

**Propuesta diseño programa de retención y reconocimiento para el fortalecimiento  
organizacional**

Laura Viviana Angel Viracachá

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Dirección y Desarrollo de Talento Humano

Bogotá D.C

2026

**Propuesta diseño programa de retención y reconocimiento para el fortalecimiento  
organizacional**

Laura Viviana Angel Viracachá

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Dirección y Desarrollo del Talento Humano

Director Proyecto de Grado

Oscar Javier Diaz Palacios

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Dirección y Desarrollo de Talento Humano

Bogotá D.C

2026

**Nota de aceptación**

---

Oscar Javier Diaz Palacios

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C.,2026

### **Dedicatoria**

Dedicado a mi familia por el apoyo constante siempre durante todas las etapas de mi proceso formativo como Especialista, por sus consejos y orientación para dar lo mejor de mí demostrando el compromiso y disciplina.

Esta dedicatoria es también de manera mutua para mis compañeros y docentes de asignaturas a lo largo de la Especialización, ya que gracias a ellos pude tener bases para formular el proyecto planteado en este documento.

### **Agradecimientos**

Agradezco a cada persona que creyó en mi en mi perseverancia y en mi vocación para lograr el desempeño esperado, familiares, compañeros de la Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano, a los docentes por orientarme durante este proceso y por último a la Universidad por brindar una educación accesible gracias a su metodología a distancia contribuyendo día a día a cumplir con los mejores estándares de calidad.

## Resumen

Con el propósito de comprender y disminuir los factores que inciden en el índice de rotación de una organización, se plantean estrategias a manera de programa que permitan retener y fidelizar a los colaboradores, el presente trabajo tiene como objetivo identificar las principales causas de retiro voluntario y formular estrategias orientadas a la retención y fidelización del talento humano; para lo cual se utilizará la metodología mixta mediante un estudio descriptivo y correlacional, tomando como fuente de datos principal las encuestas de retiro suministradas por la organización, donde se indagan las causas, patrones y tendencias de rotación de personal, cuyos resultados serán analizados gracias a la formulación de los mismos mediante la herramienta de visualización de datos Power BI, lo anterior, permitirá identificar, formular y presentar estrategias según el diagnóstico obtenido y abordar el problema a corto plazo y hacer un mayor análisis del indicador de rotación u otros estratégicos, permitiendo al área de recursos humanos retener y fidelizar a sus colaboradores mediante una propuesta de aplicada de un programa de reconocimiento de bajo costo, viable y adaptable a diferentes organizaciones, permitiendo a su vez contribuir al mejoramiento del clima laboral, generando impacto positivo en la dinámica organizacional y en los procesos de transformación empresarial.

**Palabras claves:** Retención, recursos humanos, análisis de datos, reconocimiento, organización, clima, cultura organizacional.

**Línea de investigación:** Dinámica organizacional y transformación empresarial

## **Abstract**

With the purpose of understanding the factors that influence the turnover rate of a selected organization in the healthcare sector and proposing strategies to retain and foster employee loyalty, the objective of this study is to identify the main causes of voluntary resignation and formulate strategies aimed at retaining and engaging human talent. To achieve this, a mixed methodology will be used through a descriptive and correlational study, taking as the primary data source the exit surveys provided by the organization, which examine the causes, patterns, and trends of staff turnover. The results will be analyzed through the development and visualization of the data using the Power BI tool.

This will allow for the identification, formulation, and presentation of strategies based on the diagnosis obtained, addressing the problem in the short term and conducting a deeper analysis of the turnover indicator and other strategic indicators. This approach will enable the human resources department to retain and engage employees through the proposal and implementation of a low-cost, viable, and adaptable recognition program for different organizations. At the same time, it will contribute to improving the work environment, generating a positive impact on organizational dynamics and business transformation processes.

***Keywords:*** *Retention, human resources, data analysis, recognition, organization, work environment, organizational culture.*

**Research line:** Organizational dynamics and business transformation

## Contenido

Resumen .....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	13
Planteamiento de problema .....	14
Pregunta de investigación.....	15
Justificación .....	16
Objetivos.....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	17
Marco referencial.....	18
Marco conceptual.....	18
Marco Teórico.....	22
Marco metodológico.....	27
Enfoque, diseño y tipo de investigación .....	27
Población y muestra .....	28
Instrumentos de recolección de información .....	28
Procesamiento y análisis de la información.....	29
Resultados .....	29
Propuesta o Plan de Mejora .....	33
Cronograma.....	57
Recursos necesarios .....	58

Resultados o productos esperados: indicador y beneficiario .....	59
Conclusiones.....	60
Recomendación propuesta planteada .....	61
Posibles líneas futuras de investigación.....	61
Referencias .....	63

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Encuesta de retiro empresa seleccionada</i> .....	30
<b>Figura 2</b> <i>Retiros voluntarios empresa seleccionada (2023-2025)</i> . ....	31
<b>Figura 3</b> <i>Modelo programa ReconoSer 360°</i> .....	34
<b>Figura 4</b> <i>Variables y criterios del programa</i> .....	36
<b>Figura 5</b> <i>Alcance del programa</i> .....	37
<b>Figura 6</b> <i>Reconocimiento por agradecimiento</i> .....	38
<b>Figura 7</b> <i>Reconocimiento por logros</i> .....	39
<b>Figura 8</b> <i>Reconocimiento por logros académicos</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Reconocimiento por pensión</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Reconocimiento por antigüedad</i> .....	42
<b>Figura 11</b> <i>Reconocimiento por ascensos</i> .....	43
<b>Figura 12</b> <i>Reconocimiento por vocación y servicio</i> .....	44
<b>Figura 13</b> <i>Reconocimiento por fechas especiales</i> .....	45
<b>Figura 14</b> <i>Reconocimiento por felicitaciones de clientes</i> .....	46
<b>Figura 15</b> <i>Reconocimiento por competencia - servicio</i> .....	47
<b>Figura 16</b> <i>Reconocimiento por cumplimiento de metas institucionales</i> .....	48
<b>Figura 17</b> <i>Reconocimiento por logros y resultados del plan estratégico</i> .....	49
<b>Figura 18</b> <i>Reconocimiento por cumplimiento de auditorías</i> .....	50
<b>Figura 19</b> <i>Reconocimiento culminación de fases gestión del desempeño</i> .....	51
<b>Figura 20</b> <i>Reconocimiento por promedio superior en evaluación de desempeño</i> .....	52
<b>Figura 21</b> <i>Reconocimiento por liderazgo</i> .....	53
<b>Figura 22</b> <i>Reconocimiento liderazgo enfocado en competencias</i> .....	54
<b>Figura 23</b> <i>Reconocimiento liderazgo influyente</i> .....	55

**Figura 24** *Reconocimiento resultados clima organizacional* ..... 56

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Cronograma de actividades del proyecto por porcentaje y mes de ejecución</i> .....	57
<b>Tabla 2</b> <i>Recursos necesarios para la implementación del proyecto</i> .....	58
<b>Tabla 3</b> <i>Resultados esperados, indicadores y beneficiarios del proyecto</i> .....	59

## **Introducción**

La rotación de personal es un proceso que afecta de manera significativa a las organizaciones, pues implica costos económicos, tiempos, disminución de la productividad, entre otros. Cada retiro voluntario implica un nuevo ciclo de reinicio de procesos de selección, contratación, capacitación y adaptación, lo que genera un impacto directo en la cultura y el clima organizacional, debilitando la motivación y el compromiso de los colaboradores.

En este contexto, el área de recursos humanos tiene un rol importante, ya que debe formular e implementar políticas y programas que permitan disminuir los índices de rotación y fortalecer la fidelización del talento humano.

El presente trabajo busca comprender las causas de la rotación voluntaria de una organización y a diseñar estrategias de retención que respondan a las necesidades reales de los colaboradores y a los recursos disponibles de las organizaciones.

Para ello, se empleará una metodología mixta de carácter descriptivo y correlacional, que permitirá analizar de manera integral la información obtenida de encuestas de retiro y de indicadores internos de gestión, además del uso de herramientas tecnológicas como Power BI que permita facilitar la visualización de datos y la identificación de motivos de renuncia voluntaria, que permita a su vez formular un programa de reconocimiento accesible, viable y adaptable, que contribuya a disminuir la rotación, mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.

De esta manera, el trabajo busca dar a conocer una propuesta práctica y aplicable que permita a las organizaciones enfrentar uno de los retos más significativos en la gestión del talento humano.

### **Planteamiento de problema**

Actualmente el enfoque del área de recursos humanos recae en el interés de disminuir el indicador de rotación de personal, debido a las implicaciones por afectaciones económicas, en tiempo, productividad y conocimiento, generando una responsabilidad notable en aquellas que realizan el proceso de vinculación y retención tales como: selección, contratación, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo, las cuales están directamente implicadas en determinar estrategias que fortalezcan la cultura (percepción externa e interna) y clima organizacional (compromiso, productividad, reconocimiento, entre otros)

Pese a lo anterior, todos los esfuerzos que realizan las áreas involucradas se ven afectados cuando existe pérdida de talento en la organización, ya que se genera un reproceso e inicio del ciclo organizacional un nuevo trabajador, en donde también se ven involucrados factores, económicos, de productividad y tiempo en los procesos operativos y administrativos.

