

**Factores que incidieron en el alto nivel de rotación en el cargo de profesional de selección
de la empresa Listos S.A.S en la ciudad de Bogotá, en el año 2020**

Anlly Marcela León Ramírez

Ingrid Marisol Porras Valencia

Lady Carolina Calderón Quiroga

Universitaria Agustiniiana

Facultad EVU Uniagustiniana

Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

**Factores que incidieron en el alto nivel de rotación en el cargo de profesional de selección
de la empresa Listos S.A.S en la ciudad de Bogotá, en el año 2020**

Anlly Marcela León Ramírez

Ingrid Marisol Porras Valencia

Lady Carolina Calderón Quiroga

Tutora

Nydia Parra León

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

Universitaria Agustiniiana

Facultad EVU Uniagustiniana

Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

Resumen

En toda organización se da la rotación de personal siendo este un factor que genera impacto y afectación en el desempeño de la misma, es así como en esta investigación se tuvo por objetivo principal el analizar los principales factores que incidieron en la alta rotación de profesionales de la empresa LISTOS S.A.S de la ciudad de Bogotá, se identificaron las causas asociadas con la alta rotación de personal, se clasificaron los motivos más frecuentes de retiro de los colaboradores y se identificaron los efectos negativos que trae a la organización la rotación de personas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque de investigación cualitativo de tipo analítico, como instrumento de recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a través de Google forms. Desde el análisis de los resultados se identificó la causa principal de la rotación de personal siendo la sobrecarga laboral, así como otras situaciones que se reconocieron como motivos de renuncia siendo estas: salarios bajos, falta de incentivos y falta de oportunidades de desarrollo profesional ya adicional se determinó los efectos negativos de la entrada y salida de personal que impactan no solo a la empresa Listos S.A.S, si no que perjudican en la misma medida a los colaboradores, por ello se entregan recomendaciones enfocadas en la implementación de estrategias que lleven a minimizar y evitar la rotación de personal en esta organización.

Palabras claves: Rotación de personal, efectos negativos, insatisfacción laboral, sobrecarga laboral, motivación.

Summary

In every organization there is staff turnover, this being a factor that generates impact and affectation in its performance, this is why in this research the main objective was to analyze the main factors that influenced the high turnover of professionals in the company LISTOS SAS in Bogotá city, the causes associated with the high turnover of personnel were identified, the most frequent reasons for leaving employees were classified, furthermore the negative effects that the rotation of people brings to the organization were identified.

For this reason, for the development of the research, a qualitative analytical research approach was used, like instrument for collecting information, we used semi-structured interviews applied through Google forms. From the analysis of the results, the main cause of staff turnover was identified as work overload, as well as other situations that were recognized as reasons for resignation, such as: low salaries, lack of incentives and lack of opportunities for professional development. Finally, it was determined like negative effects of the entry and exit of personnel that not only impact in the company LISTOS SAS, in addition to also harming employees in equal measure, therefore recommendations are delivered focused on the implementation of strategies that lead to minimize and avoid staff turnover in this organization.

Keywords: Staff turnover, negative effects, work overload, motivation.

Contenido

Perfiles Integrantes	6
Perfil Lady Carolina Calderón Quiroga	6
Perfil Ingrid Marisol Porras Valencia	6
Perfil Anlly Marcela León Ramírez	7
Formulación del problema.....	8
Justificación.....	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco Referencial	15
Rotación de personal	15
Formas y tipos de rotación de personal	17
Causas de la rotación de personal.....	19
Consecuencias y efectos de la rotación de personal	22
Metodología	26
Enfoque	26
Método	27
Diseños de investigación	28
Desarrollo	31
Análisis de resultados y discusión.....	33
Causas y motivos asociados con la alta rotación de personal.....	34
Efectos negativos que la rotación de personal trae a la compañía.....	40
Implementación de estrategias	42
Conclusiones	44
Recomendaciones.....	45
Lista de Referencias	47
Anexos.....	53

Perfiles Integrantes

Perfil Lady Carolina Calderón Quiroga

Soy psicóloga, analista e investigadora, actualmente cursando la especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano y vinculada laboralmente a la Fiscalía General de la Nación, mi función principal es realizar entrevistas forenses a niñas, niños y adolescentes presuntas víctimas de delitos sexuales.

Por otra parte me considero una persona honesta, capaz, responsable, con gran facilidad para el manejo del personal y desarrollo de relaciones interpersonales, con gran capacidad y habilidad para la ejecución de cualquier tarea o actividad en el marco de mis funciones. Siempre trabajando por mi crecimiento personal profesional y laboral.

De igual manera con un gran sentido de pertenencia y responsabilidad en mi recorrido hacia el campo profesional en el área de psicología, con facilidad de aprendizaje, adaptación y cambio, disposición para realizar trabajos individuales y en equipo que contribuyan para forjar un aprendizaje colaborativo y significativo.

Perfil Ingrid Marisol Porras Valencia

Profesional en Psicología, actualmente cursando la especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano y vinculada a la empresa Listos S.A.S empresa de Servicios temporales desempeñando el cargo de Profesional de selección, encargada de llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, entrevistas y contratación masiva de clientes de consumo masivo.

Cuento con capacidad de trabajo en equipo, gestión y ejecución de proyectos, con adecuada comunicación, manejo de personal y con la capacidad para llevar a cabo procesos del área de selección para cargos operativos, tácticos y estratégicos de distintas compañías.

Adicional con habilidades comunicativas, escucha activa, fortaleza para tomar decisiones con objetividad, hábil para la planeación, capacidad de análisis y con apertura al cambio y disposición para lograr el cumplimiento de objetivos académicos y laborales.

Perfil Anlly Marcela León Ramírez

Soy trabajadora social, actualmente cursando la especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano y vinculada a la Organización Médicos Sin Fronteras, donde mi función principal es evaluar necesidades psicosociales de población migrante venezolana y responder a ellas de acuerdo al alcance del proyecto.

Cuento con habilidad para realizar procesos de intervención comunitaria, manejo de grupos, desarrollo de grupos focales, educativos y experiencia en trabajo integral con familiares víctimas de desaparición forzada.

Profesional con alto grado de responsabilidad, liderazgo, compromiso con las metas propuestas y asignadas, capacidad de adaptación a las distintas circunstancias y necesidades organizacionales, habilidades comunicativas y facilidad para interactuar con las personas.

Formulación del problema

Listos S.A.S. es una empresa de servicios temporales, dispuesta a enfrentar los retos del mercado y las oportunidades que se presentan para beneficio de los clientes y empleados, se caracteriza por ser dinámica. Actualmente cuenta con las áreas, administrativa, comercial, financiera, sistemas, la encargada de calidad y el área de recursos humanos, dentro de esta última se encuentra una dependencia conocida como Talent Supply Chain compuesta por profesionales especializados en la selección del personal (interesados en hacer parte de la compañía), quienes desempeñan su trabajo en concordancia con los lineamientos y propósito principal de la organización.

La dependencia de Talent Supply Chain está conformada por una directora de Talento, 4 Team líder y treinta y seis (36) psicólogos en el cargo de profesionales de selección a nivel nacional quienes desempeñan el papel de intermediarios entre la empresa y el trabajador, responsabilizándose de los procesos de ingreso, selección, evaluación, elaboración del perfil laboral, diagnóstico e interpretación de los resultados de la evaluación de competencias y/o habilidades que se realiza durante la selección del personal a nivel nacional para clientes de consumo masivo.

Durante los dos últimos años, se incrementó el nivel de rotación de los profesionales especializados en selección de personal, que como menciona Chiavenato (2000), la rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella.” (p. 188), es decir el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

Como antecedentes se obtuvo que el concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación. Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977, p. 237). Su modelo se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo

y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo. Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, p. 493) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

De igual modo el modelo propuesto por Price y Mueller (1981, p. 543), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simon (1958, p. 1). Al igual que March y Simon, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renunciaciones voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización.

En concordancia con lo anterior, el motivo principal del presente proyecto es la alta rotación de personal en la empresa Listos S.A.S, que se ha incrementado, afectando de manera negativa los procesos de la empresa y aumentando la carga laboral de los psicólogos que llevan realizando su trabajo durante periodos más prolongados; hasta el momento se desconocen las causas de dicha problemática ya que a la fecha en la empresa no se han realizado trabajos de investigación para identificar los factores que han incidido en la problemática presente, sin embargo para este caso se tuvo en cuenta referencias sobre estudios e investigaciones realizadas en otras empresas; Díaz (2013) en la tesis Identidad organizacional y rotación de personal, estudio que se realizó en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción en el municipio de Quetzaltenango donde se establece que si el personal está bien empoderado a la cultura organizacional, los resultados y fidelidad tendrán un impacto positivo en la empresa; en este estudio se destaca lo expuesto por

Chiavenato (2009) determina que existen diferentes causas internas en relación a la rotación, como políticas salariales de la organización, política de los beneficios sociales, tipo de supervisión ejercida sobre el personal, progreso profesional dadas por la organización, tipos de relaciones humanas existentes en la organización, seguridad industrial, comunicación informal, clima organizacional, políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios en programas de desarrollo humano, criterios de evaluación del desempeño. A través de entrevistas de salida, reputación de la organización e investigaciones profundas sobre fenómenos propios de la rotación de personal, se podrá establecer que causa interna produce dicha dinámica en la empresa y sobre las causas externas: Zulema (2009) afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo. Esto argumenta que no solo puede existir elemento externo, va aunado a una causa interna, sin embargo causa externa como el mercado laboral puede provocar una rotación de talento humano, ya que habrá mejoras salariales y crecimiento profesional de las personas.

De igual forma para los trabajadores el no estar motivados en el desarrollo de su desempeño laboral les dificulta estar alineados con las estrategias organizacionales y alcanzar los objetivos propuestos, al respecto Pérez (Citado por Rincón, 2013) a las investigaciones realizadas demuestran que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral puesto que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, además las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas. (p. 19).

Asimismo una baja remuneración incide de manera directa en que el colaborador decida dejar la empresa buscando mejores propuestas que beneficien su situación económica, los trabajadores dentro de cualquier organización siempre buscan mejorar en este aspecto, todos trabajan por una retribución económica justa, que supla sus necesidades en este aspecto y que además contribuya a su realización personal, profesional y laboral, en relación Pérez (Citado por Paredes, 2013b) La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales

que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares. (p.19).

Dado lo anterior, el objetivo del proyecto busca conocer los factores que han incidido en la alta rotación en el cargo de profesional de Selección, profundizando en las causas y efectos negativos que ello trae a la compañía. Para indagar sobre esta problemática se utilizarán métodos de investigación cualitativos que permitirán describir las condiciones de dicha situación; los resultados permitirán plantear posibles estrategias y/o alternativas para brindar solución a la problemática de la empresa.

En concordancia con lo anterior se definió la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores que han incidido en la alta rotación en el cargo de profesional de Selección durante el año 2020?*

Justificación

Siendo los recursos humanos el capital más importante de las empresas, hay que encontrar formas y maneras de mantenerlos desde el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y retención, no es viable para ninguna empresa realizar constantemente procesos de ingreso y salida de personal, pues genera mayor carga laboral, pérdidas económicas, afectan el desempeño de los procesos debido a que no tienen continuidad y afecta la imagen como prestigio de la organización, tal como menciona Reyes (citado por Domínguez , 2015a) “cuando se presenta rotación se tienen los siguientes inconvenientes: La falta de integración y coordinación, la imagen de la empresa y posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc” (p. 5). Sin embargo, no existen soluciones ni alternativas a ello, si no se conocen las causas principales de la alta rotación, allí radica la importancia de la presente investigación.

Día a día profesionales del cargo de selección ingresan y salen de la empresa LISTOS S.A.S, y se desconocen con exactitud los motivos, estar dentro de la empresa, hacer parte del equipo y ver de cerca esta situación, permite tener una experiencia diferente y generar interrogantes que llevan a pensar ¿Qué pasa? ¿Por qué no hay estabilidad? ¿No se están haciendo las gestiones adecuadas y/o pertinentes? Y es precisamente estos interrogantes personales los que inspiran y motivan a desarrollar esta investigación, al tener previo conocimiento, la experiencia y cercanía con los procesos de la empresa LISTOS S.A.S. son un aspecto a favor para seguir pensando en la necesidad de identificar las causas de la alta rotación que se presenta.

