

**Diagnóstico Estratégico de los Factores de Rotación Voluntaria y no Voluntaria que  
inciden en la Política de Retención de la Empresa Distrialturas & salud laboral S.A.S del  
Segundo Trimestre 2021**

**Integrantes:**

**Diana Paola Ule Ramírez  
Genny Andrea Urbano Betancourt  
Juan David Osorio Núñez  
Luz Mery Tovar Peña  
Sebastián Renan Mora Calvache**

**Grupo: 101007- 41**

**Yesid Alexander Garcés Pulido  
Tutor**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Escuela de Ciencia Administrativa, Contable, Económica y de Negocio – ECACEN  
Administración de Empresas  
Mayo, 2021**

## Tabla de contenido

Resumen	
Abstract	
Introducción.....	9
Objetivos.....	11
General.....	11
Específicos.....	11
Planteamiento del Problema.....	12
Formulación del Problema.....	14
Antecedentes del problema.....	14
Justificación.....	21
Marco teórico.....	23
Marco Legal.....	37
Metodología de la investigación.....	40
Tipo de estudio.....	40
Unidad de trabajo y unidad de análisis.....	41
Recolección y análisis de datos.....	41
Instrumento:.....	41
Resultados.....	42
Recomendaciones.....	46

Conclusiones .....	50
referencias bibliograficas .....	52
Anexos .....	55

## Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b> principales causas de rotación.....	18
<b>Tabla 2:</b> de Medidas de Prevención.....	18
<b>Tabla 3:</b> Respuestas relevantes de la categoría Motivación.....	43
<b>Tabla 4:</b> Respuestas relevantes de la categoría Liderazgo.....	43
<b>Tabla 5:</b> Respuestas Relevantes De La Categoría Comunicación.....	44
<b>Tabla 6:</b> A continuación, se presentará el análisis a través del modelo PEST de cada una de las tres categorías: motivación, liderazgo y comunicación.....	44

## Resumen

La presente investigación es el estudio de los factores que impactan claramente en la rotación voluntaria y no voluntaria de personal en la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S. que inciden directamente sobre las políticas de retención.

En el proceso del trabajo de investigación con la finalidad de conocer los factores influyentes de la rotación de personal, fue necesario aplicar un enfoque cualitativo que permitiera observar las incidencias que desatan el retiro del personal tanto voluntario como no voluntario de las prácticas realizadas por la organización, por tanto es necesario la aplicación a través de una entrevista semi estructurada desarrollada a los nueve empleados, para encontrar las perspectivas de cada empleado y el estado del clima organizacional de la empresa, y de esta forma analizar los enfoques que influye en la rotación del personal, centrado en tres factores importantes que son: motivación, comunicación y liderazgo, a través de la herramienta de visión perspectiva PEST.

Los resultados arrojados de esta investigación demuestra dos aspectos importantes: la primera las fortalezas que se ha manejado en los tres factores centrados de la investigación, permitiendo generar un buen ambiente laboral proporcionado por la nueva gerencia, y la segunda se hallan aspectos negativos que pueden influir a corto y mediano plazo el retiro del personal voluntario, especialmente en el área administrativa, por la cual es necesario dar a conocer el diagnóstico estratégico desarrollado a la administración general mediante las conclusiones y recomendaciones realizadas para que la empresa tomen acciones asertivas y de esa forma ayuden a mitigar el alto nivel de rotación, ya que la inversión de la empresa desde su contratación,

capacitación, adaptación hasta el día de su retiro afecta directamente las ganancias de la organización así como el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

***Palabras Clave:*** *Clima organizacional, Rotación de Personal, Gestión Humana, Motivación, Comunicación.*

## Abstract

The present investigation is the study of the factors that clearly impact on the voluntary and non-voluntary turnover of personnel in the company DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S. that directly affect retention policies.

In the process of the research work in order to know the influencing factors of staff turnover, it was necessary to apply a qualitative approach that would allow observing the incidents that trigger the withdrawal of both voluntary and non-voluntary staff from the practices carried out by the organization, therefore, the application is necessary through a semi-structured interview developed with the nine employees, to find the perspectives of each employee and the state of the company's organizational climate, and in this way analyze the approaches that influence the turnover of the Personal, focused on three important factors that are: motivation, communication and leadership, through the PEST perspective vision tool.

The results of this research show two important aspects: the first, the strengths that have been handled in the three factors focused on the research, allowing the generation of a good work environment provided by the new management, and the second, negative aspects that can influence In the short and medium term, the retirement of volunteer personnel, especially in the administrative area, for which it is necessary to make the strategic diagnosis developed to the general administration known through the conclusions and recommendations made so that the company can take assertive actions and thus help mitigate the high level of turnover, since the investment of the company from its hiring, training, adaptation until the day of its retirement directly affects the profits of the organization as well as the work environment and the achievement of organizational objectives.

***Keywords***

*Organizational Climate, Staff Turnover, Human Management, Motivation, Communication.*

## Introducción

En la actualidad, podemos observar que las empresas sin importar su tamaño actividad comercial, principal o de servicio, deben enfocar sus esfuerzos en la implementación del mejoramiento continuo en el clima organizacional, siendo un tema muy importante para el desarrollo, desempeño y construcción de ambientes de trabajo, por ende el análisis y mejoramiento continuo en los ambientes laborales en las organizaciones deben ser una prioridad muy importante para que se fortalezca el entorno laboral, ya que el recurso humano es el elemento fundamental de toda organización.

El ámbito laboral supone unas dinámicas complejas, no solo aquellas que tiene que ver con la productividad, la competencia, la eficacia y la eficiencia, sino sobre todo en las relaciones interpersonales que son considera detonantes positivos y negativos en el clima laboral. Valorar el recurso humano y trabajar mancomunadamente para que este pueda desarrollar todas sus potencialidades es una prioridad para las empresas que tengan como meta el bienestar del empleado, su motivación constante y la retención del personal.

El trabajo de investigación que se planteó, tiene por finalidad analizar al personal de la empresa DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S del Municipio de Pitalito Huila, con el fin de conocer el nivel de satisfacción laboral y su entorno en general, para verificar las debilidades y fortalezas que se relacionan con la rotación de personal voluntario y no voluntario, todo orientado a la consolidación del equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, y el trabajo eficiente y eficaz de los trabajadores de la empresa.

El alcance del presente trabajo de investigación se relaciona con todos los trabajadores, incluyendo niveles gerenciales, administrativos y asistenciales (profesionales

de la salud) de la empresa.

Para lograr el propósito del trabajo de investigación, direccionado en el desarrollo de un diagnóstico estratégico en los factores de rotación voluntaria y no voluntaria del personal de la empresa en estudio, fue necesario establecer unos objetivos específicos para lograr identificar los factores que influyen de manera positiva y negativa en la decisión de retirar al personal y el abandono voluntario por parte de ellos.

De esta forma se dio inicio al desarrollo de una investigación de carácter cualitativa, para verificar el estado y la percepción del talento humano de DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S siendo necesario aplicar una entrevista a cada uno de sus empleados, todo ello en marcado a tres categorías del factor influyente como es el caso de la rotación del personal, como se observará a continuación en el desarrollo de este trabajo de grado.

