

**Análisis de las causas que generan rotación de personal en la empresa Zuluaga &  
Soto SAS**

Heidy Estefany Castellanos Suarez

Yisel Andrea Cortes Garavito

Marly Yuranny Garavito Fierro

María Lorena Romero Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2021

**Análisis de las causas que generan rotación de personal en la empresa Zuluaga &  
Soto SAS**

Heidy Estefany Castellanos Suarez

Yisel Andrea Cortes Garavito

Marly Yuranny Garavito Fierro

María Lorena Romero Rodríguez

Trabajo para optar al título de Diplomado de Profundización de talento Humano

Tutora:

Mg. Gloria Nancy Duitama

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2021

**Página de Aceptación**

---

Gloria Nancy Duitama Castro

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá

2021

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a:

A Dios nuestra fuente de inspiración, por permitirnos llegar y mantener la fuerza durante todo el proceso formativo y lograr finalizar con éxito una de nuestras principales metas.

A nuestros padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo nos han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcarnos el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades.

A nuestros hermanos y hermanas por el apoyo incondicional, con sus aportes en nuestra vida nos han permitido proponernos retos que nos llevan a un crecimiento personal y así mismo nos han acompañado en todo este proceso para culminar a satisfacción el mismo.

A nuestras familias porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de cada una de nosotras una mejor persona.

Finalmente queremos dedicar este trabajo a cada una de nosotras, por el esfuerzo y dedicación durante el proceso de aprendizaje.

## **Agradecimientos**

Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por confiar en nuestras capacidades y permitirnos realizar todo el proceso investigativo del trabajo final de grado.

De igual manera, nuestros agradecimientos a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN, que desde su dirección y esfuerzo han transformado nuestras vidas llenándolas de conocimientos que nos aporta enormemente y nos va a permitir un crecimiento personal y profesional.

A la Mg. Gloria Nancy Duitama y Directora de curso Leidy Roció Rodríguez quienes con sus enseñanzas y valiosos conocimientos hicieron que pudiéramos crecer día a día como profesionales.

A la empresa Zuluaga & Soto SAS por la información suministrada la cual nos permitió llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación.

Gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional, quienes nos aportaron sus conocimientos permitiéndonos el desarrollo de este trabajo.

## Contenido

Lista de figuras	8
Resumen	9
Introducción	1
Definición del problema	3
Descripción del problema	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	4
Justificación	5
Objetivos	7
General	7
Específicos	7
Antecedentes del problema	8
Marco teórico	11
Marco conceptual	13
Marco espacial	14
Marco temporal	15
Marco legal	16
Diseño metodológico	18
Resultados	20

	7
Diagnóstico	20
Áreas con más altos índices de rotación con el fin de diagnosticar las causas que genera.	25
Variables de compensación y la estabilidad que ocasiona el alto índice de rotación del personal.	26
Estrategias necesarias que permitan un rendimiento óptimo y disminuir la rotación del personal de la empresa Zuluaga & Soto SAS.	26
Conclusiones	28
Recomendaciones	30
Referencias	32
Anexos	35

**Lista de figuras**

	Pág
Figura 1. Ubicación	14
Figura 2. Cargos en los cuales se genera mayor rotación de personal	20
Figura 3. Opinión del cargo	21
Figura 4. Funciones fueron las contratadas	22
Figura 5. Cumplimiento de condiciones salariales pactadas	22
Figura 6. Recursos para desempeño de labor	23
Figura 7. Trato recibido	23
Figura 8. Ambiente laboral	24
Figura 9. Inducción	25

## Resumen

Los altos índices de rotación afectan a la empresa y empleados en la misma proporción, generando para la empresa gastos adicionales y para los empleados su estabilidad laboral y económica. Para el caso de Zuluaga & Soto SAS esta es una empresa enfocada al 70% en ventas por lo que la rotación se ve afectada mayormente en el área comercial y operativa, por lo que es necesario mantener una planta de personal consolidada con el fin de llegar a cumplir los objetivos comerciales que se plantean mes a mes, en cuanto a ventas y entregas que mantengan el equilibrio comercial.

Este fenómeno negativo afecta en cierta medida las alianzas estratégicas que se establecen con los proveedores y está dado mayormente a insatisfacción de los trabajadores por ciertos factores que pueden ser económicos, de crecimiento, entre otros y es por ello que mediante el estudio cualitativo se identificarán las variables más representativas y se buscan estrategias con el fin de mitigar para la empresa el impacto económico y operativo y darles a los trabajadores la estabilidad y equilibrio laboral para aumentar su desempeño.

