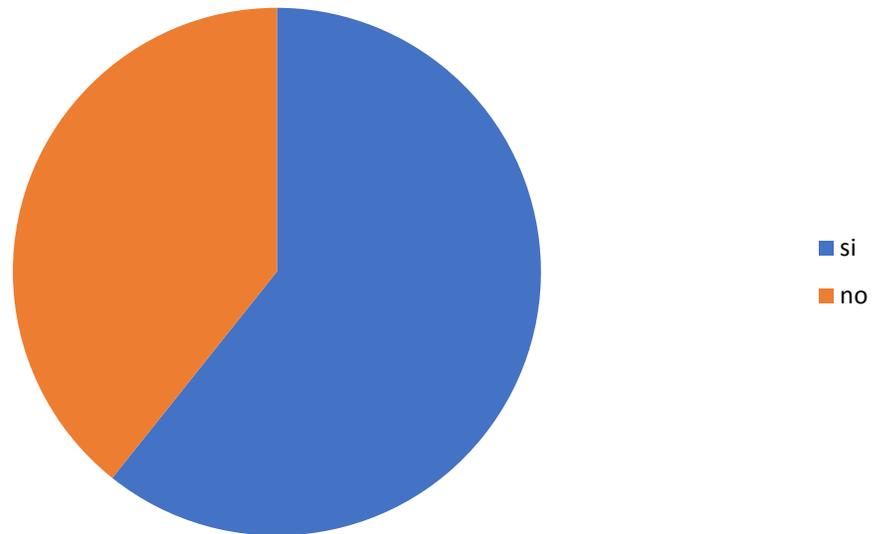
- Diseñar perfiles de cargo bien establecidos para cada una de las vacantes, esto a corto plazo.
- Utilizar las reuniones mensuales como espacio para reconocer los aspectos positivos y así fortalecer la comunicación interna que dan lugar al periodo que estén analizando.
- Crear un instrumento de comunicación para que así se pueda tener en cuenta la opinión de los empleados y así lograr la retención de los empleados.
- Crear un sistema de control de gestión para determinar los planes de acción y su respectivo control y evaluación a corto mediano y largo plazo.
- Ya para finalizar se le recomienda a las empresas definir muy bien el perfil de cada uno de sus colaboradores, mejorar la selección de personal para encontrar la persona idónea para el cargo , invertir en buen capital humano, fomentar el desarrollo de nuevas competencias , y por ultimo retener a ese excelente empleado ya que los trabajadores así valorados y tenidos en cuenta de esta forma tienen ganas de aprender y, no sólo se muestran más dispuestos a esforzarse, sino que buscan mejorar en sus trabajos y presentan una actitud positiva, reflejo de su motivación e integración en la organización.

## 10. REFERENCIAS.

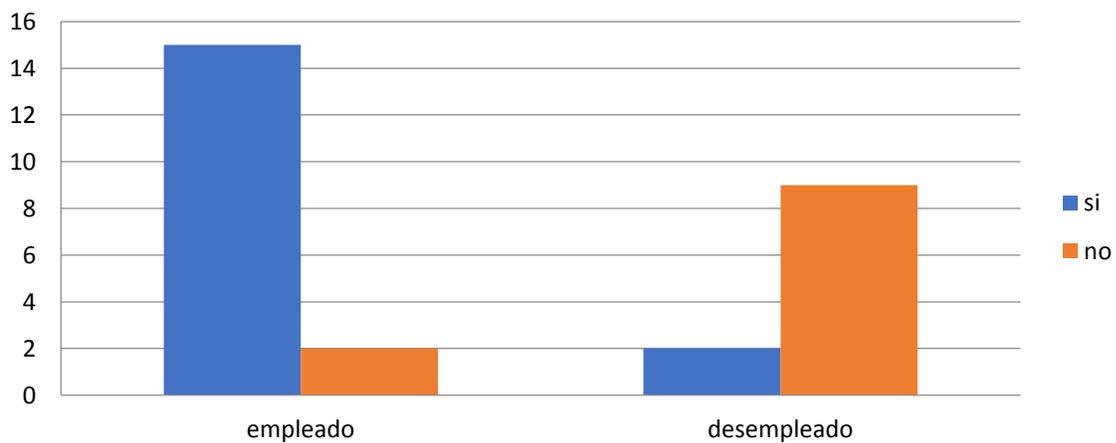
- Pulido, A. (1971). Estadística y técnicas de investigación social. Salamanca, España: Anaya.
- García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad
- Visauta B (1989) - Técnicas de investigación social,
- TEJEDOR, F.J. (1986): ((Validez interna y externa en 10s diseños experimentales)), Revista Española de Pedagogía, 151, enero-marzo, PP. 15-39.
- Méndez Á., C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. El imcoc: un método de análisis Universidad & Empresa, Bogotá (Colombia) 16(26): 281-299, enero-junio 2014 299 David Juliao Esparragoza, Ciro Sánchez Bejarano, Domingo Martínez Díaz para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario

## 11. ANEXOS

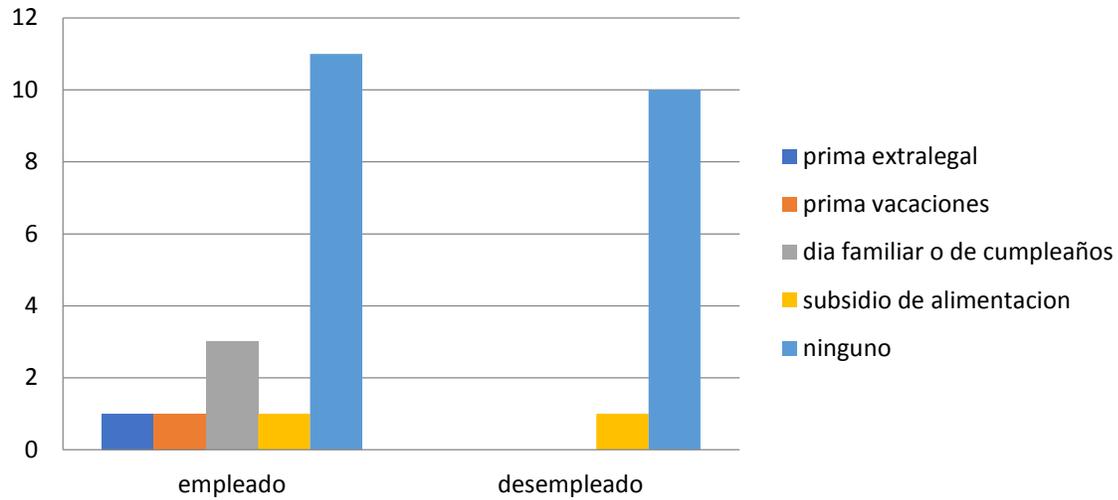
### 1. ¿actualmente se encuentra empleado?



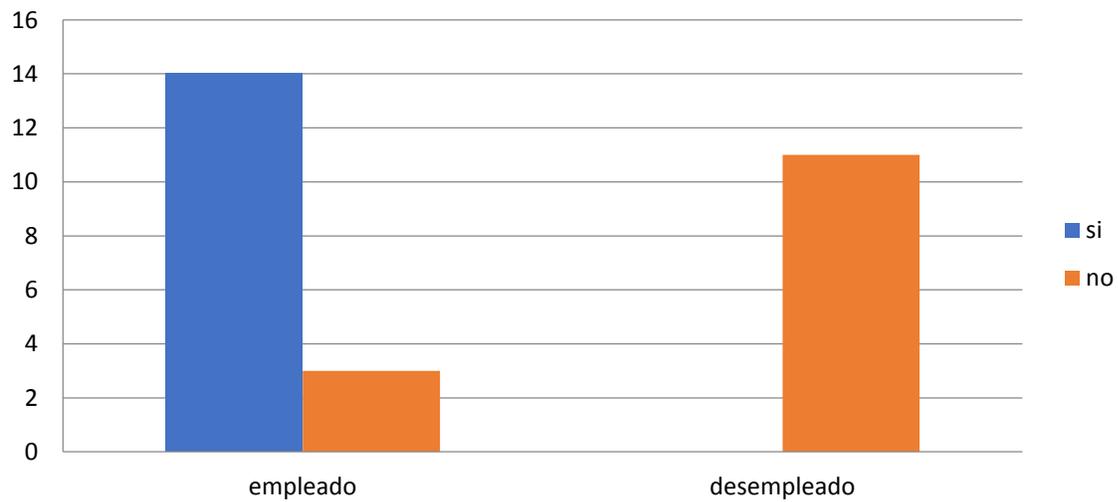
### 2. ¿En la empresa en la cual trabaja o trabajaba tiene o tenía las prestaciones de ley?