El propósito del enfoque tomado a través de una entrevista al personal y el desarrollo de ella demostrado a través de los resultados encontrados, es ayudar a que la empresa Distrialturas & Salud Laboral S.A.S desarrolle un plan de acción para mitigar y fortalecer los factores que se asocian a posibles abandono y retiro del personal de forma voluntaria y no voluntaria, teniendo en cuenta los análisis desarrollados a través de una herramienta de visión perspectiva, como también en las recomendaciones dada considerando el resultado obtenido. Con el fin de que la organización busque formar entornos sólidos dentro de un grupo de trabajo, con la finalidad de que los trabajadores tengan mayor identidad con la empresa, genere autonomía, construcción de trabajo en equipo, motivación, apertura al cambio, de esta forma la empresa tenga mayor competitividad, cumpliendo con la política de la retención del personal.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico estratégico de los factores de rotación voluntaria y no voluntaria que inciden en la política de retención de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S del segundo trimestre 2021.

### **Objetivo Específicos**

Categorizar las diferentes tipologías de rotación de personal en relación con la política de retención de personal de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S.

Describir las prácticas de retención de personal en clave de mantenimiento de los flujos de capital intelectual de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S.

Determinar las causas de rotación de personal voluntario y no voluntario de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S.

Identificar el rol que ha venido desarrollando el área de gestión humana en relación con la política de retención

## Planteamiento del problema

En la última década las relaciones tecno-productivas han tenido con profundos cambios en los desarrollos y las perspectivas de gestión. Esto se va a ver evidenciando según *Bell 1995* en su obra “*El prendimiento del Post-fortismo*”; donde el autor establece de manera categórica el cambio de la sociedad industrial a una sociedad de conocimiento. Podemos indicar que este cambio paradigmático propuesto por las nuevas tecnologías del saber, se restaura como lógicas estructurantes del sistema de capital, que caracteriza la unidad productiva como empresa y los sistemas de gestión del conocimiento que a decir “*Take Büchi*” en la posibilidad de concretarlos con las llamadas tecnologías blandas; haciendo mención claramente a los discursos de la gestión del talento como condición dentro del terreno micro y macro empresarial, la posibilidad de capitalización de los activos de conocimiento.

Es así que desde los discursos de gestión blandos que ya se habían venido afianzando a mediados del siglo XX, se refinan en el siglo XXI a través de la producción flexible, la fragmentación productiva, la divulgación de los modelos de gestión entendidos como gestión participativa, que van a configurar la visión de anglo eurocéntrica de la gestión del talento humano, donde por primera vez se incluye factores externos como la métrica laboral, el mercado de trabajo; con elementos centrales en la corporación, dispositivos que se van a recoger bajo los conceptos: de organización interna del trabajo, cultura organizacional, bienestar organizacional, clima organizacional entre otros.

Este último entendido según *Stewart* como “un sistema de enclave organizacional, particularizado por factores psicológicos y técnicos que determinan, la identidad cultural y los imaginarios sociales dentro de la corporación”; que se han convertido en temáticas de

discusión académica, pero que también tiene su correlato en el mundo práctico de las organizaciones. Una de las dimensiones más características que permiten referenciar el grado del alineamiento de los arquetipos formales e informales de la organización; es la rotación del personal entendida: “es la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un periodo de tiempo, normalmente expresado a través de un índice” (López, 2011), también es considerada como “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 y salen de la organización.” (Chiavenato, 1999) La tasa de rotación voluntaria global en el 2017 se situó en 9,6%; Para Europa fue del 7,1% (Gutmann, 2016).

Esta misma tasa de rotación laboral en Colombia supera el 17% frente al promedio de América Latina que está entre 5% y 10%.

En el caso de Colombia, las razones de este alto índice de rotación de personal voluntaria se han debido por sueldos bajos en el mercado laboral, la sobrecarga de trabajo, horarios inflexibles, surgimiento de una mejor oferta laboral, y la mala comunicación y relación con los altos mandos.

En este sentido, la rotación de personal es una condición *sine qua non* para verificar la percepción de identidad, la dinámica de flujos de conocimiento que ingresan al sistema corporativo, la utopía organizativa articulada al desempeño laboral; por lo que es importante rastrear e identificar y comprender esta categoría. Durante los dos años de fundación de la empresa DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S, ha tenido que enfrentar distintos acontecimientos, sobre todo en la rotación de personal, que afectan directamente la producción de la organización, debido a diversos factores que han desembocado en un

incremento de los retiros voluntarios del personal, inconformidad con la labor realizada, percepción de carga laboral, entre otros. Se evidencia claramente una problemática con estas situaciones que en su gran mayoría están relacionadas con el difícil clima organizacional en la empresa.

### **Formulación del problema**

¿Cómo determinar mediante un diagnóstico estratégico los factores de rotación voluntaria y no voluntaria que inciden en la política de retención de la empresa Distrialturas & Salud Laboral S.A.S del Segundo Trimestre 2021?

### **Antecedentes del problema**

Hoy en día son utilizados como sinónimos del concepto actividad como tal, tanto el término ergonomía como el de factores humanos, este último estadounidense, lleva consigo un marcado énfasis en psicología (ingeniería humana) y una gran influencia militar en su aplicación.

- En 1975 Guélaud y su equipo de trabajo definen que "el análisis de las condiciones de trabajo que conciernen al espacio físico del trabajo, ambiente térmico, ruido, iluminación, vibraciones, posturas de trabajo, desgaste energético, carga mental, fatiga nerviosa, carga de trabajo y todo aquello que puede poner en peligro la salud del trabajador y su equilibrio psicológico y nervioso" son indispensables en la rotación laboral en las empresas.
- En 1994 los Kroemer la definen como la disciplina que "estudia las características humanas para diseñar apropiadamente el entorno vital y de trabajo de los individuos".

- En el 2000 durante el Congreso Internacional, la IEA propuso la ergonomía afecta al trabajador y su motivación su rendimiento laboral, su desempeño y termina en constante rotación bien sea por factores administrativos o factores humanos como "la disciplina científica relacionada con la comprensión de interacciones entre los seres humanos y los otros elementos de un sistema, y la profesión que aplica principios teóricos, información y métodos de diseño con el fin de optimizar el bienestar del hombre y el desempeño de los sistemas en su conjunto".

**Según expertos teóricos:** Es importante establecer que la rotación de puestos de trabajo influye de forma significativa en que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes, aunque es oportuno decir que una solución efectiva, dinámica y actualizada resulta ser una alternativa que aumenta la productividad y la motivación. Está comprobado que realizar tareas repetitivas diariamente, disminuye la productividad, llevando a un aumento en la tasa de deserción:

Sexton William P (1994), en *Teorías de la Organización*, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (B, 1977)

Woolfolk Anita (2010), la entiende como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”. (Palmero, 1974)

Stone, Freeman & Gilbert. (2010) Hace referencia a “lo que hace que las personas funcionen”. Administración. Pág. 485 (Cruzado, 1999)

- a) Macillo Javier, autor de ¿Saber enseñar?, que define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción. (Flórez, 2013)
- b) Armstrong Michael considera, en *Gerencia de los Recursos Humanos*, que la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. (PUCHOL, 2007)
- c) Woolfolk, 2010: La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Wong, 2000)
- d) Chiavenato (2006) la concibe como: “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. (Chiavenato, 2000) la motivación es un tema de interés social, científico, psicológico, cultural, empresarial, muchos autores se han dedicado a indagar, investigar, analizar qué es la motivación y cómo ésta afecta nuestra vida.
- e) Leontiev. (2005), considera que el motivo es “Un objeto que responde a una u otra necesidad y que es reflejado bajo una forma u otra por el sujeto que conduce su actividad”. (Der Erve, 1996)