Ante esto, desde el área de recursos humanos se deben formular estrategias de retención a fin de evitar costos adicionales para las organizaciones. Para ello deberá monitorear los indicadores de retiro del personal, enfatizando en aquellos que son voluntarios, con el objetivo de indagar las variables y tendencias, para así crear propuestas de forma particular y alineadas con la estrategia y cultura organizacional.

Es por ello, que mediante este trabajo se busca presentar una propuesta aplicada a un programa de retención y reconocimiento mediante el análisis de resultados de tipo cuantitativos y cualitativos de la encuesta de retiro e indicadores de gestión, que permitan disminuir los costos, fortalezcan la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores a corto plazo.

### **Pregunta de investigación**

¿De qué manera el diseño de un programa de reconocimiento, basado en el análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas de retiro y los indicadores de gestión, puede contribuir a la disminución de la rotación voluntaria del personal y al fortalecimiento del clima organizacional?

### **Justificación**

La rotación de empleados constituye un reto significativo para las organizaciones, ya que implica un impacto financiero, de tiempo y afectaciones en el desempeño general cuando los colaboradores se retiran frecuentemente. Esta situación incide de manera negativa sobre los procesos de selección, contratación, capacitación entre otros, obligando a destinar recursos adicionales para asegurar la estabilidad y continuidad operativa.

En este escenario, el área de recursos humanos asume un rol estratégico, dado que tiene la responsabilidad de establecer e impulsar programas o políticas enfocadas en incrementar el compromiso, motivación y la permanencia de los colaboradores. Aspectos como el ambiente laboral, valores corporativos, las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional y el reconocimiento al desempeño influyen considerablemente en la decisión de los trabajadores de continuar o finalizar su vínculo con la organización.

El presente estudio se sustenta en abordar dichos aspectos, entendiendo las razones de la rotación voluntaria mediante el análisis de información proveniente de entrevistas de retiro e indicadores internos de gestión. A partir de estos datos, se determinarán factores que permitan estructurar una propuesta de estrategias de retención coherentes con la cultura institucional y recursos disponibles.

Asimismo, el diseño de un programa de reconocimiento accesible y de bajo costo se presenta como una opción factible, asequible y adaptable a distintos contextos organizacionales, especialmente en aquellos con recursos limitados para desarrollar iniciativas complejas de fidelización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Presentar el diseño de una propuesta de un programa de reconocimiento enfocado en la retención del talento humano y que sea aplicable en las organizaciones, mediante el análisis de causas y tendencias de retiros voluntarios.

### **Objetivos específicos**

Identificar las variables más significativas, según encuestas de retiro e indicadores suministrados por una organización seleccionada.

Examinar el tipo de encuesta y el enfoque cuantitativo y cualitativo, con el fin de determinar las principales causas de desvinculación laboral.

Emplear la herramienta de visualización de datos en donde se identifiquen los motivos frecuentes, resultados variables, áreas correspondientes, entre otros factores.

Identificar las variables e indicadores favorables y críticos que generan alta rotación.

Realizar un análisis de tipo mixto, en donde las variables y resultados obtenidos, permitan formular un programa reconocimiento aplicable en las organizaciones, que implica costos bajos y que sean de gran impacto en los indicadores de rotación.

Establecer la relación entre factores como clima organizacional, reconocimiento laboral y cultura organizacional en los procesos de retención del talento humano.

## **Marco referencial**

### **Marco conceptual**

#### ***Rotación del personal:***

La rotación de personal es definida por Chiavenato (2011) como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personal que ingresan y salen de la organización” (p.116); esta rotación puede generarse de dos formas: voluntaria e involuntaria. Hollenbech (2020) señala que “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)” (como se citó en Cabrera et al., 2011).

De acuerdo con Dessler (2015), la rotación genera costos directos e indirectos, tales como procesos de reclutamiento, selección, capacitación, pérdida de conocimiento y disminución de la productividad. Asimismo, Mobley (1982) plantea que la rotación voluntaria está asociada a factores como la insatisfacción laboral, las oportunidades externas y la percepción del clima organizacional.

#### ***Retención laboral:***

Alles, M. (2015, p.38) indica la definición del término retención el cual “se utiliza para designar al conjunto de acciones organizacionales estructuradas y sistemáticas, que realizan con el propósito de evitar que los buenos colaboradores dejen la organización buscando mejores opciones laborales”, adicionalmente es importante contemplar el tiempo de vinculación de los colaboradores, ya que esto puede influir en el motivo por el cuál tomaron la decisión de su retiro voluntario, tal como lo indica Alles, M (p.39) “si las personas dejan

la organización al inicio de la relación por ejemplo, en los 3-6 primeros meses, usualmente en esos casos el problema se puede mejorar rápidamente adecuando los procesos de selección. En cambio, si los colaboradores dejan la organización luego de los 3-6 primeros meses, entonces si se podría hablar de problemas estrictamente de retención”.

La retención y la motivación del talento humano constituyen elementos fundamentales dentro de la gestión del área de recursos humanos, e inciden directamente en los costos asociados a la administración del personal. Cuando las estrategias de retención no son efectivas, la organización enfrenta incrementos en costos relacionados con procesos de selección, reclutamiento, capacitación y bienestar, además del gasto por el proceso de adaptación de un nuevo empleado. Esto se reflejan de manera directa en la productividad y en la rentabilidad, puesto que la salida de un colaborador y la incorporación de uno nuevo generan discontinuidad operativa, pérdida temporal de eficiencia y un impacto en los resultados de la empresa.

***Power Bi:***

Es una herramienta de análisis de datos desarrollada por Microsoft que permite transformar, visualizar y compartir información a través de informes interactivos y paneles dinámicos. Facilita la integración de múltiples fuentes de datos, el modelado analítico y la generación de indicadores clave para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Su uso contribuye a mejorar la gestión basada en datos y a fortalecer la comprensión de tendencias y comportamientos organizacionales (Microsoft, 2024). Pérez,M. (2024) “Power Bi Desktop puede ser utilizado para gestionar datos de recursos humanos, mejorando la gestión del talento y la planificación de la fuerza laboral”. Por otro lado, es importante comprender el impacto que dichas herramientas generan según Muñiz, L (2022, p. 12) indica que “Power BI se ha convertido en una herramienta clave para el análisis de datos no

solo por su versatilidad, sino también por su potencia y posibilidades de visualización de datos”.

### ***Reconocimiento Laboral:***

El reconocimiento laboral se define como el conjunto de acciones mediante las cuales una organización destaca y valora el esfuerzo, el desempeño y las contribuciones de sus colaboradores. Estas acciones pueden expresarse a través de incentivos económicos, gestos simbólicos, oportunidades de formación, retroalimentación positiva o mecanismos formales donde se visibilice el trabajo realizado. (Chiavenato, 2019). Plantear e implementar un programa de reconocimiento laboral puede significar la obtención del sentido de pertenencia en los colaboradores.

El reconocimiento laboral es una herramienta clave dentro de la gestión del talento humano. Herzberg (1968), en su teoría de los dos factores, señala que el reconocimiento es un elemento motivacional que influye en la satisfacción y el desempeño laboral.

Por su parte, Nelson (2005) sostiene que las organizaciones que implementan programas de reconocimiento, incluso de bajo costo, logran mejorar el compromiso, la motivación y la permanencia de los colaboradores.

### ***Clima organizacional:***

Se entiende como la percepción de los colaboradores a cerca del ambiente de trabajo, contempla relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, comunicación y prácticas de gestión. En este sentido los climas positivos suelen ser el vehículo de resultados óptimos en términos de compromiso, desempeño y bienestar. Según Litwin y Stringer (1968), el clima influye directamente en la motivación y el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

Asimismo, Brunet (2011) señala que un clima organizacional positivo favorece el compromiso, la satisfacción laboral y la productividad, mientras que un clima negativo puede incrementar los niveles de rotación y ausentismo.

***Cultura organizacional:***

Hace referencia a los valores creencias normas y prácticas, que en conjunto orientan el comportamiento de los colaboradores durante su ejercicio laboral. Esto a su vez, marca la identidad de la empresa desde la forma en que las personas interactúan, hasta las relaciones con su entorno laboral, pasando por la toma de decisiones. Todos estos aspectos marcan los lineamientos de cultura al interior de las organizaciones, incentivan la permanencia y el compromiso de los trabajadores.

***Análisis de datos en la gestión del talento humano:***

El análisis de datos permite identificar patrones y tendencias en los procesos organizacionales. Davenport, Harris y Shapiro (2010) afirman que las organizaciones que basan sus decisiones en el análisis de datos obtienen ventajas competitivas y mejores resultados estratégicos.