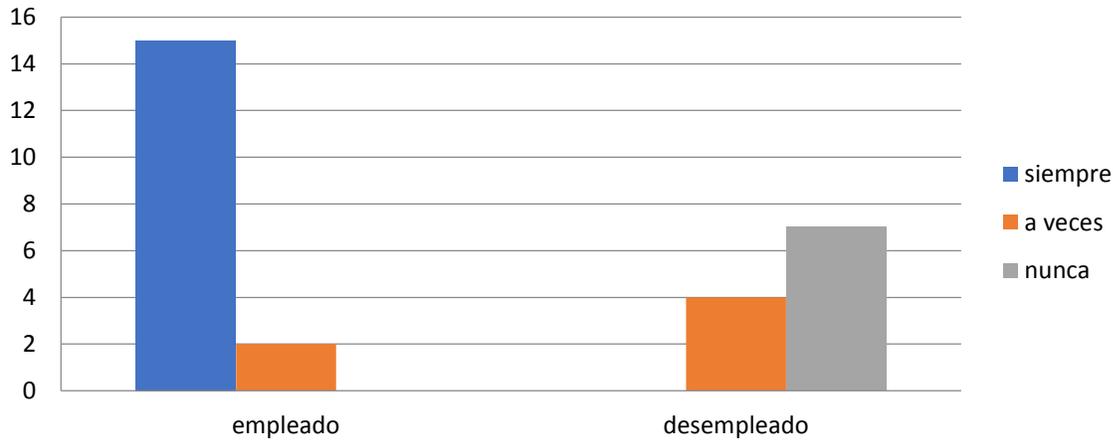
### 3.¿Adicional a las prestaciones de ley recibe o recibía algún beneficio adicional?



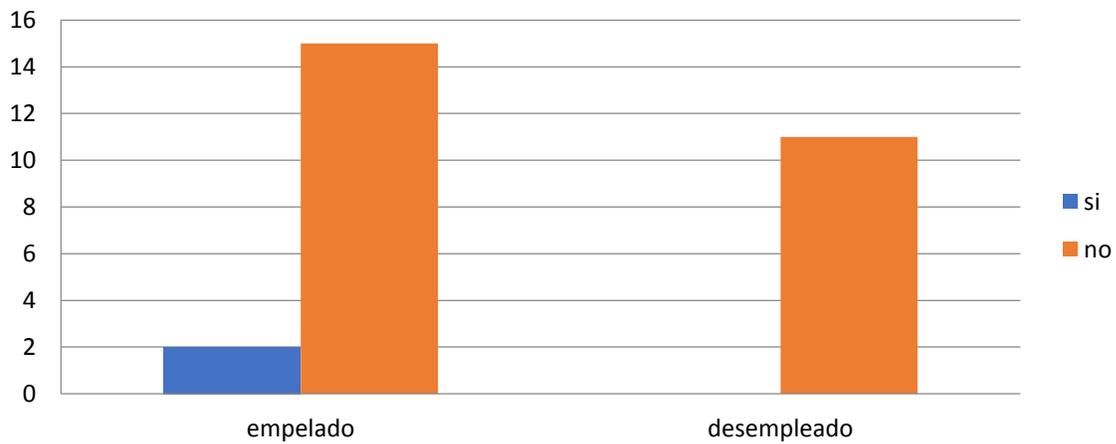
### 4.¿tiene o tenía comunicación activa y/o asertiva con su jefe directo?



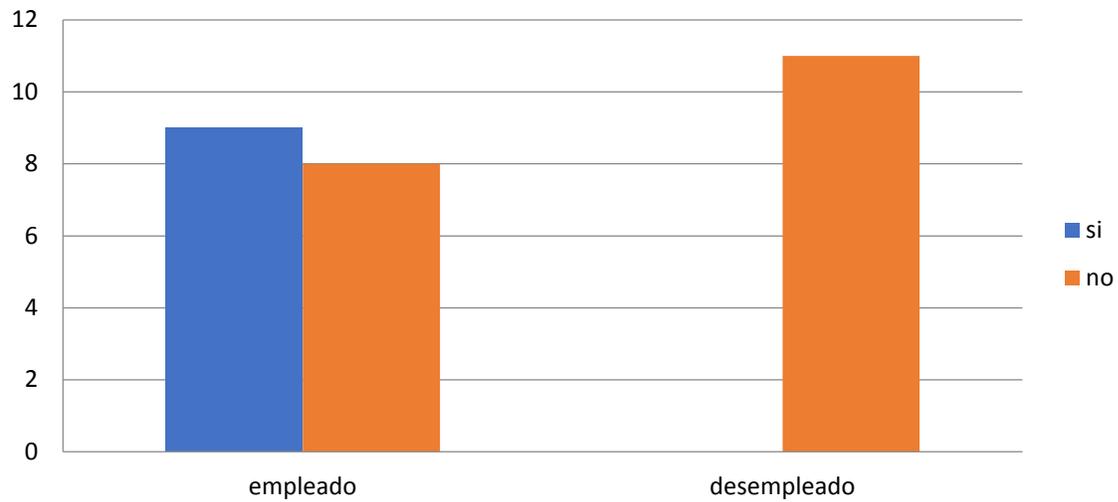
### 5.¿con que frecuencia recibe o recibía la capacitación necesaria para realizar su trabajo?