Se ha tomado diferentes conceptos, teorías, definiciones, que, al analizarlos y estudiarlos, todos llegan a una conclusión, aunque se usen expresiones diferentes, pero con un mismo significado y es que: la motivación es un impulso interno, que ayuda casi en un 100% a erradicar la rotación de puestos de trabajo volviéndose más efectivos que acondiciona a las personas a conducirse de una manera propia, buscando satisfacer sus necesidades, razón que es el eje principal para realizar actividades que permitan lograr el

cumplimiento de los objetivos y buscar el bienestar personal. (Giraldo, 2005), son varios los elementos que intervienen en la motivación que afectan en varios aspectos, y son aplicados según las necesidades o lo que se quiera realizar o a donde llegar, estos entre otros son: el comportamiento, la conducta, la necesidad, la satisfacción. Es por ello que es importante conocer estos aspectos a fin de dirigirlos de una manera adecuada, sin perjuicio de ningún tipo. (Griffin, 2000)

En el ámbito laboral “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar satisfacer las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”. (Dessler, G. 2011), La motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes e inconscientes, cognitivos y afectivos, que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad en el comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas como la Ingeniería, la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología y la Filosofía, entre otras. (Hernández, 2004)

Luego de la introducción frente a lo que significa para el cuerpo humano la carga laboral, producto de un clima laboral no adecuado, es importante remontarse al inicio y al origen como tal que define estos procesos. Cuando se habla de rotación voluntaria y no voluntaria del trabajo, también se habla de rotación voluntaria, es aquella que se da por decisión del empleado por distintos factores profesionales o personales. Por su parte la rotación involuntaria. Ésta se da por decisión de la empresa, no del colaborador, debido a una reestructuración de la plantilla o bajo desempeño. En el caso de la rotación voluntaria, es importante que el equipo de recursos humanos identifique las principales causas de rotación, entre las cuales destacan:

**Tabla 1** Principales Causas de Rotación

- Desmotivación
- Bajo sueldo
- Mal clima laboral
- Estancamiento profesional
- Malos liderazgos
- Mala elección de candidatos

Elaborado por los autores

Prevenir la rotación laboral es la mejor forma de reducir los costos y consecuencias que trae consigo esta situación. Lo ideal es identificar si tu nivel de rotación es alto o bajo, lo cual se logra a través de un cálculo de porcentaje del Número de nuevos empleados en el año – número de empleados que se fueron en el año / Total de empleados de la empresa \*100, si en empresa hay 400 colaboradores, se contratan 40 nuevos y se van 20, el cálculo sería el siguiente:  $((40 - 20) / 400) * 100 = 5\%$ . Prevenir los altos índices de rotación laboral, puedes recurrir a las siguientes medidas:

**Tabla 2** de Medidas de Prevención

Implementa actividades de integración entre el personal
Establece canales de comunicación efectivos
Define planes de crecimiento
Integra trabajadores adecuados para cada puesto
Revisa el clima laboral y haz los cambios que sean necesarios
Impulsa planes de compensaciones y beneficios

**Elaborado por los autores**

La rotación de personal involuntaria es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de Staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño. El impacto específico de la rotación del personal varía dependiendo varios factores incluyendo las dificultades para ocupar esa posición vacante, la cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento.

En la industria de la comida rápida puede llegar la rotación del personal al 60% de la plantilla. El promedio de tiempo que los trabajadores permanecen en el puesto es de pocos meses. En cuanto a los costos estas posiciones requieren de un entrenamiento limitado para llegar a una productividad máxima, para que la rotación no tenga un impacto grande en el trabajo.

El registro de cuándo se va la gente puede ser muy útil. Por ejemplo, tu tasa de rotación de personal nuevo puede ofrecer mucha información. En primer lugar, puede decirte si tus métodos de reclutamiento están funcionando. Si un número significativo de nuevos empleados se van porque encontraron que sus tareas laborales eran diferentes o más complicadas de lo que esperaban, tal vez deberías considerar revisar las actividades que

desempeñan. Invertir más tiempo y dinero en el desarrollo de tu proceso de inducción también podría ayudar, si los empleados se van debido a desajustes culturales. También podrías considerar la posibilidad de ofrecer otros programas de compromiso de los empleados, como la licencia por paternidad o un horario de trabajo flexible

## **Justificación**

La valoración de un puesto y junto con ello diagnóstico estratégico de los factores de rotación voluntaria y no voluntaria de trabajo es el procedimiento que trata de precisar y comparar el desempeño que exige, es por eso que esta investigación se hace pertinente y necesaria ya que cada tarea dentro de una empresa y, establecer en consonancia, se trata de asociar un valor a un trabajo. La evaluación de puestos de trabajo logra precisar cuáles son las áreas, departamentos y puestos que compondrán su estructura. Esta dinámica incluye el establecimiento de las jerarquías para garantizar el funcionamiento de la compañía. Para consolidar la estructura de la empresa, una forma eficaz para organizar a toda la plantilla es usar un organigrama empresarial. Diseña la estructura organizacional en unos pocos pasos; una herramienta que deja claro las funciones, tareas y responsabilidades y garantiza las decisiones del equipo.

Recursos Humanos debe contar con una base de datos amplia y bien organizada. Esta base se puede manejar a partir de informes de recursos humanos con los que estimar el impacto de las acciones del departamento, advertir inconvenientes y oportunidades en tiempo real. Además de apoyar el proceso en el organigrama anteriormente citado. Para generar la base de datos y perfeccionar la valoración de puestos de trabajo es esencial conocer el rendimiento de los trabajadores, todo lo anterior mediante un software de evaluación del desempeño con el que medirá fácilmente las habilidades y conocimientos de la plantilla y su aplicación al trabajo. Obtendrás informes de necesidades de formación y puntos fuertes que valorar en la evaluación de puestos de trabajo.

Aplicación de uno de los métodos de valoración de cargos para definir las nuevas

condiciones de compensación orientadas a lograr niveles apropiados de equidad interna y competitividad externa. Para la aplicación de uno de los métodos de valoración a la empresa seleccionada por nosotros hemos escogido la valoración analítica, de manera cuantitativa ya que es reconocida para empresas medianas a grandes por su cantidad de empleados, teniendo en cuenta los factores a ponderar como habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. La evaluación por puntos es el método más utilizado para la evaluación de puestos. Bajo este método, los puestos se dividen en función de varios factores como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, etc., posteriormente se asignan puntos a cada uno de estos factores.

Los puntos se dan a factores dependiendo de su importancia para realizar el trabajo, una vez asignados se suman. Luego, los puestos de trabajo con un total similar de puntos se colocan en grados de pago similares. La suma de puntos da un índice de la importancia relativa de los puestos de trabajo que están calificados.

## Marco Teórico

Se debe establecer un contexto en que las organizaciones permitan de manera sistemática dar valor agregado a los discursos del tema del clima organizacional, rotación de personal y sus variables.

Por tanto, se debe realizar una aproximación conceptual para el desarrollo de la propuesta donde se describe la teoría central donde se destaca el proyecto de gerencia del talento humano, para eso se expondrá las siguientes temáticas conceptuales y teóricas.

Carácter evolutivo de la gestión humana, dimensión espacio temporal, hablar desde el año 1800 hasta el momento “para esta conceptualización se utilizó el artículo de Gregorio Calderón del año 2006” denominado Gestión humana en las organizaciones un fenómeno.

**Concepto de Ergonomía:** como referencia al factor humano “se utilizó el artículo de Wolfgang Laurig” titulado como la Ergonomía, herramientas y enfoques.