En el ámbito de recursos humanos, el análisis de encuestas de retiro e indicadores de gestión facilita la formulación de estrategias objetivas y alineadas con la realidad organizacional. El uso de herramientas de visualización como Microsoft Power BI permite representar gráficamente la información y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

## Marco Teórico

Con el paso del tiempo, la retención de los colaboradores en las organizaciones es un factor retador, ya que se generan costos económicos y operativos significativos, además de afectar la productividad, tiempos y calidad del servicio. Teniendo en cuenta lo anterior, a mayoría de las estrategias diseñadas deben estar alineadas a las necesidades, recursos disponibles y cultura organizacional.

Según Parra, J & Torres, C (2023): “la rotación se considera una variable crítica y un indicador primario”, ya que es una responsabilidad compartida de las áreas de apoyo involucradas (selección, contratación, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo), las cuales están directamente implicadas en determinar estrategias que fortalezcan la cultura (percepción externa e interna) y clima organizacional (compromiso, productividad, reconocimiento, entre otros).

El tiempo de permanencia también juega un papel relevante dentro de la rotación, ya que lo que se busca es que su proyección sea a largo plazo, sin embargo, pesar de que los nuevos talentos incorporan diversas ideas que muchas veces resultan efectivas en los procesos, los trabajadores que buscan desarrollo profesional pueden percibir falta de proyección dentro de la organización al no tener en cuenta sus necesidades y motivaciones, Según Alles, M (2017) “en general, se entiende que es alta cuando los empleados se retiran antes de un año a partir de sus ingresos”, así mismo “cuando la rotación es alta perjudica a la organización desde varios puntos de vista”.

Es por ello, este trabajo radica en la necesidad de abordar el desafío creciente de la retención de empleados, mediante el diseño de un programa de reconocimiento que permita reducir la rotación.

La productividad y la gestión del talento humano sostienen una estrecha relación, la literatura señala que los procesos previos a la iniciación laboral de los colaboradores construyen las bases para procurar un funcionamiento adecuado y óptimo en términos de rendimiento, con lo cual se mitigan los fenómenos de rotación y desmotivación. En este sentido, es importante que las organizaciones tengan control de la rotación de personal y tomen las medidas para mantener su operatividad y buen desempeño. (Caldera et al. (2019) como se citó en Velázquez y Gamarra, 2024, p. 5510).

Considerando que la rotación de personal es como tal “la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente de esos fenómenos internos y/o externos a la organización” (Chiavenato, 2011, p.119). Los fenómenos externos puede que no estén bajo el control de la organización, como la situación de demanda y oferta de profesionales en el mercado laboral; sin embargo, la organización sí puede influir en los factores internos como las políticas organizacionales y los tipos de liderazgo. En este sentido, dado que existen diversos factores que pueden ser generadores de la rotación en las organizaciones es importante que en simultáneo las estrategias de retención evolucionen al margen de las dificultades del entorno laboral.

La mayoría de las teorías, modelos e investigaciones se enfocan en identificar los factores que influyen en la intención de rotación, principalmente en la satisfacción laboral, como se puede evidenciar a continuación:

Modelo de March y Simón (1958): Determina que el retiro se genera luego de la idea de abandonar la empresa y esta se relaciona con la intención de rotación del trabajador y su percepción laboral externa. “Sugieren que la marcha voluntaria del individuo de la organización dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos

de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio” (Hernández et al., 2013, p. 848). Este modelo resalta que la decisión de rotación no surge de manera inmediata, sino que se construye progresivamente a partir de evaluaciones cognitivas sobre la satisfacción laboral y las alternativas disponibles. En este sentido, las organizaciones pueden intervenir en los factores internos que influyen en esta percepción para disminuir la intención de abandono.

Modelo de Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979): Mobley realizó un modelo anterior en 1977, dos años después añadió otras variables. El modelo inicial constituye la relación de las actitudes laborales con la intención de renuncia y con la renuncia en sí. Además, indica que “los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia” y en este modelo se añade un componente de reciprocidad entre variables relacionadas y no relacionadas con el trabajo como “las expectativas en cuanto a desarrollo profesional y consideraciones familiares” (Littlewood, 2006).

Modelo simplificado de Mobley (1980): Este modelo está enfocado en tres variables y como el impacto en una afecta a las otras dos en el comportamiento real de abandono. Estas se denominan “variables antecedentes (variables organizativas, individuales y del entorno), variables afectivas (satisfacción) y variables cognitivas (intención de buscar, intención de abandonar)” (Pérez y Espichan, 2016, 31)

Modelo Integral de decisión de abandono del empleado de Boudreau y Milkovich (1994): El modelo estipula que la rotación es motivada por tres factores que influyen sobre la percepción del colaborador sobre su puesto de trabajo, sus necesidades y su influencia en su desempeño y la satisfacción laboral, tal como lo explican Pérez y Espichan (2016):

- Factores de la organización, por ejemplo, políticas, condiciones y clima organizacional.
- Factores del individuo, como edad, educación, personalidad, nivel jerárquico.
- Factores del mercado económico de trabajo, como desempleo, vacantes en el mercado.

A partir del análisis de los modelos anteriores, se infiere que la intención de rotación de los empleados se manifiesta inicialmente como una idea influenciada por la percepción que tiene cada persona frente a diversas variables. Aunque los autores difieren en el tipo de factores que destacan en sus teorías, coinciden en que algunas de estas variables no pueden ser controladas por la organización. En contraste, aquellas que sí son gestionables están relacionadas principalmente con la satisfacción laboral y las condiciones del puesto de trabajo. Por tanto, es fundamental monitorear y fortalecer estos aspectos con el fin de mantener niveles de rotación adecuados dentro de la organización. Finalmente, el análisis de los anteriores puntos es importante darlos a conocer a la organización y entender el impacto mediante herramientas de visualización, para ello el uso de tecnologías también es importante para el área de recursos humanos. Una de las herramientas que facilita la visualización de tableros de información para fortalecer la toma de decisiones es Power BI. Esta plataforma permite integrar, consolidar y transformar grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes, ofreciendo reportes dinámicos y dashboards interactivos. Gracias a estas funcionalidades, las organizaciones pueden analizar de manera más clara el diagnóstico obtenido, identificar tendencias, reconocer comportamientos relevantes y generar conclusiones que orienten la formulación de estrategias, especialmente en procesos relacionados con la gestión del talento humano. Además, al centralizar información clave, Power BI ayuda a monitorear indicadores de desempeño y a proyectar escenarios futuros

con mayor precisión (Microsoft, s. f.). En relación con los posibles motivos de retiro, se identifican diversas oportunidades de mejora que involucran a los colaboradores, a los jefes, al área de recursos humanos y a la organización en general. En este sentido, y de acuerdo con el enfoque de recursos humanos planteado por Alles (2016, p. 40), estas oportunidades pueden asociarse a fallas en los procesos de selección, falta de motivación por parte del área de RR. HH. y programas de motivación insuficientes o deficientes.

En síntesis, los motivos de retiro voluntarios y estrategias diseñadas por la organización son fundamentales para evitar aumentar el índice de rotación, sin embargo, es importante realizar seguimiento mediante el uso de tecnologías avanzadas en donde se pueda ver el detalle, avance y oportunidades de mejora de cada proceso.

## Marco metodológico

### Enfoque, diseño y tipo de investigación

El enfoque de esta investigación es mixto con un diseño de triangulación concurrente, ya que pretende integrar, analizar y corroborar datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de manera simultánea, con el fin de obtener una comprensión más amplia y profunda del estudio.

En cuanto al diseño, ambos tipos de datos se analizarán inicialmente por separado. Las respuestas cualitativas provenientes de las encuestas de retiro y los indicadores cuantitativos suministrados por la organización, para posteriormente contrastar y relacionar sus resultados. Esta integración permitirá identificar convergencias, divergencias y patrones comunes, los cuales serán sintetizados en un modelo de análisis mediante la herramienta de visualización de datos Power BI como soporte visual tanto para los datos cuantitativos como para los cualitativos procesados mediante categorías. Esto permitirá articular ambos tipos de información en un mismo entorno analítico, facilitando la comparación, interpretación y derivación de conclusiones más precisas. El propósito es abordar el problema de investigación, comprender las causas de la rotación de personal en la empresa seleccionada y, con base en dicho diagnóstico, diseñar estrategias de retención y fidelización del talento humano.

Se selecciona el enfoque mixto como la mejor opción, considerando que, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este “implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor

entendimiento del fenómeno bajo estudio”. Además, como lo señalan McCrudden, Marchand y Schutz (2019) y Newman et al. (2002), citados por Hernández y Mendoza (2018), este enfoque permite “lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ofreciendo una comprensión más integral, completa y holística” (p. 634).

En específico en esta investigación, el tipo de estudio desde el componente es la investigación descriptiva, ya que es conveniente para entender el fenómeno, buscar patrones y diferencias desde la perspectiva de quienes renuncian en la organización. Y el enfoque cuantitativo es del tipo correlacional, como lo indica Hernández (2003) este tipo de estudios mide el grado de relación entre dos o más variables. En este caso, se analizará la relación entre variables como rotación voluntaria, clima organizacional, reconocimiento laboral e indicadores de gestión.