Esta investigación aportara a nivel macro/ social dejando un primer precedente dentro de la empresa LISTOS S.A.S sobre los motivos de la alta rotación de personal como un recurso que permita la construcción de estrategias, metodologías o planes de acción para minimizar la rotación del recurso humano, brindando mayor continuidad de los clientes internos, como externos y así mismo de los procesos y el éxito de la empresa en el mercado.

Comprendiendo la sociedad desde una mirada sistémica, esta se convierte en un punto de suma importancia para las empresas, por tanto son interdependientes y se requieren para la satisfacción de sus necesidades, tal como mencionan Gonzalez, Guevara, Piña, Ramirez (2017):

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. (p. 10).

Por tanto es fundamental para el sector empresarial conocer investigaciones de este tipo que aporten conocimiento orientado a buscar alternativas para la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y de la sociedad en general, además los resultados permitirán brindar información veraz y real para emprendedores, propietarios de empresas, directores, gerentes y personas en general que se interesen por conocer las causas o motivos por los cuales las personas deciden salir de una organización, que efectos negativos e impacto puede traer esta alta rotación de personal a la compañía, ya que, este es un tema que genera impacto no solo a las empresas, también a los empleados, los profesionales y a la sociedad en general.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los principales factores que incidieron en la alta rotación de profesionales de selección de la empresa Listos.

Objetivos Específicos

Identificar las causas asociadas con la alta rotación de personal para el cargo de profesional de selección.

Clasificar los motivos más frecuentes de retiro de los colaboradores.

Determinar efectos negativos que la rotación de personal trae a la compañía.

Marco Referencial

El presente proyecto de investigación está direccionado a conocer los factores que inciden en los altos niveles de rotación, situación que en la actualidad no se considera ajena a ninguna organización y que en cualquier momento puede llegar a convertirse en el punto débil de las empresas debido a las consecuencias negativas que trae consigo, por tanto, este apartado ahondará en diferentes investigaciones, teorías e información precedida, la cual permitirá analizar la situación desde diferentes puntos de vista, y en este sentido buscará analizar los principales factores que inciden en la rotación de personal, dejando un precedente que contribuya a minimizar la alta rotación de personal y los efectos negativos que pueden afectar la organización, por tanto se presentarán tres categorías importantes: rotación de personal, formas y tipos de rotación de personal y causas de la rotación de personal.

Rotación de personal

La rotación de personal con mayor frecuencia hace referencia a los procesos, mediante los cuales los empleados de una compañía ingresan y egresan de la misma, de acuerdo a caso la empresa reemplaza a uno o varios empleados realizando movimientos de entrada y salida de trabajadores, los cuales no se deben a procesos naturales como la jubilación o el fallecimiento, mediante el proceso de rotación de personal hay trabajadores que son contratados (entradas) y trabajadores que son despedidos (salidas). Al respecto Chiavenato (1999), afirma que "el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella." (p.84). Por tanto, la rotación es el intercambio entre personas, y se encuentra ligado no solo a la entrada y salida, si no a la relación que existe entre las personas que egresan y las personas que ingresan en relación con quienes hacen parte de la organización de acuerdo con el tiempo.

Hernández, Cruz, Meza, Cruz (2017a), definen la rotación de personal como "el fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega" (p. 46). Desde este punto de vista, la rotación de personal está directamente relacionada con la salida de personas de una empresa, que por diferentes motivos cortan toda vinculación-relación entre las personas y la organización, dejando un puesto/lugar/perfil de trabajo libre, el cual debe ser ocupado por otro que

cumpla con las actividades descritas dentro del puesto de trabajo, en ese orden de ideas es importante anotar que los clientes internos son indispensable ya que cumplen un rol, tareas o actividades específicas orientadas a alcanzar el éxito y cumplir el objetivo de la organización, es por ello que se hace necesario a la salida de una persona contratar una nueva que pueda seguir realizando las funciones correspondientes de quien se ha desvinculado de la empresa, y en esa medida se da un intercambio de personas, es decir; se desvincula una, se contrata otra.

En sí, hay diferentes autores e investigaciones que permiten acercarse a una definición de lo que es y lo que implica la rotación de personal, por su parte, González (2006a) comenta:

Rotación de personal hace referencia al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. (p. 1)

Las definiciones de rotación de personal descritas anteriormente están estrechamente relacionadas con la noción de salida – ingreso de un trabajador, sin embargo existen otros conceptos o formas de entender la rotación que no hace referencia únicamente a quienes salen de la organización, terminan su contrato y cortan cualquier vínculo laboral, el intercambio se puede dar debido a otras causas como son, cambio de perfil, cambio de lugar de trabajo en los casos que existen sedes en otras ciudades o un ascenso dentro de la misma empresa, por ejemplo, Wayne y Robert (citado en Hernández “et al.”, 2017b) mencionan que la rotación de personal es cuando los colaboradores toman la decisión de cambiar de puesto/perfil para ganar experiencia, buscando un beneficio económico y que le permita tener un trabajo menos rutinario, en este sentido también se puede considerar la rotación de personal como los procesos de alteración o modificación de los puestos de trabajo.

Con frecuencia, los colaboradores que llevan mayor tiempo trabajando dentro de una empresa, planean su futuro y proyecto de vida, que con regularidad está enfocado a escalar o ascender a nivel interno de la misma organización, por tanto empiezan un proceso de preparación, donde adquieren experiencia, ganan información y adquieren práctica para lograr pasar de un puesto a otro, que casi

siempre se encuentra en un nivel más alto del que se tenía, y en teoría esto también implica rotación de personal, Rodríguez (1998) habla de la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo” (p. 247 – 248).

De acuerdo a la discusión anterior sobre la definición de la rotación de personal, para el presente trabajo se adoptara un concepto que se ajusta a lo que significa y como se da la rotación de personal para el caso específico de la empresa Listos S.A.S. Robbins (1999) considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes” (p. 24).

La mayoría de los seres humanos que se encuentran vinculados al mundo laboral y por tanto pertenecen a una organización, buscan crecimiento personal/ profesional, desarrollo individual, más conocimiento, mayor experiencia y fortalecimiento de las habilidades y capacidades que se tienen tanto a nivel intelectual como competencias transversales, es por ello que la rotación también se puede clasificar en diferentes tipos.

Formas y tipos de rotación de personal

Si bien, hay diferentes formas de entender y abordar la rotación de personal, también existen tipos de rotación, por ejemplo, Taylor (citado en Aguilera, Gaona, Hernández, Badillo, 2018a) menciona que, “la rotación de personal se puede desarrollar de 2 maneras: rotación de personal interna y externa” (p. 265). A continuación, se brindará explicación sobre los dos tipos:

Rotación de personal interna: Hace referencia a la reubicación de un empleado dentro de la misma organización, a través de diferentes mecanismos, como méritos propios, ascensos u otras vacantes disponibles, estas rotaciones son animadas regularmente por las empresas donde los empleados pasan de un cargo a otro con el fin de que adquieran experiencia en diferentes ámbitos y espacios (Mondy y Noe, 1997). Cuando la rotación es interna ayuda de manera significativa tanto al personal como a la organización, pues brinda la posibilidad de tener personas/profesionales que se proponen nuevas metas, que buscan aprender nuevas cosas y que tienen conocimiento de su ambiente de trabajo, por tanto, la organización gana personal motivado y con un nivel de

comprensión de los objetivos de la organización, que seguramente ayudara desde su nuevo rol a cumplirlos.

Rotación de personal externa: Consiste en la salida de un colaborador de la empresa donde labora, puede ser para ingresar a otra, para buscar nuevas ofertas laborales, o como es común en la actualidad buscar su propio negocio.

En cualquiera de las dos formas, se considera que hay una rotación de puestos de trabajos y una rotación de personal, sin embargo, para este proyecto de investigación se hace referencia únicamente a la rotación de personal que sale y se desvincula en este caso de la empresa Listos S.A.S. brindando paso al ingreso de una nueva persona, y en este sentido Taylor “et al.” (Citado en Aguilera “et al.”, 2018b), considera otros tres tipos:

Rotación laboral voluntaria: Que se produce cuando el colaborador decide dar por terminada la relación que hasta el momento lo vinculaba con la organización, por diferentes motivos que pueden ser de índole personal, como puede ser crecimiento profesional, insatisfacción laboral, mejores condiciones de vida, un mejor empleo, tiempo libre, entre otras.

Rotación voluntaria inevitable: Esta hace referencia a decisiones que se consideran vitales, que pueden ir más allá del control que tiene el empleador y que con frecuencia hace referencia a casos particulares como: jubilación, enfermedades crónicas, accidentes laborales, incapacidad permanente o fallecimientos.

Rotación involuntaria: Hace referencia cuando es la organización quien decide dar por termina la relación, el contrato o el vinculo laboral con el colaborador, que puede ser por motivos de índole económica o por el mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas involuntarias implican para la organización la toma de decisiones que pueden ser difíciles y que tienen un impacto a nivel general de la organización, sobre todo desde el punto de vista en el que un empleado pierde su trabajo (pp. 266).

Estos tres tipos de rotación se dan debido a diferentes motivos, casusas que pueden ser decisiones personales, es decir a nivel individual de cada colaborador, o pueden ser a nivel externo, es decir, es una razón externa al colaborador, y en ese orden de ideas Hollenbech (2000) “establece la diferencia entre rotación de personal voluntaria e involuntaria. La primera, causada por la iniciativa del empleado (esta es la que ocasiona inconvenientes para la organización), y, la segunda,

es la provocada por la iniciativa de la organización (ésta es positiva en función del grado de planificación de la organización)” (p. 354).

De acuerdo al presente proyecto de investigación, y el objetivo del mismo, la rotación de personal se considera de tipo voluntaria, en la empresa Listos S.A.S la rotación de personal se presenta de manera continua, sin embargo, se desconoce con certeza los factores o motivos por los cuales los colaboradores en el cargo de Profesional de Selección han decidido desvincularse de la organización, razón por la cual es importante integrar diferentes autores y trabajos de investigación similares, que expliquen las posibles causas de la rotación.

Causas de la rotación de personal

En la actualidad la rotación de personal se presenta como un fenómeno que no es ajeno a ninguna organización y que en cualquier momento se puede presentar en menor o incluso mayor media, por ello es importante establecer algunas causas que pueden incidir a nivel general, por ejemplo Chiavenato (citado en Cifuentes, 2017) explica los diversos factores que influyen en la rotación de personal “Tiene 2 tipos de factores: *Factores externas*: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros. *Factores internas*: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras”.(p.10).

Por otra parte, Velásquez y Oviedo (citado en Brodudeau y Milkovich, 2008), plantean que existen diversos factores y/o causas que generan la rotación, las cuales se clasifican en 3: 1. Factores organizacionales, 2. Factores personales, 3. Ambiente externo. Sin embargo estas están compuestas por sub-variables (p. 18).

Factores organizacionales: Si bien, existe una amplia gama de factores que pueden incidir a nivel organizacional, con mayor frecuencia se habla de la misión, visión, políticas, prácticas y los valores organizacionales, dimensiones que se encuentran estrechamente relacionadas a lo que representa la empresa en si, por otro lado se relacionan los factores organizacionales relacionados con el clima organizacional, compañeros de trabajo, supervisores, gestión de recurso humano, condiciones y espacios de trabajo que si bien estos aspectos están dentro de la empresa, están más relacionados con la dinámica de personal.

Factores personales: se encuentra directamente relacionado con las características del individuo, y en este caso la rotación de personal se encuentra muy ligada a las características sociodemográficas del individuo, por tanto uno de los principales factores que inciden son la edad, genero, escolaridad, estado civil y número de personas que dependen del trabajador, por ejemplo, las necesidades de continuar o no en un empleo dependen de la necesidad de supervivencia que puede ser diferente de una persona casa a una soltera.