La ergonomía ha tenido distintas perspectivas a nivel del talento humano, considerándose para el año 1983 un énfasis entre salud, seguridad y prevención de riesgos, por tanto, fue necesario cambiar esa mirada para enfocarse en la productividad y calidad, siendo así que para la cuarta edición de enciclopedia la enfocan en diferentes grupos de conocimientos orientadas a las características y capacidades del trabajador, como lo afirma en el artículo de Wolfgang Laurig

Por tanto, para William T. Singleton, afirma que la ergonomía significa literalmente el estudio o la medida del trabajo. En este contexto, el término trabajo significa una actividad humana con un propósito; va más allá del concepto más limitado del trabajo como

una actividad para obtener un beneficio económico, al incluir todas las actividades en las que el operador humano sistemáticamente persigue un objetivo.

Pero para conclusión de Wolfgang Laurig, lo definió como: “La ergonomía es el estudio sistemático de las personas en su entorno de trabajo con el fin de mejorar su situación laboral, sus condiciones de trabajo y las tareas que realizan” (Vedder, S.F).

En el artículo de Wolfgang afirma que la ergonomía examina no sólo la situación pasiva del ambiente, sino también las ventajas para el operador humano y las aportaciones que éste pueda hacer si la situación de trabajo está concebida para permitir y fomentar el mejor uso de sus habilidades.

Es importante sintetizar la evolución de la gestión humana en las organizaciones, donde Gregorio Calderón, las enfoca en cinco etapas, por ende, se menciona que:

- Concepción ser humano: se habló por primera vez en (1901-1930) se consideró como “hombre económico racional”, (1931-1960) se consideró como “hombre social” para el año (1961-1990) se denominó “hombre organizacional”, y después del 1991 se considera hombre “psicológico”
- Concepción de trabajo a través de los años ha tenido las siguientes denominaciones: (1870-1900) se consideró como “creador de valor por excelencia” después del (1901 – 1930) se consideró “mercancía regulada por el mercado”, después de (1931- 1960) “mercancía regulada” y siguió considerándose lo siguientes años de igual forma, después de 1991 ya se le denominó “mercancía libre mercado”.
- Las relaciones laborales:

Para 1870 hasta 1900 la relación se manifestaba en “huelgas” en 1901 -1930

La relación se concentró en “salarios”; (1931-1960) se centró en “negociación colectiva” este concepto se mantuvo hasta el año 1990; del 1991 hasta nuestros tiempos la relación se establece en la flexibilización y desregulación.

1. Complejo, evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.

**a) Concepto de gestión humana. Moderna o contemporánea**

En el concepto de la gestión humana interviene factores importantes como lo señala en el artículo de Gregorio Calderón, 2006 los siguientes puntos importantes:

- Características socio- político, económico del momento histórico.
- Concepción dominante sobre el ser humano.
- Formas de organización del trabajo.
- Relaciones laborales.
- Mercado laboral y teorías de gestión dominante.

La gestión humana al abarcar cada uno de los factores mencionados, ha permitido que esté influida por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión, donde abarque el comportamiento en cada uno de sus aspectos laborales.

A pesar de las diferentes intervenciones que se ha tenido con referente al concepto de la gestión humana, se ha llevado a la conclusión que describe (Calderon & al., 2006)

La gestión humana más allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés, pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano.

**Concepto moderno de gestión humana** “para eso se utilizó el artículo de Gregorio Calderón” denominado Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.

La gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los años se ha tenido distintos cambios e interpretaciones, como lo menciona (Beer, 1997) “al principio se consideró una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, y pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva sostenida” (Gregorio Calderón, 2010)

La evolución de dar una definición más pertinente a la gestión humana, ha conllevado a dar mayor exigencia, obligando a modernizar las estructura, roles y prácticas, todo a llegar a que las compañías generen valor, para eso Colombia ha demostrado que ha hecho el trabajo, pero aun así falta mucho, como lo menciona (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; etc.)

En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente, carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; que tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué cambios percibe en relación con la concepción de gestión humana.

La gestión humana actual se considera según el artículo de (Gregorio Calderón, 2010) como:

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación.

Como tal la gestión humana se encuentra relacionada con otros procesos de las empresas como es la gestión exitosa, las estrategias, la cultura organizacional, la gestión de conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación.

2. **Clima organizacional** “se utilizó el artículo de Ucrós Brito, 2009” denominado “clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos”

Enfoque de factores psicológicos individuales nos muestra que de acuerdo a Gonçalves (2000a) establece que “el grado de satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos organizacionales y disposición al cambio, también considera factores grupales y de la organización.” (Gonçalves, 2000)

Enfoque de factores grupales: Toro (2005), define el clima como:

La percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. (Ucros Brito & Gamboa, 2009)

Enfoque de factores organizacionales:

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. (*Ucros Brito & Gamboa, 2009*)

De esto se evidencia que los factores influyen dentro de las organizaciones afectando el comportamiento y trayendo consigo consecuencias y con ellos se permite medir el clima organizacional

### **Rotación de personal**

En clima organizacional y su relación con la rotación de personal, “se utilizó el artículo de María Escala Méndez, 2020” denominado clima organizacional y su incidencia en la rotación *de personal*, donde según Chicaiza citado en (Arias, 2001) define que la rotación de personal “Se entiende por el ingreso y el egreso de personas en las organizaciones. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas organizacionales” (p. 6).

Es decir que su incidencia es muy alta y se puede diferir de lo anterior lo considerado por Price y Muller, 1981 (citado en Frank)

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

**Antecedentes de rotación de personal** “se utilizó el artículo de Herman Frank”

Mobley incluye en su modelo de rotación de personal la búsqueda de empleo como un antecedente de la intención de permanencia, y explica que los empleados insatisfechos en su trabajo son más sensibles a ofertas de trabajo y que dichos empleados desean resolver la insatisfacción mediante el cambio de trabajo. Griffeth, Hoz y Gaertner (2000, p. 463) descubren que la búsqueda de empleo y los métodos usados para buscar trabajo explican una parte significativa de la varianza de la intención de permanencia.

Por lo tanto, la búsqueda de empleo puede ser un predictor importante de la intención de permanencia, o bien que la intención de permanencia prediga la búsqueda. Cabe mencionar que hay empleados que renuncian sin haber considerado el mercado de trabajo, debido a que no planean continuar trabajando en el corto o largo plazo, necesitan tiempo para buscar otro trabajo, desean atender asuntos familiares, etc. Por tal motivo, una variable moderadora a considerar es la importancia de la disponibilidad de otro empleo al renunciar. Como puede verse, entre los antecedentes de la rotación, la búsqueda de empleo también ha recibido mucha atención.

Por ejemplo, Bretz, Broudreau, y Judge (1994, p. 275) aseveran que las conductas de búsqueda de empleo explican más la varianza de rotación que otras mediciones actitudinales, perceptuales y afectivas. Sin embargo, otras investigaciones han mostrado que la búsqueda de empleo no es un antecedente directo de la rotación (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992, p. 269 y Bretz et al., 1994). De hecho, se han encontrado relaciones negativas (inversas) entre la búsqueda de empleo y la rotación (Hom y Griffeth, 1991, p. 350).

**Tipología de la rotación de personal** “para eso se basó en la tesis de trabajo de Freddy

Isaac Macario” denominado Rotación de personal y clima organizacional.

Dentro de la tipología de la rotación de personal, encontramos que existen dos tipos de retiros de los empleados, pero antes de hablar de la tipología, mencionamos la definición realizada por (Chiavenato, 2009) en el artículo de Freddy Macario, donde se refiere a:

Que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

(Macario, 2018)

Ya teniendo referido en sí lo que se trata la rotación de personal; en el artículo trabajado de Macario menciona los dos tipos de rotación de personal, referida al autor (Robbins, 2013) la cual son:

“La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores” (Macario, 2018)

Se entiende por rotación interna como un movimiento que se planifica para el crecimiento de sus labores dentro de las empresas, este se direcciona a través del reclutamiento y selección, y este se determina por recursos humanos al estado postulante. En cambio, la rotación externa, se enfoca en un mal desempeño, discrepancias, etc. Es donde el empleado deja de pertenecer a la empresa donde se encuentra activo laboralmente.