### **Población y muestra**

La población estará conformada por los colaboradores que hayan presentado retiro voluntario en la organización seleccionada durante la vigencia 2023-2025. La muestra corresponderá a las encuestas de retiro diligenciadas en dicho periodo, así como a los indicadores de gestión referente a motivos y percepción de la organización

### **Instrumentos de recolección de información**

Este proyecto utiliza como insumo de recolección las encuestas de retiro, el cuál juega un papel importante, ya que es el instrumento principal para la obtención de datos de información. Y el segundo instrumento es el análisis documental de indicadores organizacionales relacionados con rotación de personal.

## **Procesamiento y análisis de la información**

La información tanto cuantitativa como cualitativa se integrará en un modelo de análisis utilizando la herramienta de visualización Microsoft Power BI, lo que facilitará la representación gráfica de los indicadores, la comparación de resultados y la vinculación de categorías cualitativas con datos numéricos.

Así mismo, mediante la triangulación de esta información será posible reconocer tendencias de comportamiento, identificar factores clave relacionados con la rotación voluntaria y diseñar estrategias de retención acordes a la cultura organizacional de la organización seleccionada, contribuyendo a la disminución de los costos e impactos organizacionales a corto plazo.

## **Resultados**

Para llevar a cabo el análisis, se aplicaron encuestas de retiro voluntario a los colaboradores que dejaron la organización entre 2023 y 2025. A continuación, se muestra en la figura 1 el formato aplicado en la organización.

Figura 1

Encuesta de retiro empresa seleccionada

Código: DE.01.IT.03.FT.01  
 Fecha: 2025.07.30  
 Versión: 6

Código: DE.01.IT.03.FT.01  
 Fecha: 2025.07.30  
 Versión: 6

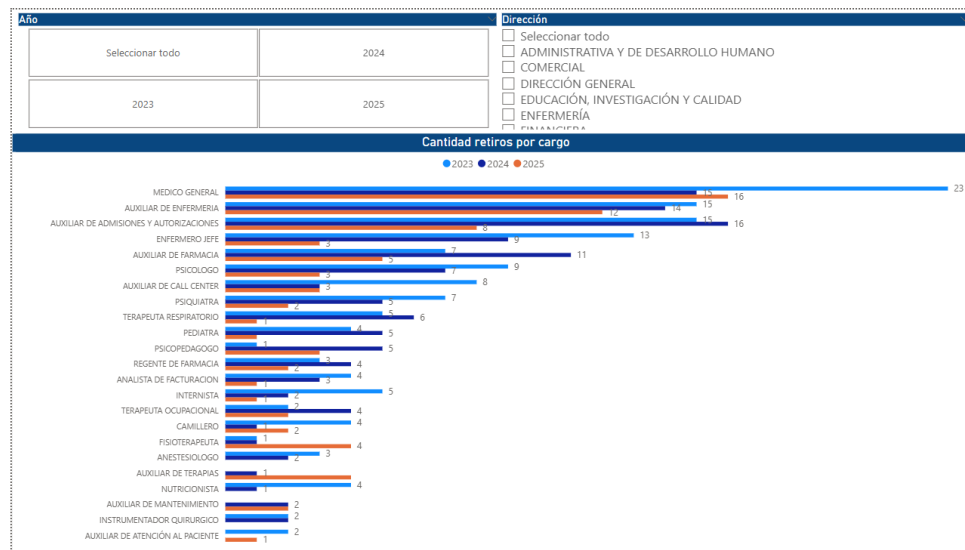
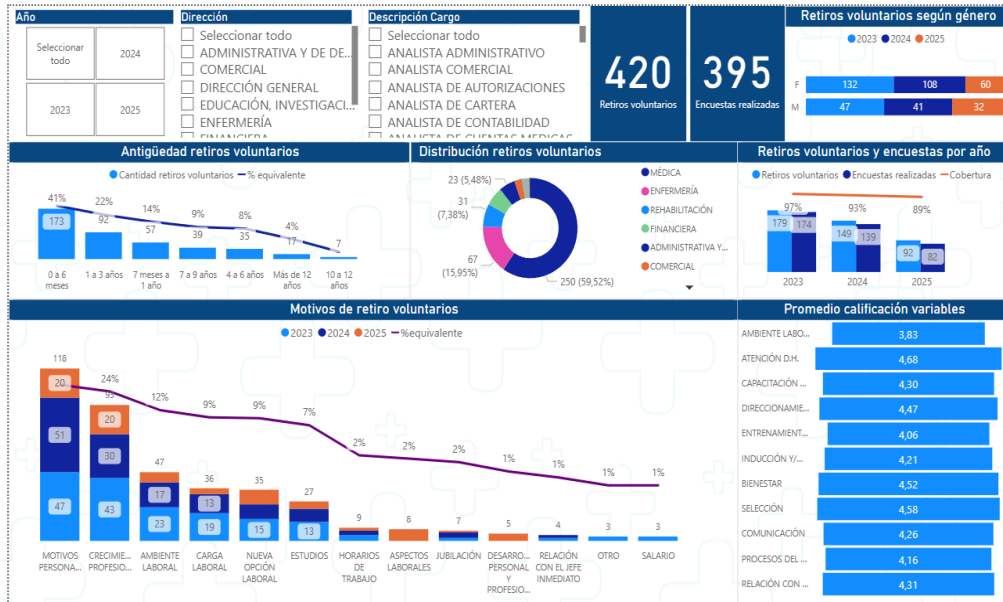
ENCUESTA DE RETIRO						
<b>INFORMACIÓN GENERAL – DATOS PERSONALES</b>						
FECHA DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA: _____						
NOMBRES Y APELLIDOS: _____						
FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE RETIRO: _____						
CÉDULA DE CIUDADANÍA No. _____ CARGO: _____						
ÁREA/SERVICIO: _____ SUBDIRECCIÓN: _____						
NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO JEFE INMEDIATO: _____						
<b>CAUSA PRINCIPAL DEL RETIRO</b>						
Instrucciones: Marque con una X la causa principal que motivó su retiro de la Clínica.						
<b>CRITERIO</b>	<b>MOTIVO DE RETIRO</b>					
<b>ASPECTOS LABORALES</b>	<input type="checkbox"/> Horarios de trabajo <input type="checkbox"/> Carga laboral <input type="checkbox"/> Relación con el jefe inmediato <input type="checkbox"/> Ambiente laboral <input type="checkbox"/> Salario <input type="checkbox"/> Deficiencias del entrenamiento en el puesto de trabajo <input type="checkbox"/> Otro: ¿Cuál? _____					
<b>MOTIVOS PERSONALES</b>	<input type="checkbox"/> Salud (personal o familiar) <input type="checkbox"/> Cambio de residencia <input type="checkbox"/> Tiempo de Reemplazamiento <input type="checkbox"/> Búsqueda de mayor equilibrio entre vida personal y laboral <input type="checkbox"/> Falta de adaptación con el entorno laboral y procesos institucionales <input type="checkbox"/> Otro: ¿Cuál? _____					
<b>DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b>	<input type="checkbox"/> Estudio <input type="checkbox"/> Nueva opción laboral Por favor especifique las condiciones laborales que ofrecen en su nuevo empleo: Lugar: _____ Cargo: _____ Salario: _____ Tipo de contrato: _____ Otros beneficios: _____					
<b>ASPECTOS PARA EVALUAR</b>						
Instrucciones: Teniendo en cuenta su experiencia en la institución, califique de 1 a 5 cada uno de los procesos de la Clínica mencionados a continuación (Siendo 1 la calificación más bajo y 5 la más alta). Registre los comentarios adicionales y motivo de sus respuestas.						
<b>ASPECTOS PARA EVALUAR</b>	1	2	3	4	5	<b>COMENTARIOS, OBSERVACIONES, SUGERENCIAS</b>
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>						
¿Cómo percibe los procesos de Selección de la Clínica?						
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y/O REINDUCCIÓN</b>						
Si asistió a la Inducción General con los Directivos: ¿Cómo calificaría el programa de Inducción General o Re-inducción?						
<b>ASPECTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>RECIBIMIENTO EN EL ÁREA Y ENTRENAMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						
¿Cuál calificación otorgaría a la bienvenida en su área y entrenamiento de su puesto de trabajo?						
<b>RELACIÓN JEFE INMEDIATO</b>						
¿Cómo calificaría la relación con su jefe inmediato?						
<b>AMBIENTE LABORAL</b>						
¿Cómo percibe el ambiente laboral en la Clínica y en su área?						
<b>PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>						
¿Cómo calificaría los procesos de Capacitación y Formación en la Clínica?						
<b>PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA CLÍNICA</b>						
¿Cómo percibe los canales y procesos de comunicación en la Clínica y en su área?						
<b>DIRECCIONAMIENTO Y POLÍTICAS</b>						
¿Conoce el direccionamiento y Políticas de la Clínica?						
<b>PROCESOS DEL ÁREA</b>						
¿Cómo percibe los procesos en su área en cuanto a Calidad, organización, oportunidad y resultados?						
<b>ATENCIÓN POR PARTE DE DESARROLLO HUMANO</b>						
Cuando ha recibido atención por parte del Área de Desarrollo Humano ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio brindado por esta área?						
<b>BIENESTAR Y BENEFICIOS</b>						
Instrucciones: A continuación, se relacionan los beneficios estratégicos con los que la Clínica cuenta, favor marcar con una "X" aquellos de los que tiene conocimiento.						
<b>BENEFICIOS EXTRALEGALES:</b>						
<input type="checkbox"/> Auxilio de Alimentación	<input type="checkbox"/> Descuento en punto café	<input type="checkbox"/> Programas de Capacitación y Formación				
<input type="checkbox"/> Descuento del 20% en Exámenes Médicos en la Clínica Universidad de la Sabana a colaboradores y familiares en primer grado	<input type="checkbox"/> Vacaciones Recreativas Para Hijos	<input type="checkbox"/> FONDABANA				
<input type="checkbox"/> Auxilio de Necemiento	<input type="checkbox"/> Prima de Vacaciones	<input type="checkbox"/> Celebración de Fin de Año Para Hijos				
<input type="checkbox"/> Poliza de Vida	<input type="checkbox"/> Meses de Licencia Extendida	<input type="checkbox"/> Escuelas deportivas y artísticas				
<input type="checkbox"/> Parquadero Gratis	<input type="checkbox"/> Centro de Servicios Psicológicos	<input type="checkbox"/> Convenios de Libranza				
<input type="checkbox"/> Cursos Libres y Deportivos	<input type="checkbox"/> Descuento en la matrícula para los hijos de los colaboradores en programas de pregrado y posgrado en la Universidad de la Sabana	<input type="checkbox"/> Servicio tu línea amiga 24 Horas				
<input type="checkbox"/> Asesorías en el Instituto de familia	<input type="checkbox"/> Convenios de atención preferencial a colaboradores y familiares en primer grado de conyugalidad.	<input type="checkbox"/> Consultoría jurídica				
<input type="checkbox"/> Convocatorias Internas	<input type="checkbox"/> Acceso gratuito al Centro de Acondicionamiento Físico (CAF)	<input type="checkbox"/> Convenios y descuentos Caja de Compensación Familiar.				
<input type="checkbox"/> Olimpiadas para empleados	<input type="checkbox"/> Descuento en la matrícula para los hijos de los colaboradores en Colegios					
<b>ASPECTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>BENEFICIOS CORPORATIVOS</b>						
En lo relacionado con programas de Bienestar y Beneficios, ¿Cuál sería su calificación de 1 a 5?						
<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>						