Ambiente externo: Dentro del ambiente externo, se consideran las diferentes ofertas de empleo, que se dan debido a la apertura comercial que se pueda dar en cada país, la entrada de nuevas empresas, el surgimiento de nuevos mercados y demás, lo que crea competencia entre las organizaciones, ya que una nueva puede considerarse más atractiva para el mercado laboral.

En general, la clasificación de estos factores ya sean internos o externos, se pueden relacionar directamente con lo que el colaborador identifica a nivel personal, en relación con lo que le puede brindar la organización, pues en algunos casos el propio individuo puede tener manejo de las causas y las puede controlar y en otros no es controlado ni por la organización ni por el trabajador. Si se hace un análisis de los tipos de rotación en relación con los factores, se puede inferir que ambos tipos se relacionan y se encuentran presentes al momento de tomar la decisión de terminar la relación con la organización y desvincularse de esta, es decir no son excluyentes.

Si bien existe una clasificación sobre las causas de la rotación de personal, también hay investigación que son más precisas y ahondan en motivos puntuales, por ejemplo, Aguilera “et al.” (2018c), afirman que:

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales; cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. (p. 267).

Lo anterior permite identificar las diferentes sub-variables, que no son ajenas al contexto actual colombiano, por ejemplo, en Colombia en el más reciente informe sobre desempleo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) (2021), detalló que “la tasa de desempleo nacional, en febrero de 2021 fue 15,9%. En las 13 ciudades y áreas metropolitanas , dicha tasa fue 18,1%” y las ofertas laborales aunque son amplias, no ofrecen las mejores condiciones a nivel de salarios y prestaciones sociales, sin embargo las necesidades individuales y familiares de los trabajadores, casi que obligan acceder a trabajos que generalmente no son de todo su interés o que no cumplen sus expectativas, mientras logran llegar o ganar experiencia para acceder al empleo que generalmente es lo que se quiere, a esto se le llama comúnmente “escampaderos” , Castro (2019), hace referencia a los escampaderos laborales y los define como “aquellas oportunidades de trabajo que las personas consideran transitorias, mientras consiguen una oportunidad más acorde con su perfil o proyección persona” (p.1). Este constituye uno de los motivos más frecuentes que representa el fin del contrato laboral, básicamente consiste en la salida de la organización por la búsqueda de otro empleo, que permita satisfacer las necesidades a nivel individual culminando con la renuncia cuando el trabajador encuentra lo que está buscando.

Por otro lado, investigaciones con objetivos similares al del presente proyecto, en sus resultados finales concluyen, que dentro de los principales factores que se generan la rotación de personal se encuentran: Salario bajo, insatisfacción en el trabajo que se realiza, falta de capacitación, falta de estímulo moral, pocas actividades recreativas, no hay libertad para la toma de decisiones, mala relación Jefe-Empleado, otra investigación, concluye que las deficiencias que se presentan a nivel interno de la organización y que generan la rotación de personal se asocia aspectos puntuales como: sueldos y salarios, relación jefes subordinado, capacitación, en ese mismo sentido los resultados obtenidos de otra investigación, determinan que los factores que se relacionan directamente con la rotación de personal son: insatisfacción laboral, la baja remuneración y la selección incorrecta (Arce, 2017; Flores y Abreu, 2008a; González, 2006b).

Las investigaciones comentadas en el párrafo anterior dan mayor claridad sobre los factores específicos que con mayor frecuencia inciden en la rotación de personal, es de anotar que los factores como salarios, falta de capacitación, relación empleados vs. empleadores se pueden presentar de maneras diversas, por tanto, depende más de la percepción y planes que tiene el

empleado frente al trabajo que viene desempeñando. Todas estas variables constituyen o llevan a lo que se considera la desmotivación que con frecuencia es uno de los factores que afectan la relación con la organización, en ese sentido, Flores “et al.” (2008b), comenta: “generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (p. 65).

Es importante entonces, comprender el concepto de motivación laboral, ya que este permite abarcar varios aspectos que indican en la rotación de personal, por ejemplo, Berardi (2015) hace referencia a la motivación laboral como un término genérico que se puede aplicar a esfuerzos, impulsos, deseos, anhelos, para satisfacer una meta, además anota que la única motivación que rige a un colaborador no es únicamente el sueldo, si bien este es un factor importante, también hace parte de la motivación aspectos como la sana competencia, la aceptación, el reconocimiento de los logros, las relaciones personales, la delegación de actividades, responsabilidades y la confianza que se pueda generar en el colaborador (p. 7).

Por tanto la desmotivación, es lo contrario a la motivación y consiste en el desinterés progresivo, las pocas ganas de realizar las labores a su cargo, la falta de concentración, el poco esfuerzo que imprime a la labor, la apatía por estar en su puesto o espacio de trabajo, y la tensión que esto genera, la desmotivación genera la motivación de finalizar o romper la relación con la organización de manera formal, o en su defecto hay casos donde las personas sencillamente dejan de asistir (informal), generando nuevos impulsos para satisfacer sus necesidades y encontrar otros horizontes laborales. La desmotivación laboral lleva a otra situación denominada insatisfacción laboral, que se entiende como la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los colaboradores y la cantidad que ellos consideran que deberían recibir por el trabajo realizado, lo cual se considera más una actitud que un comportamiento como tal, y, por el contrario, los factores que hacen que un colaborador se sienta satisfecho son: trabajos interesantes, recompensas justas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Consecuencias y efectos de la rotación de personal

Las organizaciones con frecuencia se ven enfrentadas a diferentes situaciones y problemas que pueden traer consecuencias positivas o negativas a la misma, la rotación del personal es un tema

recurrente, que no es ajeno al interior de las organizaciones y como tal constituye uno de los principales problemas a los que se enfrentan.

De acuerdo con otros trabajos de investigación, se reafirma que la rotación del personal es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día, por ejemplo, Flores “et al.” (2008c), considera que con el tiempo esta situación se puede agudizar:

Resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas. (p. 66).

Con lo mencionado anteriormente, es importante anotar que en la mayoría de los casos las organizaciones se ven enfrentadas y obligadas a cubrir el perfil de la persona que ha decidido desvincularse, de acuerdo a las actividades y funciones desarrolladas por la persona que sale, puede resultar para la empresa urgente o menos urgente contratar una nueva persona, sin embargo y como se menciona en la investigación anterior no es excusa para la organización que por el afán, realicen proceso de selección incorrectos contratando personas poca idóneas, pues los procesos de selección por mas apresurados que deban ser, se deben realizar con todos los protocolos y requisitos pertinentes para contar con una persona idónea, intentado en esa medida mitigar la alta fluctuación de personas.

Los niveles de afectación dentro de la organización se pueden dar a diferentes escalas, afectando no solo la estructura interna, que trae consigo Robbins (Citado por Cabrera, Ledezma y Rivera (2011a) “aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar” (p.4). Es decir, la organización sufre a nivel económico, y por supuesto a nivel de productividad, se considera que la producción puede bajar notablemente en la medida que se considera que quienes ingresan como personal nuevo se

encontraran en procesos de capacitación y adaptación por lo tanto su trabajo y desempeño no será el más eficiente o productivo.

Chiavenato (2001), afirma que, para la organización, la rotación de personal implica una pérdida de personas con conocimiento internos sobre la labor, las actividades y los objetivos de la organización, que debe ser invertido nuevamente en el personal que se contrate para cubrir dicho perfil (pp. 16-17). La rotación de personal implica mayor trabajo o incremento de trabajo para las personas que continúan dentro de la organización y se encargan de brindar o transmitir conocimiento sobre la empresa y el cargo a desempeñar, por tanto, supone un desgaste realizando continuamente procesos de inducción y capacitación de personal nuevo, en otro sentido también se puede hablar del personal que se pierde y se lleva el conocimiento.

Por otro lado, se considera que la rotación de personal también afecta la organización a nivel externo, lo cual hace referencia a la imagen y/o prestigio que gana la organización con un alto nivel de rotación, sobre todo en los casos donde las personas egresan con niveles de insatisfacción muy altos, en ese sentido Reyes y Maier (citado en Domínguez ,2015b) dice que cuando se presenta rotación se tienen inconvenientes como: la imagen de la empresa y la divulgación o propagación de informa interna como formulas, sistemas, métodos y demás, una organización que tiene una alta rotación de personal brinda una percepción negativa ante la sociedad, los empleados y los futuros empleados (pp. 5).

Para las organizaciones es de suma importancia el prestigio y reconocimiento que ganan a nivel social, por tanto se puede concluir que los altos niveles de rotación dentro de una organización pueden dañar la imagen que se tiene de la empresa, con frecuencia quienes salen suelen compartir información sobre sus niveles de insatisfacción y las falencias que ha evidenciado o vivido dentro de la misma, generando un impacto negativo dentro de la sociedad y quizá afectando su posicionamiento frente a la competencia.

Los aportes presentados en los párrafos anteriores hacen referencia netamente a las consecuencias negativas, por otro lado se encuentran investigaciones que consideran que la rotación de personal puede llegar a tener un impacto positivo, por ejemplo Cabrera “et al.” (2011b), destacan que la fluctuación de empleados o el mismo de los mismos dentro de una organización no siempre trae consigo un efecto negativo, por ejemplo, si la rotación de personal es muy baja, se produce un estancamiento o envejecimiento del personal, por el contrario esta rotación pueda traer

a la organización nuevos recursos, experiencias, conocimientos, siempre que el ingreso de personal sea mayor al de las salidas (pp. 84-85) Desde este punto de vista, no se puede negar que la organización puede adquirir nuevo recurso humano, con otras miradas, aportes, mayor experiencia, y con altos niveles de motivación, sin embargo es claro que son más las consecuencias negativas que las positivas y por tanto los efectos negativos traen mayores repercusiones que las empresas deben asumir.

Con respecto a los efectos positivos a destacar desde el área de recursos humanos, Cabrera “et al.” (2011c) afirma que también se considera importante la calidad de los colaboradores que abandonan una organización y que existen los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman “rotación de personal funcional” puede convertirse en un aporte / beneficio, ya que sostener personas improproductivas dentro de la organización, pueden llegar a generar costos más altos de los que implica reclutar y capacitar nuevas personas más eficaces (p. 87).

Sin discusión la rotación de personal es una situación, que constituye un fenómeno de gran magnitud, por las implicaciones y consecuencias que trae, generalmente alterado el orden que se debería llevar dentro de la organización, es normal que exista dentro de las empresas personas que ingresan y egresan, lo que no es normal es cuando el fenómeno se convierte en una constante y recurrente situación, que se considera un problema y por tanto implica que las organizaciones realicen diagnósticos exhaustivos de los factores o situaciones que están generando la rotación y actúen de acuerdo a lo que se identifica. Las organizaciones no deberían acostumbrarse a al alto flujo de personas que entran y salen, menos cuando acarrea tantas otras dificultades o problemáticas.

Una investigación más afirma que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización” (Flores “et al.”, 2008d, p. 79).

Para concluir es importante retomar que la rotación de personal es el producto final de una serie de situaciones, problemas, fenómenos que vienen ocurriendo ya sea en el interior o en el ambiente exterior de la organización, por tanto, es importante comprender fluctuación de las personas no como una situación particular si no como la incidencia de diferentes factores o tipos de rotación.

Metodología

Para dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos del presente proyecto, que buscan analizar los principales factores que incidieron en la alta rotación de profesionales de selección de la empresa Listos se empleará una metodología que permita recopilar la información necesaria y realizar el análisis de esta investigación, por tanto, se utilizará un enfoque de investigación cualitativo de tipo analítico, y como medio de recolección de información se desarrollaran 8 entrevistas a través de Google forms y finalmente se realizará un análisis como se implementó la metodología, permitiendo así visibilizar el desarrollo de la misma en su aplicación.