Pero también es importante mencionar las razones de la rotación de personal, conociendo que se basa en la voluntaria y no voluntaria, es así que, para definir la rotación de personal voluntaria, se utilizó el artículo de Herman Frank denominado antecedentes de rotación de

personal, y se refiere a:

“Se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo” (Zimmerman, 2006)

En la definición de rotación de personal involuntaria se describe como:

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. (Almeda, 2017)

**Rotación de personal y absentismo:** “para eso se trabajó en el artículo de Yuniur Ccollana” denominado como rotación de personal, absentismo y productividad en los trabajadores.

Samaniego (1998) indica que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo, por lo que este estudio concluyó que la relación entre la rotación de personal y la productividad, se demostró que la relación sí es significativa según Ccollana (2014)

“Si un operario no llega a presentarse en su puesto de trabajo, es cubierto inmediatamente por otro operario, donde necesariamente tendrá que realizar horas extraordinarias para compensar la ausencia del absentista.” (Ccollana-Salazar, 2015, #)

**Retención de personal** “para eso se utilizó el Trabajo de grado de Viviana Andrea

Galeano y grupo, denominado Estrategias Para La Retención Del Personal Idóneo Para La Organización”

Donde menciona estudios como los de Max Messmer (citado en Miranda, 2009) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario es un factor clave, pero no es el único, concluyendo este proyecto en lo siguiente:

El área de Recursos Humanos es un departamento estratégico y de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la organización, el cual cumple con un gran rol en cuanto al desarrollo de factores motivacionales para con el personal, dentro de los cuales se encuentran los programas de capacitación, portafolio de beneficios, estrategias de remuneración, entre otros, los cuales permiten incrementar el nivel de motivación en los colaboradores lo que a su vez conlleva a fortalecer el grado de fidelización y compromiso por parte de estos hacia con la organización. Galeano (2016)

**Prácticas de retención laboral:** La planeación estratégica hace parte importante de la toma correcta de las decisiones que debe tener un gerente dentro de su estructura organizacional, de allí depende la valoración de un puesto de trabajo, todo ello genera un engrane pertinente las prácticas de retención de personal en clave de mantenimiento de los flujos de capital intelectual de la empresa, esto es importante para las empresas, hoy en día el éxito depende de la planeación que cada empresa u organización haga para alcanzar sus propósitos, superar las metas

de manera eficiente es importante para un correcto desempeño administrativo, la toma de decisiones ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, cada año las empresas preparan su planificación estratégica, y es común que las organizaciones se involucren en esta planificación para desarrollar, implementar y evaluar estrategias de diferente naturaleza.

Toda compañía requiere de procesos para optimizar los planes estratégicos a fin de lograr el cierre de todas sus ventas, logrando que se cumpla con todas las expectativas que el cliente tiene, por ello se define al proceso logístico como *Diego Monferrer*, profesor y editor de la revista económica de la Universidad española Jaume, Departament de Ciències Jurídiques define el concepto estratégico como, “un arte de planear y ejecutar todas las actividades necesarias para que un producto o servicio se genere cuando el cliente y la finalidad de su producto lo requieren.” En ese orden de ideas es importante tener en cuenta el campo de accionar económico en el que la empresa se desempeña, ya que esto determina la eficacia de la planeación y sobre todo la importante de mantener el proceso administrativo benéfico para todos.

La valoración de un puesto logrando Determinar las causas de rotación de personal voluntario y no voluntario en el trabajo, donde puede definir como una herramienta que permite establecer la ruta a seguir, para alcanzar el objetivo propuesto; es necesario tener en cuenta todos los cambios en el entorno, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos.

### **Movimiento Estrategias:**

- a) **Organizaciones proactivas y no reactivas:** La planificación estratégica puede ayudar a su empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones como la rotación voluntaria e involuntaria.
  
- b) **Establecer un sentido de dirección:** Un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.
  
- c) **Aumento de la eficiencia operativa:** Una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Orienta los debates de la administración y la toma de decisiones para determinar las necesidades de recursos a fin de alcanzar los objetivos previamente definidos y, de ese modo, aumentar la eficiencia operacional.
  
- d) **Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad:** Un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.
  
- e) **Mayor durabilidad empresarial:** Muchas empresas acaban cerrando sus puertas muy pronto precisamente porque no se han preparado estratégicamente. Con mercados cada

vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, logrando cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar. Sin embargo, las posibilidades son más favorables para aquellos que tienen un plan estratégico fuerte y bien definido.

### **Movimientos no estratégicos**

- a) **Dificultades de aplicación:** La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso, para algunos, puede ser una gran desventaja.
  
- b) **Proceso que requiere mucho tiempo:** La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos
  
- c) **Alto costo para las pequeñas y medianas empresas:** Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores.

La capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, y la valoración de sus cargos por excelencia, nos puede ayudar a tener sistemáticamente un proceso en el que nos podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo. El contar con una capacitación eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. La capacitación no debe visualizarse como una obligación, que tiene la empresa con sus empleados, porque lo manda la ley.

Es una inversión que trae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a las capacitaciones. Los resultados que se dan, es contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos. La capacitación al ser una actividad planeada favorece a preparar y formar al recurso humano que requiere y laboral actualmente en una organización.

## Marco Legal

La empresa está regulada por las leyes y normas de la constitución nacional y, Además, por la ley laboral en todos sus aspectos al igual de la normatividad de los códigos que emana; por los estatutos internos y las leyes nacionales a nivel administrativo, político, social; siendo de gran importancia, las leyes y normatividades de la industria, infraestructura y de vivienda.

La empresa está adscrita a la cámara de comercio; secretaría de salud departamental del Huila, (como empresa prestadora de salud en el trabajo); Dian, cámara colombiana de construcción (Camacol), industria y comercio, uso de suelos, certificación de inspección bomberil, etc.

En este sentido el trabajo es un derecho fundamental contemplado en la constitución política de Colombia y el código sustantivo del trabajo que expresan y estas son:

De acuerdo al marco régimen legal en Colombia:

Contrato a Término indefinido: Consagra el numeral 1° del artículo 47 de Código Sustantivo del Trabajo que, el contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. (Código Sustantivo del Trabajo, 2015)

Este tipo de contrato es ideal para las empresas y sus trabajadores; ya que el empleador contará con un tiempo indefinido con un talento humano; evitando la rotación de personal.

Resolución 1409 – 2012 se exige el estricto cumplimiento en la protección contra caídas.

A partir de metro y medio el trabajo se consideran riesgosos para la persona. Por lo tanto, las empresas están obligadas a garantizar las condiciones de Trabajo idóneas para prevenir riesgos.

**Código sustantivo del trabajo artículo 5o. Definición de trabajo.**

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

Ley 3743 y posteriormente; la ley 50 de 1990.- Ley 3743 y posteriormente la ley 50 de 1990, le han permitido al pueblo colombiano adquirir ciertas garantías de carácter laboral y con el paso de los años se fue convirtiendo en la carta de navegación para empleados y empleadores, permitiendo que la duración del contrato se convirtiera en una condición esencial para determinar la modalidad en la que sería contratado un trabajador.