Nota: Las figuras anteriores describen el formato de encuestas de retiro con diferentes variables contempladas: datos personales, calificación y percepción organizacional y comentarios adicionales. Dicho formato es insumo clave para el modelo de datos y orientación para el diseño de la propuesta del programa de retención y reconocimiento para el fortalecimiento organizacional.

Los datos obtenidos fueron integrados y estructurados en un modelo analítico desarrollado en Microsoft Power BI, lo que permitió visualizar de manera dinámica los indicadores clave relacionados con la rotación del personal, como se puede ver en la figura

Figura 2

Retiros voluntarios empresa seleccionada (2023-2025).



Nota: Las figuras anteriores presenta un panel de indicadores sobre retiros voluntarios, con cantidad de retiros voluntarios vs cantidad de encuestas realizadas, analizados por año, género, antigüedad, cargos, motivo de salida, área y nivel de satisfacción.

Se identificaron patrones y factores críticos que influyen en la salida voluntaria del personal de la organización seleccionada, lo que permitió alinear las estrategias para diseñar un modelo de reconocimiento laboral alineadas con las necesidades y percepciones evidenciadas en los resultados, contribuyendo así a la mejora del compromiso y la permanencia en la organización.

Respecto a los resultados se identifican que durante el periodo 2023-2025, se registraron un total de 420 retiros voluntarios en la organización. De estos, se aplicaron 395 encuestas de retiro, alcanzando una cobertura del 94% respecto al total de retiros. La mayoría de los colaboradores que dejaron la organización tenían una antigüedad de entre 0 y 6 meses (41%), seguida por aquellos con una permanencia de 1 a 3 años (22%). Lo anterior permite identificar que los principales motivos están relacionado a temas personales (24%), crecimiento profesional (12%) y ambiente laboral (9%). Otros motivos como carga laboral y estudios representaron el 9% y 7%, respectivamente. Motivos como aspectos laborales específicos, jubilación y salario tuvieron una incidencia menor (menos del 5%).

## **Propuesta o Plan de Mejora**

### **Diagnóstico**

El análisis de las encuestas de retiro y los indicadores visualizados en Power BI Los datos muestran que un alto porcentaje de colaboradores se retira en los primeros seis meses, lo cual sugiere posibles retos en los procesos de inducción y adaptación. Además, los motivos personales y el crecimiento profesional son factores clave a considerar en estrategias de retención. La predominancia de retiros en las áreas asistenciales (médica, enfermería y rehabilitación) señala la necesidad de focalizar esfuerzos en esos departamentos para mejorar la satisfacción y compromiso.

### **Objetivo de la propuesta**

Implementar un programa de reconocimiento integral, denominado Reconoser 360°, que hace referencia a – Ser reconocido desde múltiples perspectivas de manera que se impulse y fortalezca el bienestar y el compromiso de los colaboradores, valorando sus logros, vocación, liderazgo y aportes a las metas institucionales. apalancado por la Cultura Institucional, en donde los líderes, compañeros, colaboradores, pacientes y sus familiares fomenten un ambiente laboral favorable y reducir la rotación voluntaria.

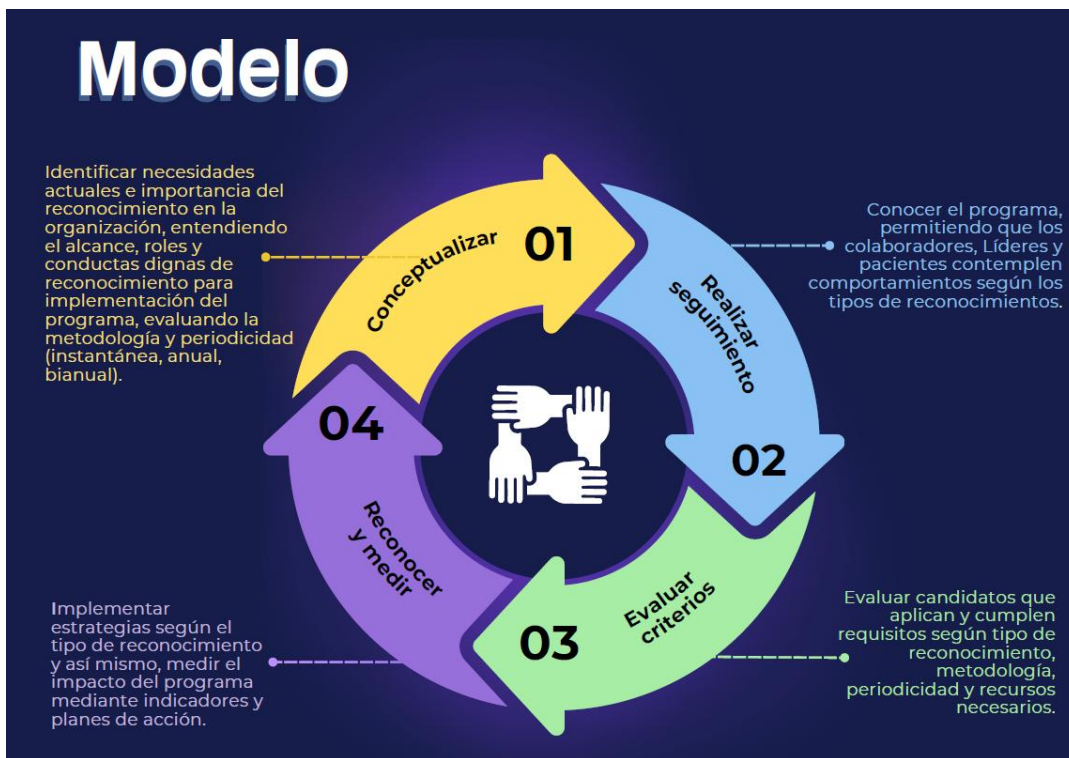
### **Descripción del programa o estrategia**

Se propone un modelo de reconocimiento que destaque logros individuales y grupales, con incentivos simbólicos o de bajo costo, seguimiento trimestral y comunicación directa de los resultados. ReconoSer 360° es una estrategia basada en procesos de reconocimiento 360°, en donde líderes, compañeros, colaboradores, pacientes y familiares participan para destacar el valor del colaborador como profesional y persona.