Enfoque

El enfoque de investigación que se utilizará será de corte cualitativo ya que la investigación se basara en descripciones, interacciones y análisis de situaciones cotidianas, se toma como punto de referencia la verdad como un aspecto relativo de las diversas realidades de las personas que participaran en la investigación y se va construyendo a partir de la interacción con el otro de manera colectiva la información requerida la cual permitirá comprender un poco las experiencias de los profesionales y en ese sentido analizar las vivencias desde su propia experiencia, para ello, se tendrá en cuenta personal que trabaja en la compañía en el cargo y los que han tomado la decisión de salir de la empresa listos S.A.S. quienes se contactaran vía telefónica, contando con la autorización de la empresa para tomar los contactos que allí se guardan, adicional se tiene un contacto personal con estas personas que facilitara su ubicación y su contacto via telefónica, para informar sobre la investigación y solicitar su colaboración, aclarando que es con fines educativos y guardando la confidencialidad de la información.

Diferentes autores afirman que el enfoque cualitativo permite ver diferentes ámbitos o momentos de una situación en particular, contextos e interacciones sociales y que este enfoque es el razonamiento no numérico que busca una solución a problemáticas que no tienen información completa y que permite al investigador explicar el actuar de las personas y sus vivencias, y por otra parte, se menciona que es una metodología flexible que se centra en identificar el origen de una situación por medio de las palabras, observaciones y realidades sociales que se analizan de la vida de los individuos, grupos y de las organizaciones (Beiras., Cantera., y Casasanta, 2017; García., Peña., y Rodríguez 2007; Henrik, 2003).

Es importante resaltar que desde este enfoque, se podrá explorar, describir, comprender y recolectar información que posteriormente se podrá analizar y clasificar en factores que han incidido en la rotación de personal, es innegable que estas situaciones se encuentran inmersas en las decisiones personales que cada persona asume, por tanto se habla de conocer las realidades personales y sociales de los colaboradores y personal que ya no labora por medio de la interacción, teniendo en cuenta perspectivas y reflexiones de cada persona, y en ese sentido estudiar su contexto para analizar las causas que han impactado y que sirvan como precedente a la organización para la toma de decisiones frente a la problemática de rotación

Por otra parte, la investigación cualitativa cuando se aplica a las organizaciones permite un levantamiento de información directa, obteniendo datos sobre estructura, funciones, clima laboral, motivaciones extrínsecas e intrínsecas, satisfacción laboral, relaciones laborales y situación actual de los empleados en el cargo de profesional de selección, de acuerdo con Fassio (2018) nos permite tener el punto de vista de las personas que están inmersas en la empresa o que salieron, en algunos casos, observar la problemática o fenómeno de manera cercana, dar a conocer el contexto de la organización por medio de la descripción de esta y obtener información por medio de entrevistas, conversaciones, observación y/o documentos (p. 77).

Esto nos permite conocer y tener claridad sobre las variables relacionadas con labor diaria que generan la toma de decisión por parte de los empleados a retirarse de la organización, si depende de factores internos o externos y obtener puntos de vista de cierta cantidad de personas ya que todos tienen diferentes experiencias, significados de lo planteado, interacciones, conductas y emociones distintas.

Método

Dentro del enfoque de investigación cualitativa se utilizará el método analítico que busca por medio de la observación y experiencia directa obtener y recolectar información relevante sobre las causas, efectos o incidencias de un hecho para comprender a profundidad el fenómeno presentado en la empresa u organización y que lleva a tener respuestas y/o resultados.

Según Abreu (2014) este método permite obtener un conocimiento e información de la realidad y los hechos, para lograr una distinción o clasificación de elementos, que permite establecer las principales causas o factores de una situación en particular (p. 199).

Este tipo de investigación implica descomponer las partes de un fenómeno o problemática con el fin de saber su origen, causas y efectos en el comportamiento de un grupo o persona, iniciando por recopilar la información para así realizar un análisis detallado, identificar y describir cada momento de lo que pasa en este cargo en particular y comprobar si la hipótesis o antecedentes que se tiene de la rotación de personal son verídicos y así llegar a conclusiones.

Diseños de investigación

Por otra parte, como instrumento de recolección de datos se utilizará el grupo focal y la entrevista como técnica de investigación, los cuales permiten tener información y conocimiento a profundidad sobre las reacciones de los participantes frente al tema propuesto, rasgos, necesidades, sentimientos expuestos, contexto organizacional y respuestas brindadas que finalmente permitirán discutir y elaborar un análisis sobre los motivos por los cuales han salido los profesionales de selección de la empresa LISTOS S.A.S.

El grupo focal se realizará con seis personas de la siguiente manera, tres personas que hayan salido de la organización y tres personas que aún se encuentren laborando dentro de la organización y que lleven más de un año allí, esto con el fin de contar con la experiencia de personas que han tenido la posibilidad de observar y analizar la rotación de personal de personal durante el último año, buscando con ello responder a uno de los objetivos generales, para determinar efectos negativos que la rotación de personal. Para el desarrollo del mismo, se contara con un moderador, quien será la persona encargada de coordinar el espacio, hacer las preguntas, dar la palabra y promover la participación, además se contara con un observador, quien estará atento a las expresiones verbales y no verbales, al tiempo que tomara notas de las respuestas importantes, adicionalmente se solicitara a los participantes autorización para grabar la voz durante el grupo focal y así contar con material auditivo que permita después analizar la información.

Por su parte, esta técnica de recolección de información es de suma importancia, ya que logra reunir una cantidad de personas que han sido seleccionadas con un propósito o fin único y quienes interactúan entre sí sobre un tema específico de acuerdo con el direccionamiento que se de o preguntas guías, adicional hay que tener en cuenta desde el rol de investigador como se dan las opiniones, debates, la dinámica grupal y la información suministrada por cada persona frente al tema que nos llevara a tener una explicación e interpretación de la situación.

La técnica de grupo focal es un ambiente de interacción y espacio de opinión entre varias personas seleccionadas previamente que lleva a tener una discusión dinámica y genera identificar y conocer el vivir de los individuos, su sentir, pensamientos y el porqué de su pensar en una situación y que genera al finalizar amplia información (Hamui, y Varela, 2013, pp- 56).

Por ello, se decide tomar esta técnica que provee explicaciones y permite indagar sobre la realidad y experiencia individual como grupal, buscando determinar el pensar, percepciones y sentimientos de cada uno frente a una situación. En cuanto a la parte de investigadores, y para este caso los moderadores es importante planificar las preguntas, seleccionar el personal que cumpla con las características específicas, estar alerta a lo que sucede, estar activo en la realización de la actividad y así obtener una perspectiva frente a la situación de la investigación.

Por otra parte, se utilizará la entrevista a profundidad que es una entrevista dinámica, que se desarrolla en un ambiente cómodo y agradable y que se da a través de las preguntas y respuestas junto con personas específicas de la organización y del área, partiendo de la propia experiencia individual, perspectivas, en la cual se obtiene al final información detallada sobre el comportamiento, la percepción de colaboradores y aspectos frente a un tema específico.

Las entrevistas se aplicarán a dos personas que hayan ingresado y egresado al cargo de selección de personal de empresa Listos S.A.S durante el último año y dos personas que laboren actualmente, con el fin de identificar las causas por las cuales las personas deciden salir y lograr clasificar los motivos más frecuentes.

Las entrevistas se definen como un método de recolección de información de tipo cualitativo, el cual tiene como finalidad la interpretación de la realidad social que se vive en un contexto específico y en un determinado momento, construidas a partir de la narración de cada sujeto, es decir, parte del discurso particular de cada persona (Robles, 2011a, pp. 42).

Esta técnica permite analizar, explorar y recolectar información por medio de la realización de preguntas, por ello, se debe tener una buena alianza entre el entrevistado y el entrevistador, se debe generar que el entrevistado se sienta cómodo y tranquilo y pueda contar todo sin temor a represalias, adicional el entrevistado debe estar muy atento a todo lo que transmita el entrevistado, no solo con el lenguaje verbal, sino también el no verbal como señas, gestos y/o postura, para así, no perder detalles que pueden ser relevantes en la investigación.

Siguiendo el mismo autor menciona que en la entrevista se conversa básicamente sobre un tema planteado por el entrevistador, pero partiendo siempre de su propia experiencia, mencionando los aspectos más relevantes y trascendentales de su historia. (Robles, 2011b, pp. 40-41). Por ello hay que tener presente todos los datos e información mencionada, ya que la construcción de los datos en esta técnica se va dando a medida que se realizan conversaciones con los entrevistados, teniendo en cuenta que de la interacción con las personas seleccionadas depende la información que obtengamos y que nos permita definir causas, motivos y efectos negativos que está trayendo la rotación a la compañía.

Robles (2011), afirma que la entrevista se divide en dos fases, en primera instancia esta la correspondencia en la cual, al tener el encuentro con el entrevistado, tener su registro y recopilación de datos será el pilar que llevará a obtener información y por otra parte la segunda fase se considera el análisis que nos llevará a estudiar de manera detallada las entrevistas para generar clasificaciones necesarias en la investigación (p. 42). Estas fases permitirán explorar la situación por medio de la conversación que se tiene con el entrevistado e identificar las causas asociadas con la alta rotación de personal, analizar la realidad de cada persona, entender la experiencia del otro y analizar respuestas obtenida de cada uno de los participantes, relacionarlas y que nos lleve a una clasificación con el fin de dar solución a la pregunta problema planteada en la investigación con los datos registrados en esta técnica.

Por otra parte, para proceder a realizar el análisis de la información y datos recolectados por medio de la narrativa de las personas, la información se clasificará de acuerdo a las categorías mencionadas en el marco de referencia como son: formas y tipos de la rotación, causas de la rotación de personal, consecuencias y efectos de la rotación de personal, teniendo en cuenta que tanto en la entrevista como en el grupo focal se indagará sobre los motivos de renuncia y la afectación que tiene la salida de los profesionales de selección. Esta categorización permitirá delimitar la cantidad de información recolectada y brindar respuesta a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

En conclusión, para obtener información sobre la rotación de personal se eligen estos instrumentos de recolección de información para obtener ideas, experiencias, sentimientos, pensamiento y perspectivas de los entrevistados que se encuentran en la organización y los que se han retirado frente a la situación, indagando por medio de preguntas y conversatorios, pero con

objetivos claros que nos lleva a tener diferentes puntos de vista, resultados en común o contradictorios desde la propia situación de vida y realidad de cada entrevistado. Esto nos lleva a obtener resultados a través de la exploración y análisis realizado al final de las dos actividades implementadas, con el fin de evaluar diferentes soluciones y lograr identificar factores que se relacionan unos con otros para realizar un análisis que nos permitirá dar con la solución al problema.

Desarrollo

Teniendo en cuenta la metodología planteada para el desarrollo de la presente investigación y el logro de los objetivos propuestos, enfocados a identificar los factores asociados a la rotación de personal en la organización Listos SAS para el cargo de profesional de selección, se desarrolló de la siguiente manera.

En primer momento se realizó una reunión de equipo para revisar los objetivos y establecer unas categorías de análisis que permitieran crear preguntas de acuerdo con la finalidad y objetivos de la investigación, seguido de ello se consolidó otro espacio para la construcción de las preguntas y temas orientadores al desarrollo del grupo focal y las entrevistas, dando así una estructura a los instrumentos de recolección de la información.

Posteriormente se realizó un sondeo a nivel de la empresa Listos S.A.S para conocer la disponibilidad de participación de las personas requeridas para aplicar los grupos focales y entrevistas, este sondeo se realizó por parte de una de las integrantes del equipo que trabaja allí quien se encargó de llamar aproximadamente a 10 profesionales de selección para validar disponibilidad. Durante las llamadas telefónicas se recibieron respuestas poco receptivas ya que los profesionales no cuentan con suficiente tiempo por las siguientes razones:

- Horarios labores extendidos
- Carga laboral
- Constantes reuniones con clientes

Por lo anterior, se concluyó que las personas no podían disponer de un tiempo u horario para concretar espacios grupales, esta información se logró validar con la integrante del equipo que labora en la organización quien refiere, afirmando que actualmente se encuentran en una alta demanda de trabajo

Teniendo en cuenta la dificultad de concretar espacios presenciales y virtuales, se reunió el equipo y se tomó la decisión de realizar las entrevistas, utilizando el formulario de “Google Forms”,

como se mencionó anteriormente concretar espacios grupales también fue una dificultad, por tanto, se tomó la decisión de omitir el grupo focal y tomar una muestra adicional de otras cuatro entrevistas; es decir, se realizaron en total ocho entrevistas, esto con el fin de ampliar la muestra para la recolección de la información. Una vez recolectada la información, se evaluó si era suficiente para el análisis de la misma, en el caso de haber sido lo contrario se intentaría nuevamente realizar un grupo focal para recolectar la información que hacia falta o se implementarían otras medidas.