Ley 776 de 2002, (diciembre 17) Art.1º Derecho a las prestaciones: Todo afiliado al Sistema de Riesgos Profesionales que, en los términos de la empresa ley o del decreto-ley 1295 de 1994.Sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional, o como consecuencia de ellos se incapacite, se invalide o muera. Tendrá derecho a que un Sistema General le preste los servicios asistenciales y reconozca las prestaciones económicas a los que se refieren el Decreto-Ley 1295 de 1994 y la presente ley.

El ministerio de trabajo según resolución 1409 del julio 23 de 2012. Artículo 1º. Objeto y campo de aplicación. La presente resolución tiene por objeto establecer el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas y aplica a todos los empleadores,

empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajo en alturas con peligro de caídas.

Decreto 1072 DE 2015 Colombia Aplicación del SG-SST, Protección que regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. La implementación del SG-SST es de obligatorio cumplimiento. Las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

## Metodología de la investigación

**Tipo de estudio:** Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, acorde con Sampieri (1998) al referirse a este tipo de estudio, utilizando diferentes técnicas para recolectar datos sin medición numérica, con la finalidad de descubrir interrogantes de investigación para interpretar los resultados.

De acuerdo a los fines del estudio, se pretende analizar el fenómeno de las prácticas del clima organizacional enfocadas a la rotación del personal voluntaria y no voluntaria que va a permitir generar datos e informes para la organización con la integración de una entrevista semiestructurada usada como herramienta que mostrara los resultados obtenidos como un insumo de análisis sobre la problemática.

El enfoque cualitativo se realiza a través de un arqueo analítico, lo mencionado por Ben Martin (1995) quien describe la prospectiva como un proceso de investigación con análisis sistemáticamente enfocado a proyecciones a futuro, con el propósito de identificar puntos estratégicos que permitan generar beneficios a la organización.

Bonilla y Rodríguez (1997), proponen que la entrevista es una herramienta que permite investigar y entender un problema, término o situación en particular tal y cómo es comprendido por la persona entrevistada, por lo cual para el presente trabajo se aplicará una entrevista semi-estructurada proponiendo un dialogo de manera libre y abierta acerca del tema que se está abordando.

Con los resultados obtenidos a través de las entrevistas se realizará el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la empresa implementando el método PEST, con el propósito de identificar las causas de la rotación de personal generando un diagnóstico y un resumen ejecutivo.

**Unidad de trabajo y unidad de análisis:** La presente Investigación será desarrollada en la Empresa Distrialturas y Salud Laboral S.A.S compuesta por 9 trabajadores de la parte administrativa y operativa a quienes se les realizó la indagación de información.

**Recolección y análisis de datos:** En un primer momento se realizará un acercamiento a la empresa Distrialturas Y Salud Laboral S.A.S. Con el fin de explicar la intervención y tener la autorización del consentimiento firmado, en segundo momento se aplicará los instrumentos a los empleados de la empresa, y en un tercer momento se utilizará el sistema prospectivo PEST para destacar los aspectos de relevancia para el estudio.

**Instrumento:**

En el desarrollo de este proyecto se utilizará una entrevista semiestructurada, cuyas características es dar información abierta y profunda sobre los puntos a indagar, que permita alimentar el modelo PEST para formular el diagnóstico y resumen ejecutivo.

## Resultados

El objetivo general del presente proyecto de grado era realizar un diagnóstico estratégico de los factores de rotación voluntaria y no voluntaria que inciden en la política de retención de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL S.A.S del segundo trimestre 2021.

Es por ello que se entrevistaron nueve personas de la organización donde se indagaron temas referentes a los factores determinantes respecto a la rotación de personal y sus resultados se orientaron en tres categorías principales con sus respectivas sub-categorías: motivación (Remuneración), liderazgo (Desarrollo - Orientación) y comunicación (Clima laboral).

Los resultados que se encontraron del área administrativa, asistencial y directiva, son algunas, "...Poder hacer lo que me gusta es lo más importante para mí..."; "...La nueva administración se preocupa por mi como ser humano y su trato es muy cercano para nosotros como trabajadores...", "... Aunque me siento muy bien trabajando aquí, si me saliera una mejor oportunidad en cuanto salario tomaría la decisión por mejorar mis condiciones laborales...", entre otras

**Tabla 3:** Respuestas relevantes de la categoría Motivación

Área	Categoría: Motivación
Dirección	“... Para mí no es relevante el tipo de contrato que maneja actualmente la empresa conmigo, ya que al ser la empresa de índole familiar me da estabilidad...”
Administrativa	“... De manera muy significativa, ya que al estar por prestación de servicios no me genera una estabilidad y se me disminuyen muchos beneficios si tuviera otro tipo de contrato...”
Asistencial	“...Estar en la empresa me permite desarrollar mi profesión, teniendo la posibilidad de tener flexibilidad horaria y recibir económicamente conforme a la cantidad de consultas que realizo...”

Elaborado por los autores

**Tabla 4** Respuestas relevantes de la categoría Liderazgo

Área	Categoría: Liderazgo
Dirección	“... Es un ejemplo a seguir por su deseo de crear empresa y emprender en este proyecto del que ahora hacemos parte todo este equipo de trabajo y del cual nos estamos viendo beneficiados económicamente, vale la pena aclarar que la IPS necesitaba ser administrada directamente por sus propietarios ya que desde que se hizo este cambio hace unos meses todo marcha de forma más motivadora y eficiente...”
Administrativa	“...si, porque es la cabeza principal, y de él depende que las actividades logren su objetivo para bienestar de la empresa y los factores como un buen líder son la responsabilidad, amabilidad, liderazgo y dedicación con los trabajadores...”
Asistencial	“... Considero que si es un buen ejemplo puesto que se destaca por su gran compromiso con la empresa en general, sin importar los problemas ocurridos anteriormente, ha permitido que en esa parte halla un buen cambio porque le ha interesado tanto la parte productiva como la humana, muy diferente al anterior gerente, y los factores que la destaca en su buena comunicación, preocupación por su equipo de trabajo, y el gran compromiso para lograr metas beneficio que nos da mutuamente como profesional asistencial...”

Elaborado por los autores

**Tabla 5** Respuestas Relevantes De La Categoría Comunicación

Área	Categoría: Comunicación
Dirección	“...En las situaciones donde considero que puedo aportar algo para mejorar procesos, me dirijo a la gerente que siempre esta presta a escuchar y evaluar la posibilidad de hacer cambios que contribuyan al desarrollo de la empresa, claro que se deben evaluar muchos factores para aplicarlas, pero es fácil interactuar con las directivas y el equipo en general en cualquier momento...”
Administrativa	“...La realizo de forma verbal o escrita siguiendo el conducto regular jerárquico que tiene la empresa y es fácil porque se realiza con frecuencia ...”
Asistencial	“...Dentro de mis funciones como especialista, en el momento de dar o referir alguna opinión la realizo directamente con la gerente de forma oral o virtual en el momento de no encontrarme dentro de empresa, y así de esa forma puedo comunicar algún tipo de información o idea para realizarse, puesto que es fácil ya que brinda un canal de comunicación pertinente además de la importancia en la cual inspira la confianza de realizarla. ...”

**Elaborado por los autores**

**Tabla 6:** A continuación, se presentará el análisis a través del modelo PEST de cada una de las tres categorías: motivación, liderazgo y comunicación.