Así mismo se plantea un modelo con 4 fases para su respectiva ejecución como se puede evidenciar en la figura 3.

**Figura 3**

*Modelo programa ReconoSer 360°*



Nota: La figura muestra un modelo cíclico de reconocimiento organizacional que consta de cuatro etapas.

Primero se conceptualizan las necesidades y el enfoque del reconocimiento; luego se realiza seguimiento comunicando el programa y alineando a los colaboradores; después se evalúan los criterios para validar a los candidatos según requisitos y recursos; y finalmente se reconoce y mide el impacto del reconocimiento, permitiendo mejorar continuamente el programa. A continuación, se especifica el detalle:

- Conceptualizar: Identificar necesidades actuales e importancia del reconocimiento en la organización, entendiendo el alcance, roles y conductas dignas de reconocimiento para implementación del programa, evaluando la metodología y periodicidad (instantánea, anual, bianual)
- Realizar seguimiento: Conocer el programa, permitiendo que los colaboradores, Líderes y clientes contemplen comportamientos según los tipos de reconocimientos.
- Evaluar criterios: Evaluar candidatos que aplican y cumplen requisitos según tipo de reconocimiento, metodología, periodicidad y recursos necesarios.
- Reconocer y medir: Implementar estrategias según el tipo de reconocimiento y así mismo, medir el impacto del programa mediante indicadores y planes de acción.

El programa contempla variables clave como agradecimiento, logros, vocación y servicio, liderazgo y metas institucionales, creando un ambiente laboral positivo. Se dirige al personal con contrato fijo o indefinido y busca fortalecer la cultura organizacional mediante incentivos simbólicos, comunicación continua y seguimiento periódico, alineando las acciones con los resultados obtenidos en el análisis de rotación.

**Figura 4**

*Variables y criterios del programa*



Nota: La figura anterior, muestra un enfoque integral de reconocimiento en las organizaciones, compuesto por cinco variables: agradecimiento, logros, vocación y servicio, metas institucionales y liderazgo

## Figura 5

### *Alcance del programa*



Nota: La figura anterior muestra cómo se da el alcance del modelo en 360°, donde un colaborador puede ser reconocido por clientes, compañeros, colaboradores y líderes, tanto directos como de otras áreas.

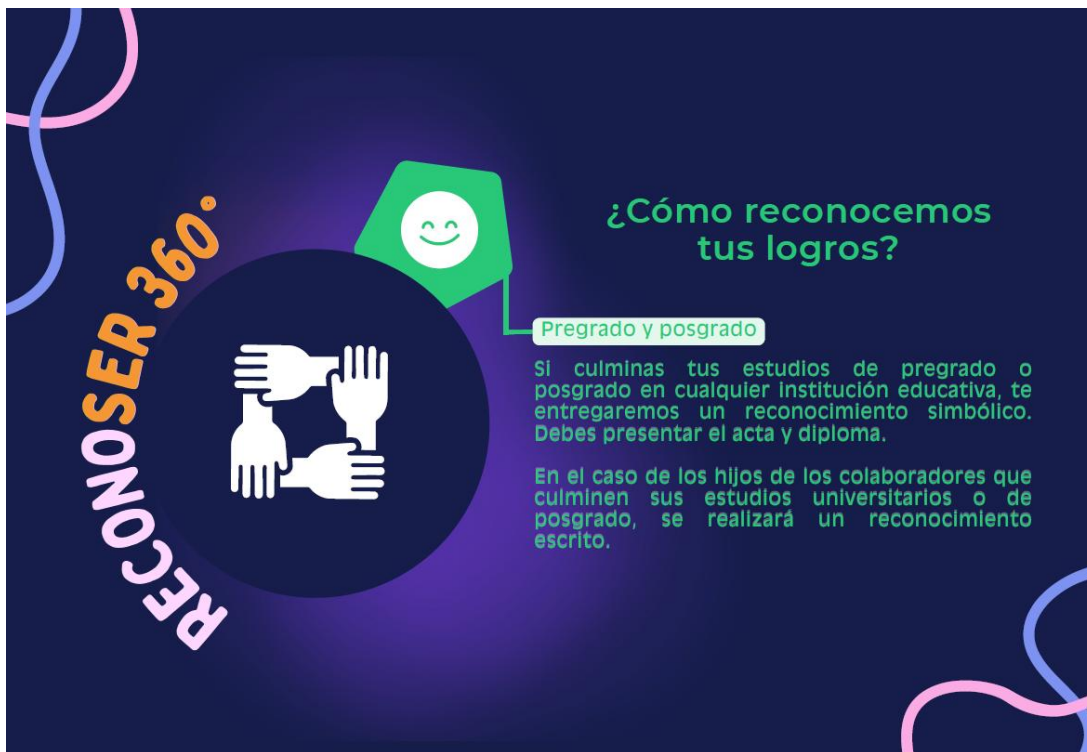
Cada variable se ajusta a la necesidad y alcance que se tiene en la organización, en este caso, dicha organización cuenta con recursos limitados y tenía como objetivo hacer un valor significativo a bajo costo según la variable correspondiente, como se puede evidenciar a continuación:

**Figura 6***Reconocimiento por agradecimiento*

Nota: Las figuras anteriores sugieren un tipo de agradecimiento que se puede realizar de manera física o virtual para reconocer labores o comportamientos positivos; este agradecimiento puede ser personal, cuando se expresa de manera genuina, frecuente y directa entre compañeros o líderes, o público, destacando a los cinco colaboradores más reconocidos en una ceremonia anual, considerando una metodología y periodicidad definida según el tipo de reconocimiento.

**Figura 7***Reconocimiento por logros*

Nota: La figura anterior da a conocer los tipos de reconocimientos simbólicos por culminación de estudios, por pensiones, aniversarios y ascensos (de tipo vertical).

**Figura 8***Reconocimiento por logros académicos*

Nota: La figura explica cómo se reconocen los logros académicos cuando un colaborador o hijos culminan estudios de pregrado o posgrado.

**Figura 9***Reconocimiento por pensión*

Nota: La figura explica cómo se reconocen los logros por pensión y/o proceso de retiro de la organización.

**Figura 10***Reconocimiento por antigüedad*

Nota: La figura explica cómo se reconoce la antigüedad forma anual y que aumentan progresivamente según los años de servicio.

**Figura 11***Reconocimiento por ascensos*

Nota: La figura explica cómo se reconocen los ascensos buscando destacar el crecimiento profesional del colaborador dentro de la organización. El alcance es a nivel vertical, no horizontal, es decir, no aplica para cambio de cargo en el mismo nivel.

**Figura 12***Reconocimiento por vocación y servicio*

Nota: La figura explica cómo se reconocen la vocación y servicio entendiéndolo en el contexto organizacional como las fechas especiales, felicitaciones de clientes, promedio en evaluación de competencias (servicio)

**Figura 13***Reconocimiento por fechas especiales*

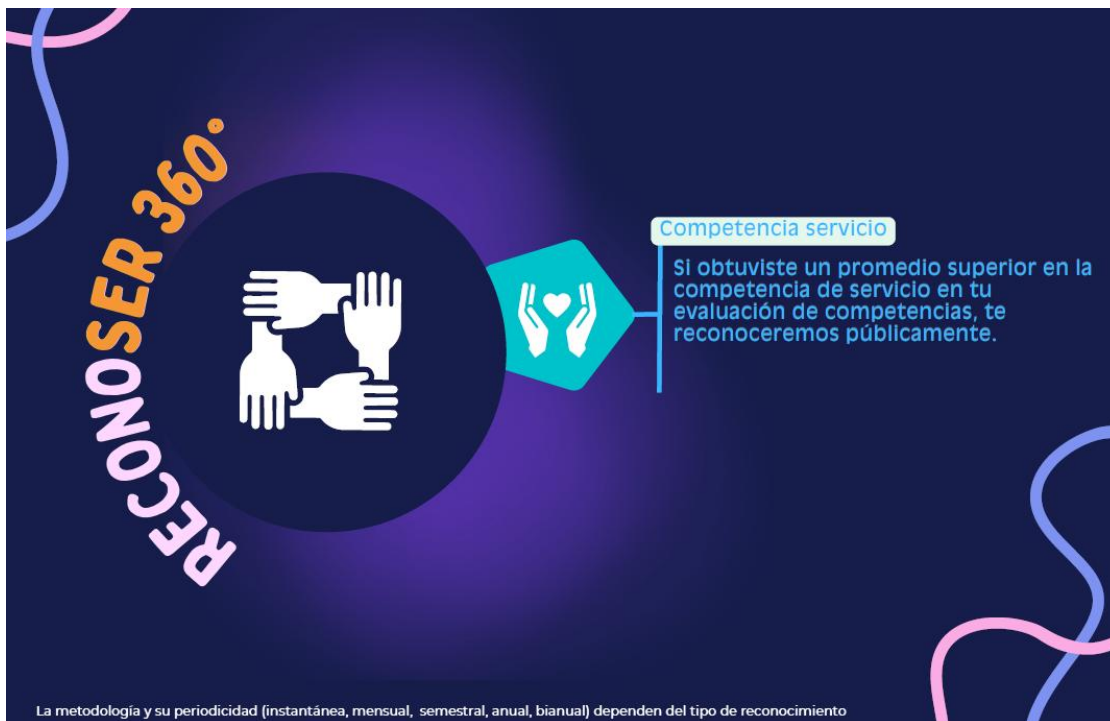
Nota: La figura explica cómo se reconocen las fechas especiales (cumpleaños, festividades, entre otras) con el fin de valorar su compromiso y aporte humano a la organización.