Para iniciar con la implementación de la entrevista, se procedió a ingresar las preguntas en el formato de Google Forms, donde se estableció el objetivo que tiene la entrevista que para el caso es conocer las causas de rotación del personal en la Organización Listos SAS, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano, de igual manera se comunicó que los datos recolectados y los hallazgos encontrados serian tratados de manera confidencial, en anonimato y se utilizará para fines exclusivamente educativos y estos serán protegidos de acuerdo a la ley 1581 de 2012, ley de protección de datos en Colombia.

Lo anteriormente descrito permitió construir y concretar el instrumento final que se compartió a los participantes para iniciar la aplicación, para ello, se contactó de manera telefónica a cuatro personas que laboran actualmente en la empresa para notificar la remisión de la entrevista, durante la llamada se explicó que dicho instrumento es de carácter educativo y está conformado por nueve preguntas, así mismo, se informó sobre la confidencialidad y la ley de protección de datos y se solicitó el correo electrónico para enviar el enlace. Posteriormente, se realizaron llamadas telefónicas a las cuatro personas que ya no laboran en la organización y se les brindo la misma información para el desarrollo de la entrevista, el contacto y estrecha cercanía de una de las integrantes del equipo con dichas personas permitió la comunicación y colaboración para el desarrollo de la investigación.

Las entrevistas se remitieron vía correo electrónico el día 26 de agosto a ocho participantes quienes conformaron la muestra, discriminados en cuatro personas que laboran actualmente en la organización hace más de un año desempeñando el cargo de profesional de selección y cuatro personas que salieron de la organización y desempeñaban el mismo rol. Las entrevistas fueron diligenciadas de manera voluntaria y cada persona autorizó el tratamiento de datos con fines académicos desde la misma herramienta de Google forms.

El instrumento para la recolección de información estuvo conformado por nueve preguntas abiertas que abordaban motivos de rotación, causas asociadas y efectos negativos que se puedan presentar en los profesionales de selección que están vinculados al tener una alta rotación en su equipo de trabajo, en cada interrogante se buscó obtener información que llevará a dar respuesta a los objetivos planteados.

Durante el desarrollo de esta no se presentaron preguntas por parte de los participantes, ni se dio comunicación alguna durante el diligenciamiento, únicamente al finalizar la entrevista los participantes enviaron evidencia para confirmar que se dio por culminada la entrevista y se les envió un mensaje de agradecimiento.

Análisis de resultados y discusión

De acuerdo a la metodología empleada para la presente investigación y gracias al desarrollo y aplicación de los instrumentos de recolección de información, es importante mencionar que se lograron los objetivos planteados al inicio de la investigación, por tanto, en el siguiente apartado se realizará un análisis de la información recolectada y se generara discusión sobre los hallazgos encontrados, los cuales permiten dar respuesta clara a la pregunta de investigación planteada para este proyecto.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, se evidencia que la rotación de personal es una situación desfavorable dentro de la empresa Listos S.A.S debido a diferentes situaciones catalogadas como causas internas, lo que ha traído consigo otras situaciones como problemas al interior de la organización, algunos autores señalan que la rotación de personal impide el uso eficiente de los recursos y por lo tanto alcanzar la productividad que tienen las otras empresas del mismo sector, lo que no ha permitido un sano crecimiento y consolidación de la organización (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011, pp. 84).

Por otro lado, hay que decir que actualmente el personal busca dentro de una organización elementos adicionales a los beneficios económicos que permitan integrarse plenamente a la empresas, los trabajadores entienden que las organizaciones donde prestan sus servicios son parte de su diario vivir, lo que implica buscar reconocimiento, plan carrera y satisfacción cuando

desarrollan su trabajo, siendo el objetivo principal del esfuerzo de toda persona cuando desempeña una labor productiva.

De acuerdo con la metodología propuesta y su aplicación, a continuación, se realizará un análisis que da respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos, los cuales fueron alcanzados, por tanto, para el análisis se desarrollaran dos variables importantes, la primera asociada con las causas y motivos de la alta rotación, y la segunda relacionada con los efectos negativos.

Causas y motivos asociados con la alta rotación de personal

Hablar de causas, hace referencia directamente a los motivos por los cuales las personas toman la decisión de marcharse o renunciar al puesto de trabajo dentro de una empresa, de acuerdo con los resultados arrojados en la investigación, en la totalidad las personas toman la decisión de salir debido a motivos relacionados directamente por temas laborales, identificándose principalmente la sobrecarga laboral. Algunos de los participantes mencionan textualmente que, es una labor ardua porque hay mucha operatividad y mucha carga de procesos que no permite que una sola persona cumpla con lo requerido y lo que asignan los clientes internamente. c.p (2021).

Lo que permite comprender que las actividades realizadas a diario son excesivas, dificulta que una sola persona cumpla con todo lo que es debido hacer, en ocasiones las actividades laborales interfieren con sus espacios de descanso, incluso con sus horarios para alimentación; la sobrecarga laboral de acuerdo a Loor y Domínguez (2020) “Forma parte de uno de los factores de riesgo psicosociales que influyen en el trabajador. Asignar a los trabajadores otras funciones de forma excesiva, desproporcionada y continua afecta al trabajador, por tanto, demasiado trabajo no es algo positivo” (p. 4).

Siendo así, es afirmativo decir que la sobrecarga laboral en la empresa Listos S.A.S, constituye una de las causas de rotación de personal más importantes, desencadenando consigo otra causa como es el estrés laboral, el cual afecta no solo la esfera dentro de la organización, si no la vida individual, personal y social de los clientes internos, siendo este estrés un factor generador de desmotivación laboral y sobrecarga personal, lo cual se convierte en un riesgo para los trabajadores y suma puntos negativos a la organización de acuerdo a lo mencionado con los anteriores autores.

Por otro lado, se identifica que dentro de las funciones desempeñadas por las personas que se han marchado de la organización, se encuentra el desarrollo de actividades que no están relacionadas directamente con la profesión o el cargo a desempeñar, como menciona un entrevistado: tenemos funciones transversales que no hacen parte de nuestro estudio o profesión pero que debemos hacer y esto nos lleva más tiempo que lo que realmente nos compete como psicólogos. c.p (2021). Realizar otras actividades que no competen directamente con la profesión, genera estrés, confusión y sentimiento de frustración al sentir que no se realiza algo que realmente esta acorde con su carrera profesional, o para lo cual se ha preparado, generando así estrés y sobrecarga laboral, que de acuerdo a investigaciones sobre el tema, De Arco (Citado en Cabrera, 2020) afirma que:

La sobrecarga laboral, se relaciona con el aumento del número de tareas a realizar durante la jornada laboral, la intensificación del ritmo de trabajo y la extensión de las horas de trabajo, por lo que constituye un factor crucial en el desarrollo del síndrome de burnout, pues genera que el personal se sienta agotado por asumir labores extras. (pp. 27).

Actualmente en los entornos organizacionales se habla de estar “quemado” o el síndrome de burnout, conocido como el cansancio emocional, agotamiento personal, sentimiento de no poder sobrellevar o cumplir con las actividades, generado así sentimiento de fracaso y falta de motivación, Gil (Citado en Balladares & Hablick, 2017), nos indica que el síndrome de burnout es una respuesta al estrés laboral crónico que integra actitudes y sentimientos negativos hacia la propia labor y hacia las personas que trabajan de la mano, así mismo, se suele dar con mayor frecuencia en personas que atienden a terceros y que genera renuncia o baja de su trabajo porque esta física y mentalmente impedido para desarrollar su labor (pp. 3-4). Con lo mencionado, también se puede decir que los altos niveles de estrés que presenten los trabajadores pueden perjudicar su rendimiento y da lugar a que se presente un comportamiento negativo, la actitud frente al trabajo cambie, el personal deje de ser productivo, comprometido y no este motivado, ni logre cumplir con las demandas de su trabajo.

Lo anterior son razones que resultan bastante relevantes al momento de tomar decisiones decisivas de continuar en un trabajo o no y que con frecuencia se encuentran asociadas a la sobrecarga laboral; es difícil desasociar la sobrecarga laboral del síndrome del burnout, un concepto lleva al otro y tienen como finalidad que los empleados tomen la valentía de renunciar.

En relación con lo mencionado anteriormente, también se logra clasificar los motivos frecuentes que hacen que una persona renuncie a su puesto de trabajo como lo son: la sobrecarga laboral, el salario que devengan, falta de incentivos y crecimiento laboral, como se muestra en la entrevista los cuatro participantes que laboran en la organización expusieron la carga laboral y las condiciones salariales, como aquel elemento externo que llevó a tomar la decisión de retiro de sus compañeros, uno de ellos menciona que el motivo fue la sobrecarga laboral y mejores condiciones laborales. c.p (2021).

Adicional se encontró en las cuatro personas que ya no están vinculadas a la organización, que los motivos más frecuentes de renuncia están ligados a las condiciones internas de la organización, por ejemplo un entrevistado manifestó que la carga laboral en comparación con mis expectativas salariales no era la adecuada y los horarios se extendían hasta los sábados cosa que no estuvo pactada desde que inicie a laborar. c.p (2021). De acuerdo a lo expresado por los colaboradores y extrabajadores se establece que estos motivos son de carácter interno, como expone Garcia (2016), uno de los factores internos de la rotación dentro de una organización son la poca remuneración salarial, oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización, cultura organizacional, satisfacción laboral y condiciones del ambiente laboral (pp. 19 -20). Por otro lado, Aliaga (2019), indica en su investigación que la baja remuneración es un factor influyente en la rotación de personal y que lleva a las personas a aceptar una mejor oferta laboral, ya que el salario y los beneficios económicos son los factores con mayor incidencia en la rotación, adicional la oportunidad de crecimiento profesional lleva a salida de empleados ya que buscan su constante mejoramiento de acuerdo a sus propias necesidades (pp. 60-61).

Los hallazgos encontrados permiten identificar que las malas condiciones salariales constituyen un factor importante para que se presente la rotación de personal, logrando que los colaboradores que aún se mantienen dentro de la organización pierdan el interés y se desmotiven al evidenciar que este tipo de situaciones se presentan de manera frecuente, aunado a esto también se evidencio que factores como la sobre carga laboral y baja remuneración no logran un equilibrio o una recompensa favorable o realmente llamativa para los colaboradores en el cargo de profesional de selección, se puede decir que si se tiene una mejor remuneración o compensación las personas están dispuestas a asumir mayor compromiso y lealtad con la organización.

En cuanto a las causas y los motivos de renuncia de los profesionales de selección de la empresa Listos S.A.S, se identificó que claramente son motivos asociados a causas internas de la organización como primer factor, sin desconocer que estos impactan directamente en la vida personal de cada colaborador, autores como Flores, Abaud y Badii (Citado en Garcia 2013) destacan que:

Existen algunos aspectos que se atribuyen a las causas de rotación de personal los cuales son: las de carácter general, que son independientes de la empresa y el personal; como lo es el aumento del pasaje del transporte público, las de carácter empresarial, que están ligadas a la implantación de la política de personal; se pueden ver reflejados cuando las personas se les hace un cambio en el reglamento y las personas no lo aceptan, las de carácter personal son estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones individuales y familiares generalmente extra empresariales, un ejemplo es el cambio de domicilio. (p.44).

Con lo mencionado, se podría decir entonces, que las causas asociadas con la rotación de la presente investigación estarían vinculadas a razones de carácter personal, ya que los motivos mencionados en párrafos anteriores están estrechamente relacionados con el sujeto y su sentimiento o malestar emocional, sin embargo y lo que concierne a esta investigación es la causa primaria, la cual es claramente relacionada dentro de una categoría externa al individuo, pero interna a la organización.