FACTORES	ANALISIS
Político	<p>Para las organizaciones empresariales son muchos los factores políticos que afectan a una empresa, como son los impuestos gubernamentales que representan una distorsión financiera y afectan directamente el tipo de contratación por los costos que estos representan.</p> <p>Bajo este concepto vemos como para DISTRIALTURAS &amp; SALUD LABORAL SAS, catalogada como una MiPymes, la contratación formal directa no está dentro de sus políticas a la hora de vincular el personal, ya que la carga prestacional, en la etapa que se encuentra la empresa, no pueden ser asumidos.</p>
Económico	<p>En las versiones recibidas por el personal, relacionadas con la motivación, encontramos que este es un factor determinante a la hora de pensar en desvincularse de la empresa, ya que se identifica que ellos buscan un mejor salario, un cargo diferente proyectando siempre a un ascenso y estabilidad laboral.</p> <p>Los empleados aprecian de forma considerable su trabajo por el salario</p>

	<p>obtenido, las garantías, los incentivos económicos y emocionales, las posibilidades de desarrollo profesional que éste les dé y la capacitación con el propósito de complementar su formación.</p>
Social	<p>Se pudo identificar que el clima laboral y el trato hacia los empleados son factores que influyen en la motivación y la satisfacción, al igual que en la rotación de personal, ya que es el resultado de como los empleados establecen procesos de relación social y donde estos procesos están encaminados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.</p> <p>Por ende, el mal ambiente laboral que se percibía en la anterior administración, influyo en la alta rotacion voluntaria del personal, encontrando sobrecarga laboral por baja remuneración, mínima comunicación, responsabilidades de múltiples procesos y desacreditación de las capacidades intelectuales de las personas.</p> <p>Referente a lo anterior, vale la pena aclarar que se mostró un avance significativo respecto al entorno del trabajo que lleva cada persona y la relación que tiene con lo demás colaboradores desde que su administración fue tomada por sus propietarios, donde han destacado un mejor clima laboral aumentando la relación interpersonal, la buena comunicación y esto hace parte de la motivación para seguir ejecutando una labor adecuadamente.</p>
Tecnológico	<p>La sobrecarga y el estrés laboral presentado por el personal administrativo a causa de los reprocesos que se presentaban por los recursos tecnológicos con baja productividad, creando incompetencia por falta de las herramientas necesarias para realizar la labor de forma adecuada y oportuna.</p> <p>Actualmente se evidencia la inversión en equipos tecnológicos que mejoraron los procesos e incrementaron la capacidad de atención, encaminado así al rendimiento laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>

## **Recomendaciones**

Para las organizaciones un factor directamente influyente en los resultados financieros es la satisfacción del personal en la labor que desempeña, por esto se debe tener un talento humano estable, dispuesto y capacitado, pero desafortunadamente esto se ve afectado al existir un alto nivel de rotación, independientemente cual sea su origen, voluntario o no voluntario, es por esto que con este diagnóstico se proponen las siguientes recomendaciones para DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL SAS:

**Inducción, seguimiento y evaluación a la capacitación recibida:** Capacitar el nuevo personal conforme al conocimiento integral de la empresa y su manual de funciones. Este proceso requiere ser acompañado por el jefe de área quien cuenta con la capacidad necesaria para ejecutar el entrenamiento quien garantiza que el candidato conozca a profundidad todos los temas relacionados a su trabajo.

Se sugiere realizar un seguimiento durante un periodo de tres meses el cual se concluye con una evaluación de desempeño que permitirá valorar sus potenciales, sus oportunidades de mejora y aspectos a reforzar.

**Plan de incentivos Económicos para motivar el Desempeño:** El propósito de este plan es estimular el desempeño laboral maximizando la productividad y lograr los objetivos organizacionales. Debe ser favorable para ambas partes ya que genera una oportunidad de obtener ingresos extras sintiendo recompensado su esfuerzo al trabajo, a la vez cumplir el

propósito de disminuir la posibilidad de que rote el personal con tanta frecuencia. De igual forma, esto mejorará la imagen de la empresa y permitirá atraer personal idóneo.

Para llevar a cabo este plan la empresa deberá asignar un presupuesto para cubrir este rubro aplicando el costo beneficio que traerá para el cumplimiento de metas establecido.

**Aplicación de Política Dentro de la Organización de Polivalencia:** En las organizaciones cada día es más notorio observarse con situaciones negativas en el área del personal, convirtiéndose en un problema para atraer y retener el talento humano, en las diferentes empresas. Por ende, es importante que la empresa Distrialtura Y Salud LABORAL S.A.S busque alternativas para mitigar cualquier aspecto que influye en la rotación del personal.

Por eso es importante que se maneje dentro de la organización como política el plan de polivalencia, siendo una herramienta que permitirá ayudar al desarrollo de los empleados, obtener una visión más global y transversal. Al igual, esta herramienta permite definir la forma más eficiente de las necesidades de formación que requiere el personal para desarrollar diferentes roles de manera productiva dentro de la organización, centrándose principalmente en las áreas de dirección y administrativo de esta organización, de esta forma se favorecerá el trabajo en equipo, el desarrollo autónomo general de todo el personal, aumentado su empleabilidad y reconocimiento a su gran labor.

**Cultivar el clima laboral a través del salario emocional:** Cuando nos referimos al tema de salario emocional, se hace énfasis a los incentivos no monetarios que recibe el empleado por parte de la empresa, encaminados a la mejora del bienestar y la calidad de vida de todos sus empleados. De esta forma reforzando el clima laboral dentro de la empresa ayudando a influir en la motivación laboral, puesto que un empleado más motivado es un trabajador más productivo y con menor posibilidad de retirarse de sus labores, ya que se siente bien en su lugar de trabajo y así lograr desempeñar su trabajo con agrado no sólo pensando en la remuneración económica sino motivado por la compensación emocional.

Es importante que Distrialturas Y Salud Laboral S.A.S enfoque medidas concretas para aumentar el mejor ámbito laboral y la aplicación de incentivos no monetarios, siendo fáciles de emprender y su coste es muy bajo en comparación de los beneficios que traerá para la empresa.

Es importante que se implemente medidas como:

- a) Generar el reconocimiento al personal, por sus grandes esfuerzos en el desarrollo de sus labores y felicitarlos por ello, permitiendo que estas acciones reflejen que la empresa valora su esfuerzo y que son los actores primordiales de la organización.
- b) Proveer un lugar de trabajo agradable, donde permita que su sitio de trabajo se encuentre en las mejores condiciones para el buen desarrollo de sus labores, cumpliéndose con la ergonomía laboral, con esta medida lograra conseguir que cada empleado se sienta a gusto.
- c) Desarrollo de actividades en equipo: este tipo de estrategia permite fomentar y fortalecer

las relaciones interpersonales, aumentando la calidad en clima organizacional, es importante desarrollar actividades distintas que permita salir de su rutina laboral y se centre en la parte lúdica, social y comunicativa con todo el capital humano de la empresa.

De esta manera se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y al logro de mejores resultados misionales de la empresa.

**Revisar el Esquema de Contratación:** Se le sugiere a la dirección de la empresa Distrialturas & Salud Laboral poder verificar el tipo de contratación que está manejando actualmente con el personal administrativo ya que el que se tiene actualmente por prestación de servicios, conlleva a que los trabajadores perciban una inestabilidad laboral provocando así la rotacion de manera voluntaria, presentándose para ellos diferentes oportunidades para desempeñar trabajos de manera formal.

Es significativo observar que dentro de las empresas existen diversidad en la forma como está constituido el proceso de contratación, por eso es tan importante revisar un tipo de contrato conveniente para las dos partes, que permita generar confianza y estabilidad para sus empleados, sin afectar las condiciones financieras de la empresa. Por tanto, es viable que se realice un diagnostico en el área financiera para determinar la viabilidad de la empresa para realizar los ajustes pertinentes al tipo de contrato y de esta forma mejorar la calidad de sus empleados y su estabilidad laboral, que es un factor importante que impacta de manera negativa en las decisiones de posibles retiros de sus trabajos.