## Figura 14

### Reconocimiento por felicitaciones de clientes



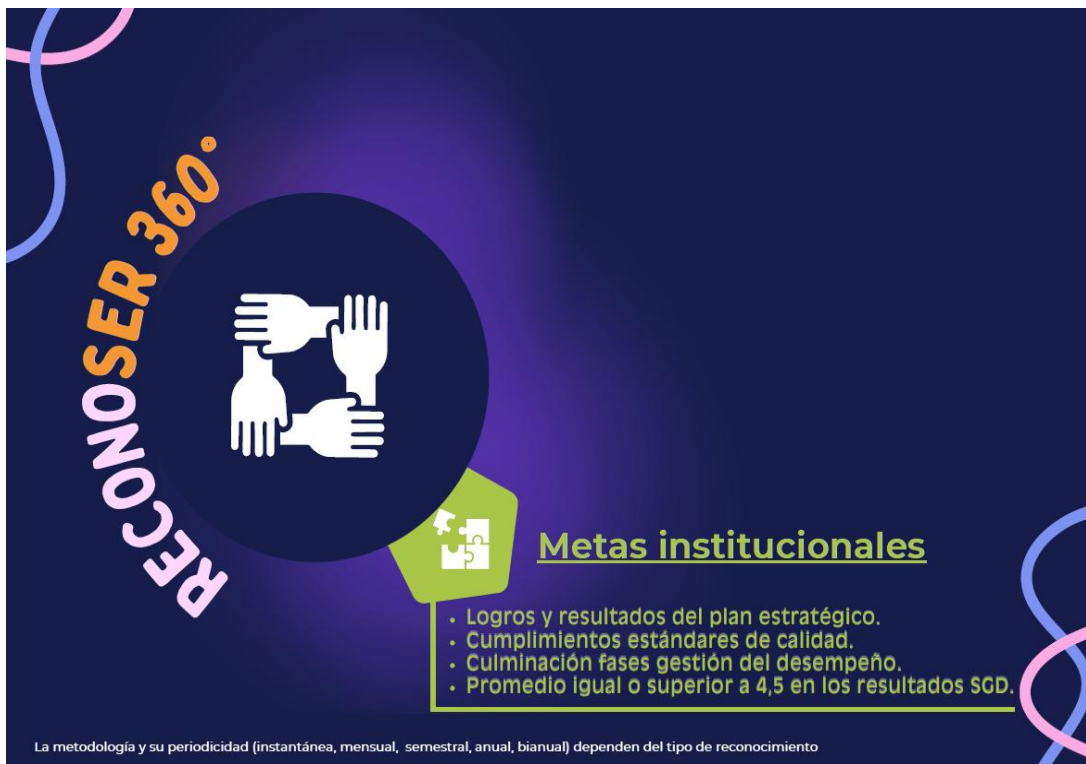
Nota: La figura anterior explica cómo se realiza el reconocimiento por felicitaciones de clientes, en donde se destacan los mensajes recibidos de clientes internos o externos y a los cinco colaboradores más felicitados.

**Figura 15***Reconocimiento por competencia - servicio*

Nota: La figura anterior da a conocer el reconocimiento alineado al sistema de gestión del desempeño en la evaluación de la competencia de servicio, con el fin de destacar la calidad en el servicio brindado.

**Figura 16**

*Reconocimiento por cumplimientos de metas institucionales*



Nota: La figura anterior da a conocer los reconocimientos por cumplimiento de metas institucionales, enfocadas en logros y resultados del plan estratégico, cumplimientos estándares de calidad, culminación fases gestión del desempeño y calificaciones superiores.

**Figura 17**

*Reconocimiento por logros y resultados del plan estratégico*



Nota: La figura anterior da a conocer los reconocimientos por cumplimiento de metas institucionales los cuales son avalados y aprobados por la junta directiva, calculado según el porcentaje de cumplimiento institucional y aplicable únicamente a los líderes.

**Figura 18***Reconocimiento por cumplimiento de auditorías*

Nota: La figura anterior explica cómo se reconoce el 90% de cumplimiento de las auditorías, como incentivo a la calidad y mejora continua.

**Figura 19**

*Reconocimiento culminación de fases gestión del desempeño*



Nota: La figura anterior explica el reconocimiento otorgado cuando un área completa a tiempo todas las etapas del proceso de gestión del desempeño (planeación, seguimiento, evaluación, retroalimentación), lo anterior, busca fortalecer el cumplimiento colectivo de los colaboradores.

**Figura 20***Reconocimiento por promedio superior en evaluación de desempeño*

Nota: La figura anterior explica cómo se reconoce el promedio igual o superior en los resultados la evaluación de desempeño, buscando destacar a aquellos con un compromiso superior dentro de la organización. En el caso de la organización seleccionada aplica una escala de 1 a 5, siendo 4,5 la calificación con criterio “superior”.

**Figura 211***Reconocimiento por liderazgo*

Nota: La figura anterior explica los tipos de reconocimientos por liderazgo, distribuido en variables de promedio de competencia, influencia e impacto en los resultados de encuestas de clima organizacional.

**Figura 222**

*Reconocimiento liderazgo enfocado en competencias*

**RECONOCER 360°**

**¿Cómo reconocemos el liderazgo?**

Promedio igual o superior a 4,5 en competencia liderazgo

Si obtuviste un promedio igual o superior a 4,5 en la competencia de liderazgo en tu evaluación de competencias, tendrás un reconocimiento personalizado con una bonificación.

La metodología y su periodicidad (instantánea, mensual, semestral, anual, bianual) dependen del tipo de reconocimiento

Nota: La figura anterior explica cómo se reconocen los resultados superiores frente a la competencia de liderazgo, entendiendo que, dicha competencia aplica únicamente a aquellos que tienen personal a cargo y que en la organización seleccionada el criterio es de 1 a 5, siendo superior la calificación desde 4,5.

**Figura 233***Reconocimiento liderazgo influyente*

Nota: La figura anterior explica cómo se reconocen los líderes influyentes dentro de la organización, entendiéndolo en un contexto que se realizará mediante votaciones abiertas y criterios previamente definidos y con el objetivo que los colaboradores identifiquen a los 3 líderes que generan mayor influencia e impacto en la compañía.

## Figura 244

### *Reconocimiento resultados clima organizacional*



Nota: La figura anterior explica cómo se reconoce el impacto del líder de área frente a los resultados de la encuesta de clima organizacional, indicando que la meta mínima que debería obtener cada área debería ser igual o superior al 90 %. Dicho reconocimiento permite que los líderes definan estrategias internas con el fin de valorar el buen ambiente laboral y la gestión positiva del equipo.

El objetivo de las variables anteriores es plasmar un programa, basado en un modelo y buscando su implementación mediante incentivos simbólicos, comunicación continua y seguimiento periódico, alineando las acciones con los resultados del análisis de rotación. Esto permitirá fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad, asegurando que la organización retenga talento clave y mejore su desempeño a largo plazo.

## Cronograma

**Tabla 1**

*Cronograma de actividades del proyecto por porcentaje y mes de ejecución*

Actividad	Mes de inicio	Mes final	Porcentaje del proyecto
Recolección de información y diagnóstico	8	9	25.00 %
Diseño y formulación del modelo de visualización de datos	9	10	25.00 %
Análisis de diagnóstico obtenido	10	10	25.00 %
Presentación del programa de reconocimiento	10	11	25.00 %
<b>Total</b>			<b>100.00 %</b>

Nota: La tabla anterior indica el cronograma de ejecución de actividades que se desarrollan entre los meses 8 y 11, con cuatro fases de igual peso (25% cada una), siendo el mes 10 el más crítico por concentrar dos tareas, y alcanzando el 100% del proyecto al finalizar el mes 11.

## Recursos necesarios

**Tabla 2**

*Recursos necesarios para la implementación del proyecto*

Tipo de recurso	Descripción
Equipo Humano	En la etapa 1 del proyecto se requiere que el equipo humano de una organización que suministre y permita obtener una muestra o datos totales en donde se especifiquen los motivos de los retiros voluntarios de los colaboradores. Así mismo, se requiere la remisión de archivos que permitan garantizar la veracidad de la información (formatos, indicadores, bases de datos con información)
Equipos y Software	Para el desarrollo del modelo se requiere contar con equipo de cómputo y software necesario para la implementación, ya que la etapa 2 la formulación se realizará mediante bases de datos en excel y la herramienta power bi y esto permitirá ejecutar la fase 3, la cual aborda un proceso de análisis de la información según el diagnóstico obtenido. En la etapa 4 es requerido el uso de herramientas de diseño para la formulación y presentación del programa de retención y fidelización.