Por decir causa interna y directamente relacionada con la organización, Moreno y Lemus (2017) destaca que existen causas de carácter empresarial tales como:

- Política salarial de la organización
- Reconocimiento por parte de los jefes
- Falta de motivación
- Exceso de carga laboral
- Conflictos entre compañeros
- Inadecuadas condiciones físicas
- Actitud y trato por parte de los jefes (pp. 22)

Con lo anterior se confirma que los motivos están estrechamente relacionados con condiciones netamente internas y de carácter empresarial, y de acuerdo a lo planteado por Taylor (citado en Aguilera, Gaona, Hernández, Badillo, 2018) menciona que, “la rotación de personal se puede desarrollar de dos maneras: rotación de personal interna y externa” (p. 265). Los hallazgos que se encontraron en relación a la rotación evidencian que esta es de tipo externo, es decir, las salidas de los colaboradores de la empresa, dando poca cabida a las rotaciones internas que hacen referencia a que no se presentan cambios de puestos, ascensos y demás, como se mencionó antes es precisamente esta escasa o nula rotación interna uno de los motivos de la salida de personal de la empresa Listos S.A.S.

En este sentido y de acuerdo a la clasificación de los tipos de rotación planteada por diversos autores, en la empresa se evidencia que el tipo de rotación laboral es voluntaria, la cual se produce de acuerdo con Perez (2013) cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales, finalizar la relación que lleva con la empresa, esta decisión puede surgir porque el empleado encuentra una mejor oferta laboral, desea tener más tiempo para su familia, sus propias actividades y considera que su trabajo actual no es satisfactorio por malas condiciones laborales, bajos salarios y/o mala relación con su jefe (pp. 25). De acuerdo a esto en las organizaciones se genera insatisfacción laboral, siendo un factor que tiene implicaciones personales y organizacionales afectando la productividad, percepción del trabajador hacia su labor y estado de ánimo, tal como menciona Granda (2006) “la insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son ciertos factores de la organización o psico-sociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones interpersonales, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo)” (p.118). Por otra parte, Soto (2019) manifiesta que la insatisfacción del personal en el ámbito laboral en primera instancia se debe a la mala comunicación que existe en la organización, entre los diferentes departamentos y sus empleados, también el estilo de liderazgo como el autocrático, puede generar disminución en la satisfacción laboral, por último lo relacionado con la cultura organizacional la cual es ineficiente y lleva a que los empleados no tengan igualdad de condiciones para la ejecución de la labor (pp. 61-63). Teniendo en cuenta lo mencionado podemos inferir que la insatisfacción laboral en sus diferentes ámbitos es un factor que implica ausentismos, bajo desempeño y la salida voluntaria de los empleados que son fundamentales en la operación.

Continuando con la clasificación, es importante retomar los planteamientos de Velásquez y Oviedo (citado en Brodudeau y Milkovich, 2008), donde plantean que existen diversos factores y/o causas que generan la rotación, las cuales se clasifican en 3: 1. Factores organizacionales, 2. Factores personales, 3. Ambiente externo. (p. 18). Es así que se clasifica la rotación de la presente investigación dentro de los factores organizacionales que como se justificó anteriormente las causas se encuentran directamente asociadas a la sobre carga laboral, la baja remuneración y la poca compensación en cuando a asensos y falta de oportunidades para crecer en la compañía, esta situaciones se encuentran estrechamente relacionadas a factores internos de la empresa, que poco o nada tienen que ver con situaciones personales o causas externas ajenas al empleador.

Por otra parte también se analizó aspectos como lo que más le gustaba al personal que laboraba dentro de la organización, la mayoría de las respuestas, dan cuenta de motivos netamente relacionados con su satisfacción personal, manifestando uno de los participantes, lo que más me gusto fue lograr darles empleo a las personas en buenas empresas porque listos tiene clientes muy reconocidos. c.p. (2021). Saber que ayudaron a otros, que brindaron la posibilidad de dar empleo, que aportaron a contribuir con experiencias laborales y guiar a otros para iniciar en el mundo laboral, constituyen un factor personal que llevo a motivar el trabajo que realizaron, sin embargo, y lo que resulta más interesante es que ninguno de los motivos se encontraba directamente relacionado con las posibilidades, oportunidades, o factores que les brindara la organización directamente, por lo tanto, aunque haya una satisfacción de contribuir al mundo no es suficiente si no se satisfacen las necesidades propias de acuerdo a su trabajo y su entorno.

Se puede deducir que esta sensación de aportar y ayudar a otros constituye una satisfacción individual dentro de un ambiente agitado y acelerado, lo que podría ser un alivio en medio del caos, pues desde su puesto de trabajo y profesión como profesional de selección les demuestra que están haciendo un aporte a la sociedad, pero ¿a qué costo?, a costo de su salud mental, de su salud física y de su tiempo de calidad, por ello, los profesionales terminan renunciando, aunque realizaban actividades que les gustaban, se evidencia que el interés personal prima.

Realizando un análisis, entre la alta rotación y el tiempo de permanencia dentro de la organización, se puede observar que las personas “aguantan” o persisten en el tiempo, pues de los entrevistados todos pasan el año de haber laborado o estar laborando dentro de la organización, es decir, aunque la sobrecarga laboral y las condiciones de la organización en cuanto a salario no

satisfacen completamente sus necesidades o sus expectativas a nivel laboral las personas persisten, con la idea de tener experiencia y crecimiento a nivel profesional. Por tanto, con referencia a los motivos que incentivaron el ingreso a la empresa Listos S.A.S, se enfocan en adquirir su práctica profesional, lo cual se relaciona directamente con las empresas que sirven como las llamadas “escuelas”. Es común y frecuente identificar empresas u organizaciones con bastante trayectoria en el mercado con una misión y visión de impacto, que hacen que la gente las vea solo como una opción para adquirir experiencia y posterior buscar otro empleo ya con un conocimiento previo en el área.

Efectos negativos que la rotación de personal trae a la compañía

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la entrevista, se determina que el efecto negativo principal que trae la rotación de personal para el colaborador y por ende para la compañía es el aumento de la carga laboral, ya que cuando se ausenta un colaborador en el puesto de profesional de selección queda su carga de trabajo que debe ser redistribuida entre el personal que queda vigente en la compañía, lo cual puede generar cansancio, disminución del ritmo de trabajo y baja calidad en los productos y servicios, además de riesgos psicosociales como el estrés o problemas graves de salud física como enfermedades cardiovasculares o problemas musculoesqueléticos. El ritmo de trabajo se ve disminuido cuando se presenta una carga excesiva de trabajo, generando fatiga lo cual se traduce en malestar, bajo rendimiento en calidad como en cantidad e insatisfacción, cuando se da una sobrecarga y el tiempo asignado para la entrega de las tareas es corto, lo más cómodo para los jefes es extender la jornada laboral para cumplir con las metas o también llevar trabajo a casa para sacar adelante el exceso de labores, por lo tanto la familia pasa a un segundo plano, poco tiempo para dedicarles, ni para realizar alguna actividad recreativa o física, se sacrifican horas de sueño, se duerme poco y de mala calidad, se irrita y se está expuesto a adquirir enfermedades como la apatía y depresión lo que se refleja en un bajo rendimiento laboral, (Rivera, 2017, pp. 7).

Como ya se mencionó anteriormente el exceso de trabajo además de dar como resultado una baja productividad, también es generador de factores de riesgos psicosociales que afectan la salud del trabajador, cuando la persona en su jornada laboral no alcanza a cubrir lo que le exige la compañía, se empieza a alargar el horario laboral y a desmejorar el tiempo para la familia o para la realización de otro tipo de actividades como los deportes o el ocio, se pueden generar hasta problemas familiares. Alguno de los participantes dentro de esta investigación indicó: siempre

afecta que se de alta rotación, eso generar mayor número de vacantes por Psicólogo, que se desanimen, menos tiempo para su vida personal, problemas familiares, deben dedicar más tiempo a lo laboral. c.p. (2021). Al respecto Fernández (2013). Indica que:

los factores psicosociales son aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionados con la organización, el contenido y la realización del trabajo que pueden afectar tanto el bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo, así como la productividad empresarial. Las principales consecuencias negativas sobre la persona son el estrés y la insatisfacción laboral y se observan en parámetros como la cantidad y calidad de trabajo realizado, la rotación laboral o el absentismo, se puede englobar factores psicosociales en el mundo laboral en cuatro grupos, factores relativos a la tarea a la adecuación entre el trabajo y la persona; factores relativos a relaciones interpersonales; aspectos organizativos y tiempo de trabajo todo aquello que en la prestación laboral recoja de una forma y otra la dimensión temporal: horarios, pausas durante la jornada,, ritmo, prolongación de jornada... (pp. 15-16)

De igual modo para cualquier compañía es negativo que se presente la rotación de personal de manera constante ya que esta ha tenido que invertir en el proceso de reclutamiento y entrenamiento, además de la experiencia que ya tiene el personal vinculado, lo cual van a ser desventajas y pérdidas para la organización, no es lo mismo contar con una persona dentro de la organización con entrenamiento y experiencia que contratar una persona nueva sin este tipo de habilidades, lo que genera que los procesos se vuelvan lentos y la productividad baje y por lo tanto la empresa tenga que realizar una alta inversión nuevamente en el proceso de vinculación. La alta tasa de rotación de personal es indeseable por la carencia de personal habilidoso o entrenado, por la pérdida de productividad, por la pérdida de negocios para competir o los altos costos que se tienen que pagar en el reclutamiento y el entrenamiento. (Aranibar et al., 2018, pp 16).

Así mismo, y de acuerdo al análisis de la información recolectada con el personal vigente en la empresa LISTOS SAS y con ex empleados de la misma, se destaca que otro de los efectos negativos se relaciona con la poca credibilidad que genera este tipo de situaciones en los clientes y en los colaboradores de la empresa, ya que evidencian con bastante frecuencia que el personal renuncia a su cargo y se genera la rotación. Uno de los participantes dentro de esta investigación literalmente mencionó: generar mayor carga en las personas que se quedan, no se genera credibilidad frente a clientes y compañeros porque ven que cada semana sale alguien. c.p. (2021). Lo anterior indica que si bien es cierto la rotación de personal afecta de gran manera al colaborador,

también se ve afectada de manera directa la organización ya que los clientes pueden considerar esto desfavorable reflejando falencias internas en la organización, sobre todo en lo relacionado con los recursos humanos y bienestar institucional, los clientes siempre querrán compañías solidas que les generen credibilidad y confianza. McGregor (Citado en Amarillo y García, 2019) afirma que cuando existe alta rotación en la empresa, es porque se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía.

De igual modo los colaboradores de la compañía y el personal que ingrese nuevo verán esta situación de manera desfavorable, en un inicio su gran motivación podría ser la parte económica pero con el pasar de los días empezaran a comparar con otras empresas que le pueden ofrecer la misma remuneración, sin extender sus horarios laborales o excediendo sus cargas de trabajo, por lo tanto la tendencia o proyección en que se siga presentando la rotación de personal al no implementarse estrategias diseñadas con incentivos para los trabajadores, ajustando horarios de trabajo justos y con remuneraciones acordes a sus perfiles profesionales y experiencia. Muchas de las causas de rotación del personal de manera voluntaria tiene que ver con la imagen que la organización le dé a sus colaboradores, cuando los trabajadores se sienten contentos, motivados y valorados realizan su labor y hay menos posibilidades de que se vayan a otras compañías (Almeda, 2017).

Implementación de estrategias

Por otra parte, la opinión de las personas entrevistadas en cuanto a las estrategias que pueden implementar para evitar la rotación de personal dan a conocer: intervención de recursos humanos para crear planes de bienestar, uno de ellos indico, tener intervención de recursos humanos para que los cambios que se den y no sean tan abruptos, que se tengan horarios flexibles y tengan mayores beneficios para los empleados, convenios y se tenga en cuenta a selección en todas las actividades de la empresa. c.p. (2021).