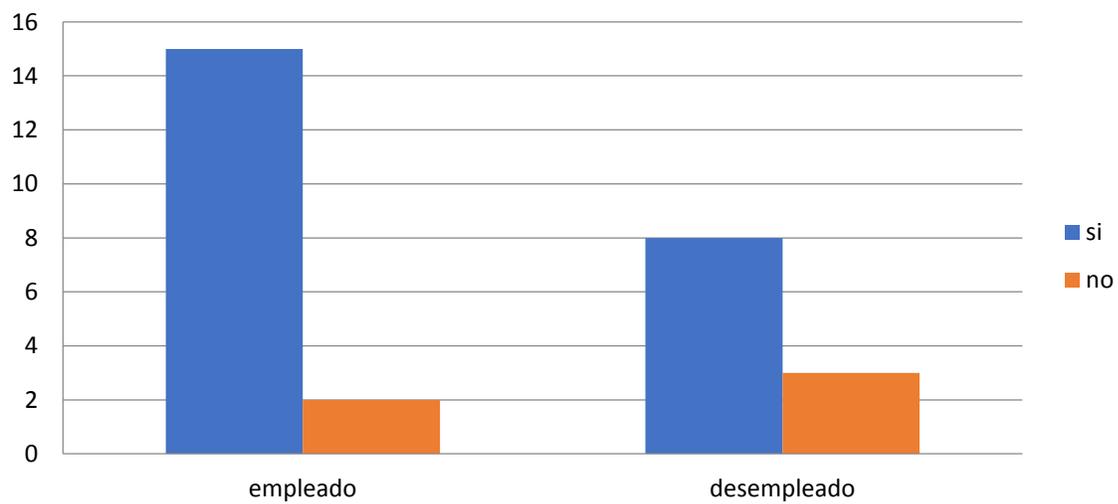
### 6.¿en su organización proporcionan o proporcionaron oportunidades de ascenso justas?



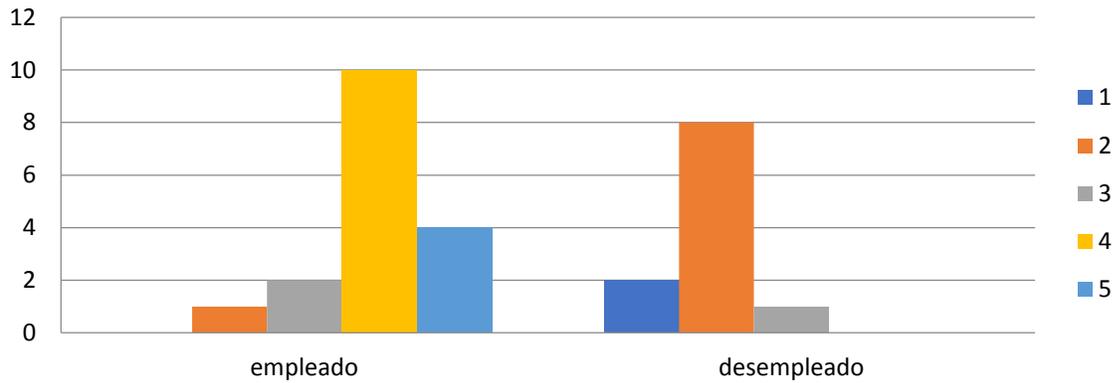
### 7. ¿En alguna ocasión fue reconocido o recompensado por su trabajo?



### 8. ¿Su compensación es o fue justa y apropiada según su rol y responsabilidades?



**9. Hablando de ambiente laboral, indique cuál es su nivel de satisfacción siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.**



**10. ¿le proporcionaron todas las herramientas necesarias para hacer su trabajo de manera efectiva?**