Nota: La tabla anterior indica los recursos del cronograma: en la etapa 1 se requiere equipo humano para aportar datos e información confiable sobre retiros voluntarios; en las etapas 2 y 3 se necesitan equipos de cómputo y software como Excel y Power BI para formular y analizar el modelo; y en la etapa 4 se emplean herramientas de diseño para presentar el programa de retención y fidelización.

## Resultados o productos esperados: indicador y beneficiario

**Tabla 3**

*Resultados esperados, indicadores y beneficiarios del proyecto*

Resultado o producto esperado	Indicador	Beneficiario
<b>Programa de reconocimiento</b>	Estrategias de retención aprobadas por la organización y disminución de rotación	Organización seleccionada u otras organizaciones que deseen implementarlo

Nota: La tabla anterior indica el resultado esperado del proyecto, que consiste en un programa de reconocimiento cuyo indicador es la aprobación de estrategias de retención y la disminución de la rotación de personal; el beneficiario directo será la organización seleccionada, así como otras que deseen implementarlo.

## Conclusiones

La rotación voluntaria es un factor fundamental en la organización, en donde todos los esfuerzos que realizan las áreas involucradas se ven afectados cuando existe pérdida de talento en la organización, ya que se genera un reproceso e inicio del ciclo organizacional un nuevo trabajador, en donde también se ven involucrados factores, económicos, de productividad y tiempo en los procesos operativos y administrativos.

En el caso de la organización seleccionada se pudo identificar que los retiros se concentran en los primeros seis meses, principalmente por factores personales, búsqueda de crecimiento profesional y percepción de bajo reconocimiento, lo que confirma la necesidad de estrategias de retención desde la inducción del colaborador.

El análisis de los datos mediante Power BI permitió identificar patrones y factores críticos de rotación, evidenciando áreas y perfiles donde se requiere mayor atención, lo que responde al objetivo de diagnosticar los motivos de retiro.

La implementación de un programa de reconocimiento integral, como Reconoser 360°, puede contribuir significativamente a mejorar la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores, cumpliendo el objetivo de proponer una estrategia de retención basada en los resultados obtenidos.

El modelo es adaptable a los recursos y necesidades de la organización, demostrando que incluso con un presupuesto limitado se pueden generar impactos positivos en la cultura organizacional y el clima laboral.

La vinculación de variables clave agradecimiento, logros, vocación y servicio, liderazgo y metas institucionales permite un reconocimiento efectivo y medible, alineado con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que las acciones sean sostenibles en el tiempo.

### **Recomendación propuesta planteada**

Antes de implementar el programa se sugieren prácticas para la organización, en donde se prioriza la formación de líderes y responsables en la metodología de reconocimiento y en cómo interpretar indicadores de rotación posteriormente realizar una prueba piloto o simulación con seguimiento trimestral del programa, con el objetivo que sea sostenible y escalable, aunque aún no se ejecute, en donde se debe atraer a los colaboradores enfatizando en los beneficios esperados y alineación con objetivos, permitiendo a su vez medirlo mediante el indicador de rotación y encuestas de clima organizacional

### **Posibles líneas futuras de investigación**

Efectividad de los tipos de reconocimiento: Analizar cuál de las variables del programa (agradecimiento, logros, vocación, liderazgo, metas institucionales) tiene mayor impacto en la retención y motivación de los colaboradores mediante una encuesta de percepción del programa.

Efectividad del programa y actualización del modelo de datos respecto al antes y después de la ejecución del proyecto: Pasados 3 meses del proyecto identificar si prevalece la antigüedad en los retiros o si tiene variación, así como las áreas y cargos.

Adaptación del modelo a organizaciones con recursos limitados: Explorar cómo replicar ReconoSer 360° en empresas con presupuestos reducidos, evaluando el impacto de incentivos simbólicos frente a incentivos económicos.

Integración del análisis de datos en la gestión de talento: Investigar cómo herramientas como Power BI y la triangulación de encuestas pueden apoyar la toma de decisiones estratégicas para la retención y reconocimiento del talento.

## Referencias

- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre la gestión de personas*. Granica.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Cuestiones\\_sobre\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_personas/FWKeCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Cuestiones_sobre_gesti%C3%B3n_de_personas/FWKeCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Betancur, G., Gómez, M., Muñoz, N., López, L., & Lugo, J. (2023). *Impacto de la rotación existente del personal en una institución prestadora de servicios de salud de Manizales*. Universidad Católica de Manizales.  
[https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/0839/4265//G%C3%B3mezMorenoMaritza\\_2023\\_EAS.TG.pdf](https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/0839/4265//G%C3%B3mezMorenoMaritza_2023_EAS.TG.pdf)
- Bozal, A. G. (2007). Docentes e investigadoras en las universidades españolas: Visibilizando el techo de cristal. *Revista de Investigación Educativa*, 11–113.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas.
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T., & Rivera, N. L. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83–91.  
<https://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7/6>
- Campo, C. H., Murillo, G., & García, M. (2012). Caracterización de los macroprocesos de gestión humana para las organizaciones intensivas en conocimiento: Análisis de los centros de investigación de excelencia en Colombia. *Panorama Económico*, 29(1), 5–23. <https://doi.org/10.32997/pe-202-364>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). *Competing on talent analytics*.

Harvard Business Review Press.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).

*Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=34866)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=34866](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=34866)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* Metodología de la

Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. <https://resolver->

[ebscohost-](https://resolver-)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/openurl?sid=EBSCO%3aedsebs&genre=book&is](https://resolver-)

[sn=edsebs&ISBN=978456260965&volume=&issue=&date=&spage=&pages=&titl](https://resolver-)

[e=Metodolog%c3%ada+de+la+investigaci%c3%b3n%3a+las+rutas+cuantitativa%2](https://resolver-)

[c+cualitativa+y+mixta&atitle=Metodolog%c3%ada+de+la+investigaci%c3%b3n%](https://resolver-)

[3a+las+rutas+cuantitativa%2c+cualitativa+y+mixta&aulast=Hern%c3%andez+Sam](https://resolver-)

[perri%2c+Roberto&id=DOI%3a&site=ftf-live](https://resolver-)

- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Revistas Científicas Complutenses*, 837–863.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Jorna, A., & Castañeda, I. (2015). Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(2), 290–297.
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 35(97), 7–25.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782006000100007#B36](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782006000100007#B36)
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Muñiz, L. (2022). *Dominar Power BI con casos prácticos y ejercicios de gestión empresarial*.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Dominar\\_Power\\_BI/1NNjEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Dominar_Power_BI/1NNjEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)
- Muñoz, H. (2016). *La investigación cualitativa: Práctica desde Atlas.ti*. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/634/2325>
- Nelson, B. (2005). *1001 ways to reward employees* (2nd ed.). Workman Publishing.

Pérez, M. (2024). *Business intelligence*.

[https://www.google.com.co/books/edition/Business\\_Intelligence/ChQ8EQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Business_Intelligence/ChQ8EQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)

Pérez, M., & Espichán, W. (2016). *La rotación de personal y su relación con el clima laboral del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza – Trujillo, periodo 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].

<https://core.ac.uk/download/pdf/160013662.pdf>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Sánchez, M., Sanjuan, N., Poyato, A., Cozcolluela, D., & García, M. (2023). El clima laboral en las instituciones sanitarias. <https://revistasanitariadeinvestigacion.com/el-clima-laboral-en-las-instituciones-sanitarias/>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Soler, N. (2024). *Excelencia en la gestión de equipos altamente cualificados*.

[https://www.google.com.co/books/edition/Excelencia\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_equipos\\_alt/LPj\\_EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=RECONOCIMIENTO+ES+IMPORTANTE+EN+LA+ORGANIZACION+DE+EQUIPOS+ALTA+CALIDAD&pg=PA46&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Excelencia_en_la_gesti%C3%B3n_de_equipos_alt/LPj_EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=RECONOCIMIENTO+ES+IMPORTANTE+EN+LA+ORGANIZACION+DE+EQUIPOS+ALTA+CALIDAD&pg=PA46&printsec=frontcover)

Solís, B., Guzmán, I., & Galván, D. (2024). Impacto de la rotación de personal en los costos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 5506–5532.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15347/21893>

Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 35(77), 159–189.

- Velázquez, M. S., & Gamarra, A. (2024). Factores que determinan la rotación de personal en los autoservicios de la ciudad de Pilar, periodo 2023–2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 5506–5532.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12765](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12765)
- Wang, Y., Li, Z., Wang, Y., & Gao, F. (2017). Contrato psicológico e intención de rotación: El papel mediador del compromiso organizacional. *Revista de Estudios de Recursos Humanos y Sostenibilidad*, 5(1), 21–35.  
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.51003>
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas.  
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/206/0/T%C3%A9nicas-para-investigar-2-Brujas-204-pdf.pdf>