Entendiendo lo anterior, el propósito del área de recursos humanos es mejorar la productividad del personal a la organización, siendo responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social de la administración personal para las organizaciones, por ello, como lo manifiesta, Vásquez (2018) la implementación de bienestar laboral en las organizaciones permite

fortalecer a los empleados a nivel personal y profesional, implementar factores como remuneración, motivación, promoción de cargo, clima laboral y participación de los empleados en decisiones, impacta positivamente el rendimiento de estos (pp. 28-29).

Otra estrategia que se identificó fue el tener personas que apoyen la operación junto con los profesionales de selección para que ellos no realicen la labor solos y puedan tener menos carga laboral, como menciona un entrevistado, otorgar ayudas para no sobrecargarse como por ejemplo practicantes o aprendices, no sobrecargar a los empleados. c.p. (2021).

En estos resultados se identifica la necesidad de establecer planes desde el área de bienestar que generen impacto en los profesionales de selección y que permitan plenamente el desarrollo de sus habilidades desde un acompañamiento profesional.

Conclusiones

Para concluir, es importante resaltar que el desarrollo de la investigación permitió dar respuesta a la pregunta inicial “Factores que incidieron en el alto nivel de rotación en el cargo de profesional de selección en la empresa Listos SAS en la ciudad de Bogotá, en el año 2020”, al mismo tiempo, permitió conocer realmente cuáles fueron las causas, los principales motivos y los efectos negativos que tare la rotación de personal a la compañía, sin embargo y gracias al análisis de los resultados también se determinó los efectos negativos que esta situación produce en los colaboradores, así mismo y realizando cruces de información con las respuestas obtenidas de los participantes se logró un análisis más detallado, lo cual incidió de manera positiva en la sugerencia de estrategias para evitar la rotación de personal en esta organización.

Se determinó que la principal causa, es la sobrecarga laboral, la cual desencadena otro tipo de situaciones o motivos por los cuales las personas toman la decisión de renunciar a su trabajo, así mismo, dentro de los principales motivos se logró conocer que los que tienen un mayor impacto en la rotación son: salarios bajos, falta de incentivos, oportunidades de crecimiento.

De igual manera con los resultados obtenidos, se considera las causas de rotación encontradas, el primer paso para la implementación de estrategias dirigidas hacia la reducción de la rotación de personal, para lograr retener y fidelizar a los colaboradores más competitivos logrando su objetivo principal que es acercar a las personas a cumplir sus sueños.

Asimismo el análisis de los resultados permitió identificar que el principal efecto negativo de la rotación de personal en el cargo de profesional de selección es la alta carga laboral, resultado de que se redistribuye la carga de las personas que salen de la entidad, las cuales no son reemplazadas a tiempo, de igual modo otro efecto es el impacto negativo que genera en los clientes y en los colaboradores esta situación, lo que refleja inestabilidad, falta de organización e implementación de estrategias de mejora para el área de recursos humanos y bienestar institucional.

Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos encontrados y a los resultados de la pregunta de investigación para este trabajo, surgen algunas recomendaciones que se basan en estrategias y que están estrictamente en sintonía con los hallazgos encontrados en la presente investigación, logrando con el presente proyecto de investigación brindar alternativas y aportar a las diferentes empresas que se encuentren en una situación similar, siendo este una contribución a las empresas con alta rotación de personal.

En consonancia con los hallazgos encontrados, se recomiendan estrategias que logren reducir la rotación de personal y generen que los empleados vean el éxito de la organización como propio, flexibilidad horaria, plan carrera, formación, entre otros. La investigación brinda una visión más amplia de la importancia y el impacto que está generando la rotación de los empleados y que al final traerá consecuencias de manera negativa en el objetivo organizacional y de área específica. Por tanto, se plantean las siguientes recomendaciones basadas en minimizar la rotación y generar que los empleados vean el éxito de la organización como propio, flexibilidad horaria, plan carrera, formación, entre otros.

Se propone llevar a cabo el plan escalada o plan carrera por medio de convocatorias internas que realiza recursos humanos vía correo electrónico con una imagen corporativa que indique las especificaciones del cargo, requerimientos y plazo para la postulación, generando esto un impacto en la motivación de cada persona, tanto a nivel salarial como a nivel profesional, buscando así disminuir la rotación de personal, al dar la oportunidad de crecimiento al interior de la organización.

Por otro lado, se propone brindar formación a las Team leader para enriquecer conocimientos del cargo y garantizar el buen manejo de personal, y formación a los jefes, o personas encargadas del área de coordinación, donde se pueda brindar herramientas que les permita identificar y proveer con anticipación lo que sucede dentro del equipo, analizar, estudiar investigar y actuar seguro ayudara a contrarrestar la problemática interna, por tanto es indispensable que quienes son jefes estén capacitados para identificar estos malestares que hay en el equipo y tomar acciones concretas.

Otra estrategia que se propone es realizar nuevas contrataciones de profesionales de selección y/o de apoyos como auxiliares de selección o practicantes de psicología que minimice la carga laboral de las personas, dándoles así mayor facilidad para cumplir con sus actividades durante su

jornada laboral evitando que tengan que extender el horario y a su vez generado una mejora calidad de vida.

Por otro lado, Listos S.A.S debe fortalecer el área de bienestar desde sus componentes para implementar estrategias iniciando desde el Onboarding se propone obsequiar un elemento que genere sentido de pertenencia con la organización, adicional al inicio de mes se entregue un diploma al empleado del mes anterior por su excelencia en la labor, teniendo en cuenta los indicadores por los cuales son medidos y así mismo se otorgue un día de descanso por resultados y gestionar junto con el área de comunicaciones correos que contengan una carta de felicitación a cada empleado al cumplir años y al cumplir un año de antigüedad en la organización.

Es importante tener en cuenta que los beneficios económicos no son únicamente en aumento de salario, por lo que la organización puede implementar estrategias con diferentes entidades, convenios y descuentos con otras organizaciones prestadores de servicios como lo son la caja de compensación familiar, Fondo de empleados, planes de salud, Universidades, Bancos en cuanto a facilidad de créditos, tasas de interés bajas, clubes de recreación y otros beneficios que estas brinden.

Como ultima estrategia, se propone que la organización pueda brindar espacios de acompañamiento psicosocial, donde los clientes internos cuenten con un profesional encargado de cuidar y acompañar su salud mental, estos espacios psicosociales pueden ser grupales e individuales, lo cual permitirá hablar sobre su situación laboral, como esto le afecta y como implementar estrategias que vengan directamente por parte de los colaboradores, estos espacios deben ser privados y compartir con los directivos la información importante y concerniente para tomar medidas tempranas que permitan disminuir la rotación y evitar o mejorar situaciones relacionadas con la salud mental o física, lo cual no es una tarea fácil, sin embargo, es necesario que los directivos vean la necesidad de contrarrestar la rotación y estos otros aspectos, con el fin de evitar que personas con alto potencial dejen la compañía por motivos que se pueden abordar con antelación.

Lista de Referencias

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3). Diciembre 2014. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguilera, G., Gaona, L., Hernández, R., Badillo, O. (2018). VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones: Los desafíos de la gestión de recursos humanos, ante el impacto de la rotación de personal en las empresas familiares de la región centro de Coahuila. Recuperado de: *17-los-desafios-de-la-gestion-de-recursos-humanos.pdf (eumed.net).
- Aliaga Huali, R. L. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*. (Tesis de grado, Universidad Continental). Recuperado de: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf.
- Almeda, C. (2017). La rotación de personal todo lo que debes saber sobre ella. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>.
- Amarillo, L. y García, K, (2019). *Estudio de la rotación del personal administrativo en una pequeña empresa dedicada a la operación logística de eventos*. (Trabajo de grado, Universidad Jorge Tadeo Lozano de Colombia). Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8319/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Aranibar, Melendres, Ramírez y García. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada B.C. *Revista Global de Negocios*, 6 (2). Recuperado de <file:///D:/Lady%20Datos/Downloads/SSRN-id3050133.pdf>.
- Arce García, M. (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, Estado de México* (Trabajo de grado, Universidad Autónoma del Estado de México). Recuperado de: *TESIS TERMINADA MONICA CD.pdf (uaemex.mx)

- Balladares, K, & Hablick, F (2017). Burnout: el síndrome laboral. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 1(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573668151001>
- Beiras, A., Cantera, Leonor., y Casasanta, Ana. (2017). La construcción de una metodología feminista cualitativa de enfoque narrativo-crítico. *Psicoperspectivas*, 16(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171053168006>
- Berardi, L. (2015). *Motivación laboral y engagemet* (Trabajo de grado, Universidad Fasta). Recuperado de: 2015_CP_006.pdf (ufasta.edu.ar).
- Cabrera, A., Ledezma, M., y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V(5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Cabrera, B. (2020). *Factores de intención de rotación laboral en personal de enfermería de una clínica peruana* (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de : https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17130/CABRERA_VA_LDIVIA_BRENDA_ANGELA%20%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Cabrera Piantini, A.R., Ledezma Elizondo, M.T. y Rivera Herrera,N.L.(2011) El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León (Trabajo de investigación). Recuperado de: Dialnet-ElImpactoDeLaRotacionDePersonalEnLasEmpresasConstr-4156774%20.pdf.
- Castro, J. (2019, febrero 15). ¿Cómo evitar que su empresa sea un “escampadero laboral”. *Portafolio*. Recuperado de: ¿Cómo evitar que su empresa sea un 'escampadero laboral'? (portafolio.co) el 20, Abril, 2021
- Cifuentes Cadena, T. (2017) Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa(trabajo de investigación). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf>.

- Coll, F. (2020). Rotación de personal. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. *Mc Graw Hill, Vol (3)*. Recuperado de: Idalberto Chiavenato (ucipfg.com)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>.
- Desempleo disminuyó en Febrero: la tasa llegó a 15,9% , según el DANE. (2021, marzo 26). *El tiempo*. Recuperado de: Desempleo en Colombia disminuyó en febrero: la tasa fue de 15,9 %, según el Dane (elpais.com.co)
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* (Tesis de maestría, Universidad de Medellín). Recuperado de: T_MBA_43.pdf (udem.edu.co).
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, (12). doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e028>
- Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo* [e-book]. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AkPuDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=baja+productividad+por+exceso+de+carga+de+trabajo&ots=qoFztIgGIm&sig=2415L-Dp8aHSShbCGQyJYApZ0e0#v=onepage&q&f=false>.
- Flores, R., Mohammad, B., Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1). Recuperado de: *Causas que originan la rotación de personal en las empresas (spentamexico.org).
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 – marzo de 2013* (Trabajo de grado, Universidad de Veracruzana). Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792>

- García, J., Peña, M., y Rodríguez, A. (2007). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable?. *EconoQuantum*, 3(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015208005>.
- García López, K. L. (2016). *Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur*. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>
- González, L., Guevara, N., Piña, X., Ramirez, H.(2017). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en empresa Eulen Colombia S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro*.(Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia). Recuperado de: 00004186.pdf (unipiloto.edu.co).
- González Ríos, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de: La rotación de personal como un elemento laboral (uanl.mx)
- Granda, S. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26). Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5405>
- Hamui, A, y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Henrik, Carl. (2003). Métodos cualitativos y cuantitativos: el caso de la arqueología colombiana. *Nómadas (Col)*, (18). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105117890005>
- Hernández Carreón, N.V., Castillo, D., Himes, E. E., Lang, A. y Molina, C. A (2006) Factores que influyen en la rotación de personal en una organización (trabajo de investigación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey). Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>.
- Hernández, O., Cruz, Z., Meza, M., Cruz, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista sociología contemporánea, Vol.4*. Recuperado de: *Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf (ecorfan.org)

- Hollenbech, N. (2000). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill.
- Loor, J. Y Domínguez, G. (2020). *La sobrecarga laboral y su influencia en el bienestar subjetivo en empleados de atención al cliente dentro del contexto de teletrabajo* (Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/52973/1/LA%20SOBRECARGA%20LABORAL%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20BIENESTAR%20SUBJETIVO.pdf>
- Macario de Paz, F.I. (2018) *Rotación de personal y clima organizacional* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrca/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>.
- Mondy, W., Noé, M.R (1997). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.Edit. Prentice Hall.
- Moreno, J. y Lemus, J, (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A.S de la ciudad de Bogotá, D.C.* (Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás de Colombia). Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/9372>
- Pérez, Aguinaga, F. (2013) *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos coca cola en la ciudad de Chiclayo* (tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/142/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf
- Rivera, A. (2017). *Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los colaboradores*. (Trabajo de grado, Universidad Militar). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16216/RiveraSanche?sequence=1>.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México, Ed. Prentice
- Robles, B. (2011). La entrevista a profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Revista Cuicuilco*, 18(52). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* [e-book]. Recuperado de *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* | Ediciones Pirámide (edicionespiramide.es)
- Sanabria, P. (2015) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público, Estado del Arte*, Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=VCueDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti on+del+talento+humano+chiavenato&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiHqtm60tvuAhWk2FkKHRfnAPUQ6AEwA3oECAAQA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=VCueDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti+on+del+talento+humano+chiavenato&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiHqtm60tvuAhWk2FkKHRfnAPUQ6AEwA3oECAAQA#v=onepage&q&f=false)
- Soto, C. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: Una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación & Desarrollo*, 27(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26864302003>
- Vásquez Martínez, L.V. (2018). *El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia*. (Trabajo de grado, Universidad de Antioquia). Recuperado de: [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9950/1/VasquezLuis_2018_Bienestar LaboralVentaja.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9950/1/VasquezLuis_2018_BienestarLaboralVentaja.pdf).
- Zimmerman, H.F. (2006). *Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal*. [e-book]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>.