## Conclusiones

En el desarrollo de esta propuesta de trabajo de grado, se identificó la importancia que es el talento humano para toda organización, siendo factor principal para que las empresas puedan crecer y superarse en el ámbito que sea, por tanto, contar con un personal calificado, comprometido y con gran sentido de pertenecía, permitirá que los objetivos y metas empresariales se den de manera satisfactoria.

Es importante en que las empresas enfoquen sus esfuerzos, para construir ambientes laborales positivos, que permita que su capital humano se sienta a gusto con lo que hace y en el lugar donde labora, ya que ayudara a obtener empleados más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus labores. Es vital que las empresas como es el caso de DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL SAS, cumplan con cada aspecto importante que garantice a sus colaboradores estabilidad tanto laboral como emocional, que permita mejorar la calidad de vida de cada uno de sus empleados, y de esta forma evitar la alta rotación del personal, tanto voluntaria como no voluntaria.

De otro lado los tipos de contrato no son los esperados por un trabajador que busca estabilidad laboral; dado que en otras empresas ofrecen un contrato con salario menor o igual, pero con todos los beneficios que ofrece un contrato a término fijo o indefinido pero directo. Otra causa es el clima organizacional que se percibe y viven los trabajadores en diferentes momentos propias de su cargo. Uno de estos momentos ocurre cuando las funciones no estaban especificadas por cargo y la responsabilidad de diferentes procesos cargaba el día y al

finalizar se sentía solo la presión y los resultados de los directivos. Otra situación que evidencio mucha afectación y desmotivación en el personal fue la poca preocupación del “ser como persona” que tiene que ver con la falta de reconocimiento y motivación desde el área familiar y más allá personal que puede producir efectos perjudiciales de desempeño ya que no solo la remuneración salarial genera mejores resultados.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se deduce que el respeto y la influencia que ejerce el liderazgo y el bienestar de los trabajadores, lograría entregar mejores condiciones en el trabajo y esto podría repercutir en una disminución de la rotación de personal.

Las empresas que hoy en día optan por realizar contratación de personal técnico o profesional por metas (OPS), toman un riesgo económico laboral, incrementando la rotación voluntaria y realizando gastos administrativos, inducción de personal, capacitación etc., mostrando así un bajo rendimiento en las actividades que los trabajadores nuevos tienen por parte de los jefes de área.

### Referencias Bibliográficas

- Calderón, G., & al., e. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias* y. Recuperado el 2021, de Cuadernos de administración:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores* (Vol. Volumen 6). [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe)
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico*. Recuperado el 2021, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>
- Gonçalves, A. (2000). *Clima organizacional*. Artículos partners. Retrieved 2021, from [www.phpartners.com/articulos/download.asp](http://www.phpartners.com/articulos/download.asp)
- Gregorio Caldearon, e. a. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Recuperado el 2021, de cuaderno de administración:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Juliana Alvares, Lina Flórez. (S.F). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Recuperado el 2021, de unisabana:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1851/131371.pdf>

- Leovany, C. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Recuperado el 2021, de revista UNAL:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365/20322>
- Maldonado, L. G. (2016). *Análisis de rotación del personal técnico en una empresa de servicio masivo de telecomunicaciones*. Recuperado el 2021, de repositorio eafit:  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo\\_MaldonadoPastor\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo_MaldonadoPastor_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Montoya Cesar, B. M (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Recuperado en 2021, de  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Recuperado el 2021, de Monografía UNAD:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Sanín, J. A. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicio*. Recuperado el 2021, de revista UNIVERSITAS PSYCOLOGICAS:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009>

Ucrós Brito, M., & Gamboa, T. (2009). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Retrieved 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>

Vedder, W. L. (S.F). *Ergonomía, herramientas y enfoques*. Recuperado el 2021, de Enciclopedia de salud y seguridad de trabajo: <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+29.+Ergonom%C3%ADa>  
ADa

## Anexos

### Anexo A: Consentimiento Informado

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> <b>Para realizar entrevistas</b> <b>Trabajo de grado, Diplomado de profundización en gerencia del Talento Humano</b>	
Ciudad y fecha _____ Yo (Anotar el nombre de la persona que participará en la entrevista) _____	
Identificado con cédula _____ He sido informado por el o la estudiante, del Diplomado de profundización en gerencia del talento Humano, de la universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD (Nombre (s) (Anotar el nombre del estudiante que realizará la entrevista) _____	
<p>Con el objeto de analizar y conocer la percepción de los empleados de la empresa DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S En cuanto a la labor que manejan, la percepción que tienen de la organización, el estado del clima laboral que tiene la empresa, con el fin de diagnosticar y analizar los inconvenientes en el nivel de la rotación de personal voluntaria y no voluntaria. Conociendo el objeto y la dinámica de la entrevista, además autorizando al estudiante a recopilar, analizar, entrevistar al personal, y recoger datos de manera escrita de la entrevista. Lo anterior, con fines exclusivamente académicos, necesarios para cumplir con lo solicitado para la terminación del trabajo de grado.</p> <p>En función de lo expuesto y previa valoración de la información recibida, por escrito y verbalmente, me considero informado, confirmo que he entendido lo expuesto y anteriormente explicado, ratifico el consentimiento, acepto estos procedimientos y metodologías, participo y autorizo como Gerente General de la empresa ser aplicadas al equipo de trabajo de la empresa DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S en las finalidades anunciadas por el o la estudiante de la UNAD y firmo a continuación.</p>	
Firma participante _____	del
Datos del participante: cel. _____ e-mail _____ ciudad _____ edad _____ autorización para menor (En caso de que se autorice participar un menor, de lo contrario borre esta parte del formato)	
_____ Firma del, estudiante con cédula _____	

## **Anexo B: Estructura de la entrevista**

Esta entrevista fue diseñada y es realizada por estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Abierta y a Distancia “UNAD” como parte de su trabajo de grado y consta de 10 preguntas.

El objetivo de esta entrevista es poder obtener una percepción acerca de la situación del personal de la empresa DISTRIALTURAS & SALUD LABORAL SAS, la cual será una fuente primaria para la investigación acerca de los factores de la rotación de personal.

El origen de la información obtenida será completamente confidencial y no comprometerá de ninguna manera a las personas que participen.

1. ¿En este momento, dentro de su proyecto de vida a corto plazo, tiene planes de abandonar la empresa, por qué?
2. ¿De qué manera el tipo de contrato que tiene afecta su estabilidad laboral?
3. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
4. ¿En la empresa existe algún tipo de reconocimiento por su buen desempeño laboral y que tipos de beneficios no monetarios quisiera que se aplicara dentro de la organización?
5. ¿A qué tipo de trabajo cree usted que puede acceder? y ¿Qué condiciones laborales exigiría para aceptarlo (horario, turnos, salario, etc.)?
6. ¿Qué tan importante es la remuneración en su puesto de trabajo por las funciones que desempeña?
7. ¿De qué manera considera que la empresa se preocupa por usted como persona?

8. ¿Considera que tu jefe es un ejemplo a seguir para desempeñar bien su trabajo, y que factores lo resalta como un buen líder?
9. ¿De qué manera expresa sus opiniones en su lugar de trabajo y es fácil hacerlo?
10. ¿El personal de DISTRIALTURAS Y SALUD LABORAL S.A.S es considerada como factor importante a la hora de tomar decisiones, y sí es así de qué forma se lleva a cabo esa comunicación?