Anexos

Formato para entrevista de quienes ocupan el cargo de Profesional de Selección en la empresa Listos SAS y de igual manera para quienes trabajaron en esta empresa desempeñando este cargo pero que en la actualidad ya no se encuentran en dicha entidad, esto con el fin de recolectar la información necesaria, que sea de ayuda para la presente investigación.

Evidencia # 1. (Formato de entrevista)

ENTREVISTA PARA COLABORADORES Y PERSONAL RETIRADO DE LA ORGANIZACION LISTOS SAS.

Esta entrevista tiene como objetivo conocer las causas de la rotación de personal en la organización LISTOS S.A.S, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano, llevada a cabo en la UNIAGUSTINIANA de los estudiantes Anlly Marcela León Ramírez, Lady Carolina Calderón Quiroga y Marisol Porras Valencia.

Se informa que los datos aquí recolectados y los hallazgos encontrados serán tratados de manera confidencial y en anonimato, los nombres personales no aparecen ni figuraran en ningún documento. Los datos aquí recolectados se utilizarán única y exclusivamente con fines educativos para el trabajo de investigación, serán protegidos de acuerdo a la ley 1581 de protección de datos en Colombia.

Por favor acepta nuestra política de privacidad*

✓ He leído y acepto la política de privacidad

*Obligatorio

1. ¿Enumere cuáles fueron los motivos que tuvo para ingresar al cargo de Profesional de Selección en la empresa Listos S.A.S? *

Tu respuesta

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? o para las personas que ya salieron de la empresa ¿Cuánto tiempo estuvo en el cargo? *

Tu respuesta

3. ¿Cuénteme su experiencia en el desarrollo de sus funciones en el cargo de profesional de selección? *

Tu respuesta

4. ¿Mencione algunas de las situaciones que más y menos le gusta o gustaba en el desarrollo de su trabajo como profesional de Selección? *

Tu respuesta

5. ¿Podría contarme cuales fueron los motivos de su renuncia? (Para las personas que ya no están vinculadas a la organización). *

Tu respuesta

6. ¿Conoce algunos de los motivos por los que otros profesionales de selección han renunciado a la organización? (Para las personas que están vinculadas) *

Tu respuesta

7. ¿Considera que usted y la organización se ven afectados por la salida del personal en el cargo de profesionales de selección? *

Tu respuesta

8. ¿Conocía algo de la organización Listos SAS, antes de vincularse e ingresar al cargo de profesional de Selección? *

Tu respuesta

9. ¿Se le ocurre alguna estrategia a implementar para evitar la rotación de personal en su organización?. *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en UNIAGUSTINIANA. [Notificar uso inadecuado](#)

Evidencia # 2. (Envío formato de entrevista)

Entrevista Agregar una etiqueta 

 **Ingrid Marisol Porras Valencia** Ayer
para Cco: leidy16yiyi, yulipri11, cla...  

Buenas tardes,

De acuerdo a conversación me permito compartir entrevista de Google Forms que debe ser diligenciada en su totalidad.
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRyTLvFHpWizjWSZ0XC1qky5BAR7CffTQtNVLxNDO4xFkhw/viewform?usp=sf_link

Quedo atenta ante cualquier novedad presentada.

Cordialmente,

Marisol Porras

Evidencia # 3. (Respuestas de entrevistas)

Preguntas **Respuestas** 8

1. ¿Enumere cuáles fueron los motivos que tuvo para ingresar al cargo de Profesional de Selección en la empresa Listos S.A.S?

8 respuestas

- Crecimiento profesional . Estatus de mi carrera
- Adquirir experiencia y aprender
- crecimiento laboral, para tener mayor conocimiento en el área de selección y la masividad, adicional tenia la expectativa de manejar diferentes clientes y entrara en el área de consumo
- Para aprender sobre el trabajo en temporales, manejar diferentes tipos de cargos y procesos a nivel nacional que me permitan tener un mayor crecimiento laboral a mediano y largo plazo.
- Necesidad económica
- dinero, en ese momento pagaban mejor que en otras empresas y tenían contrato a termino indefinido desde el inicio
- tener experiencia en el área de selección luego de mi practica profesional
- mi primer experiencia laboral formal después de la practica profesional en una empresa grande con

Preguntas **Respuestas** 8

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? o para las personas que ya salieron de la empresa ¿Cuánto tiempo estuvo en el cargo?

8 respuestas

1 año

2 años

estuve durante 2 años y 6 meses

Dure un año.

3 años

dure 2 años y 3 meses

1 año

Preguntas **Respuestas** 8

3. ¿Cuénteme su experiencia en el desarrollo de sus funciones en el cargo de profesional de selección?

8 respuestas

Buen desempeño y reconocimiento por el buen desempeño . Momentos de criticidad afrontamos y sobrepasados .

Se debe manejar bastantes clientes, tener mucha tolerancia a la frustración y organizar muy bien el tiempo

era tensionante a diario, siempre tenia los clientes en mi puesto de trabajo o en llamada y chat, no alcanzaba el tiempo para almorzar y en ocasiones teníamos espacios de socialización para celebrar

Es una labor ardua porque hay mucha operatividad y mucha carga de procesos que no permite que una sola persona cumpla con lo requerido y lo que asignan los clientes internamente.

Son funciones ligadas a la profesión. Sin embargo tenemos funciones transversales que no hacen parte de nuestro estudio o profesión pero que debemos hacer y esto no lleva más tiempo que lo que realmente nos compete como psicólogos

reclutamiento, seleccion, contratación, exámenes médicos, estudios de seguridad. todo el proceso que tiene la empresa, sin embargo era desgastante porque habían muchas fases para una sola persona y muy operativas

4. ¿Mencione algunas de las situaciones que más y menos le gusta o gustaba en el desarrollo de su trabajo como profesional de Selección?

8 respuestas

Las que más me gustan es poder ser una vía de ayuda para mejorar la calidad de vida de otras personas. Las que no me gustan jornadas extensas y trabajos repetitivos

La sobre carga laboral, la multifuncionalidad y la masividad no me gusta y el ayudar a las personas dando oportunidad de trabajar y el contacto con las personas me gusta

lo que más me gusto fue el liderazgo de mi jefe, siempre respaldaba mis decisiones, pero la otra coordinadora no era así, paso en mi caso, pero se que en otros compañeros no era igual. Lo que menos me gusto fue la carga laboral que no permite tener calidad de vida, tiempo de compartir en familia y el trabajo pasa de estar solo en oficina y de estar 8 horas a trabajar de noche.

Lo que menos me gusto es no encontrar personal para las vacantes, quedarse mas del tiempo programado y que las personas en ciertas ocasiones no cooperen y lo que mas me gusto es llenar cada una de las ofertas y cumplir con todo lo que propone el cliente.

Lo que más me gusta es la organización de mi grupo de trabajo lo que menos me gusta es que ascender es más un tema de influencias que de mérito

5. ¿Podría contarme cuales fueron los motivos de su renuncia? (Para las personas que ya no están vinculadas a la organización).

8 respuestas

Na

N/A

llegue a un punto en que no tenia crecimiento, había más presión de la habitual, los clientes todos los días llamaban y escribían de día, de noche, adicional estaba estudiando y no me quedaba tiempo para ir a clase, hacer trabajos ni dedicarle tiempo a mi familia, así que pase mi carta.

La carga laboral en comparación con mis expectativas salariales no era la adecuada y los horarios se extendían hasta los sábados cosa que no estuvo pactada desde que inicie a laborar.

No aplica

salió una mejor oferta laboral en sodexo realizando labores de selección y de gestión humana con mejor remuneración

me salió una oferta laboral para trabajar con procesos de selección administrativos y con mejor salario, horario flexible

6. ¿Conoce algunos de los motivos por los que otros profesionales de selección han renunciado a la

6. ¿Conoce algunos de los motivos por los que otros profesionales de selección han renunciado a la organización? (Para las personas que están vinculadas)

8 respuestas

no aplica

Sobrecarga laboral . Falta de incentivos

La sobre carga laboral y mejores condiciones laborales

por carga laboral, por trabajar hasta tarde todos los días, porque los clientes son groseros en ocasiones y porque el salario no se ajusta a lo que se hace, es mal paga la labor

No aplica.

Por crecimiento en cargos . Más dinero y más foco en la profesión

n/a

7. ¿Considera que usted y la organización se ven afectados por la salida del personal en el cargo de profesionales de selección?

8 respuestas

Si. Tenemos que trabajar el doble o triple por las ausencias .

Claro que si, porque se nos aumenta el trabajo

generar mayor carga en las personas que se quedan, no se genera credibilidad frente a clientes y compañeros porque ven que cada semana sale alguien

Si, porque se aumenta la carga laboral, porque hay que trabajar mas de lo estipulado, no hay pago de horas extras y a los clientes se les debe cumplir teniendo o no todo el equipo completo.

Claro. Porqie nos sobrecargan mientras consiguen el nuevo personal y aveces no los reemplazan

si, las personas que se quedan deben soportar solas la operación y en muchos casos no cubren esos cupos, solo dividen cargas

siempre afecta que se de alta rotación, eso generar mayor numero de vacantes por Psicologo, que se desanimen, menos tiempo para su vida personal, problemas familiares, deben dedicar mas tiempo a lo laboral

8. ¿Conocía algo de la organización Listos SAS, antes de vincularse e ingresar al cargo de profesional de Selección?

8 respuestas

No

No

no, nunca la había escuchado

No mucho, solo sabía que era una temporal.

Si porque fue temporal de ellos con sanofi un cliente de listos y vym

si porque una compañera de la universidad trabajaba en listos

no

no sabía nada de la empresa

9. ¿Se le ocurre alguna estrategia a implementar para evitar la rotación de personal en su organización?.

8 respuestas

Mejorar las condiciones de vida laboral . Jornada laboral y carga laboral . Contar con apoyo en las tareas prácticas

Respetar los horarios, otorgar ayudas para no sobrecargarse como por ejemplo practicantes o aprendices, no sobrecargar a los empleados

si, que tengan incentivos por cumplimiento y que sean razonables, porque en el momento que labore con ellos eran inalcanzables y luego los quitaron o que tengan una mejor distribución de las vacantes y no que tengan psicólogos exclusivos porque así no es funcional el trabajo en la compañía, hay personas con menos carga laboral que otras. Otra opción puede ser incentivar planes de bienestar.

Si, de pronto se incentiven planes de bienestar que motiven al personal para que tengan actividades diferentes y que no caigan en la operatividad.

Mejores condiciones de oferta laboral el salario lo están manejando a nivel nacional y están errados

que no carguen a los psicólogos porque eso es desgastante, pueden tener planes de bienestar, actividades para que las personas se sientan motivadas y que tengan la oportunidad de crecer para recursos humanos porque las coordinadoras llevan muchos años