**Palabras Clave:** Rotación de personal, costos, incentivo, retención, productividad, estrategias, talento humano.

### **Abstract**

High turnover rates affect the company and employees in the same proportion, generating additional expenses for the company and for the employees their job and economic stability. In the case of Zuluaga & Soto SAS, this is a company focused on 70% in sales, so the rotation is affected mainly in the commercial and operational area, so it is necessary to maintain a consolidated personnel plant in order to reach to meet the commercial objectives that are set month by month, in terms of sales and deliveries that maintain commercial balance.

This negative phenomenon affects to a certain extent the strategic alliances established with suppliers and is mainly due to worker dissatisfaction due to certain factors that may be economic, growth, among others and that is why the qualitative study will identify the more representative variables and strategies are sought in order to mitigate the economic and operational impact for the company and give workers the stability and work balance to increase their performance.

**Keywords:** Staff turnover, costs, incentive, retention, productivity, strategies, human talent.

## Introducción

En el desarrollo de los procedimientos de las compañías y en la evolución de estas, se ha considerado varios aspectos importantes en las diferentes áreas en pro del bienestar de las empresas y su crecimiento. Uno de estos factores, es la rotación de personal debido a que esta ocasiona pérdidas económicas, según Chiavenato (2017) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaboral, costos extraoperacional.

Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

De acuerdo con lo anterior, las empresas incurren en altos costos generando reprocesos que desmejoran la productividad y la eficiencia en las diferentes áreas, por lo tanto, mediante el departamento de talento humano se establecen estrategias con el fin de retener a los funcionarios.

El presente trabajo pretende indagar las causas que generan la rotación del personal en la empresa Zuluaga & Soto SAS, dedicada a la distribución y comercialización de productos de

consumo masivo en la sede ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., identificando mediante la aplicación de los métodos mixtos (cualitativo y cuantitativo) las principales causas que generan el retiro del personal de la compañía, generando propuestas que aporten a la disminución de lo anteriormente mencionado.

Finalmente, en el contenido de la investigación se mostrará el planteamiento, formulación y justificación del problema y delimitará mediante la construcción del marco teórico, referencial y legal como también el tipo y método de investigación, fuentes de información y la técnica de recolección de información.

## **Definición del problema**

### **Descripción del problema**

La rotación de personal es uno de los problemas más constantes a los que se enfrentan las empresas y trae consigo consecuencias negativas puesto que al renunciar un empleado el cubrir su vacante es una tarea ardua no solo económica si no de tiempo, cada día se ha vuelto más complejo el retener a los empleados dentro de una empresa dado que estos suelen presentar inconformidades ya sea con sus funciones, con su remuneración, con sus horarios, con su grupo de trabajo, con sus jefes e incluso con las tareas que deben realizar diariamente, es por esto por lo que la rotación se genera de manera más frecuente y los índices de desempleo incrementan.

Retener o conservar personal para las compañías se convierte en un gran reto diariamente dado que en el mercado se están generando constantes cambios, lo que ocasiona por parte de los empleados unas ansias y expectativas de cambiar de trabajo algunos para mejorar sus ingresos económicos y otros buscando mejorar su situación profesional.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario llevar a cabo un estudio que analice las causas que incurren en la rotación del personal de la empresa Zuluaga & Soto SAS.

### **Planteamiento del problema**

Zuluaga & Soto SAS es una compañía colombiana líder y especializada en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo para el mercado en general, fundada en 1985 con 35 años de experiencia con operaciones estratégicas en ciudades como Bogotá, Girardot, La Dorada, Zipaquirá y Funza.

En la empresa se ha identificado un índice elevado de rotación en el área de operaciones logística y transporte en los últimos 6 meses, donde el 95% de los trabajadores son hombres encargados del alistamiento, despacho y entrega de la mercancía.

El tiempo máximo de permanencia de un colaborador en esta área no supera los 31 días, tiempo no suficiente para que la persona se adapte al puesto de trabajo y genere la rentabilidad esperada por la empresa. Según las estadísticas registradas en el período de mayo a octubre de 2021, esta área presentó un 29% de rotación sobre el total de retiros de la compañía, estos indicadores se ven reflejados por retiro de la compañía de manera voluntaria motivados por mejores ofertas laborales, enfocados a temas salariales, incentivos económicos, facilidad de los horarios y para los casos de despido se toma como base la productividad, desempeño de los colaboradores y el reiterativo ausentismo injustificado.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son las causas que generan rotación de personal de la empresa Zuluaga & Soto SAS, en la sede ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. para el año 2021?

## **Justificación**

La rotación de personal en la empresa Zuluaga & Soto SAS es cada vez más reiterativa, esta situación afecta no solo la productividad, los costos y la operatividad, así como los gastos de contratación, dicho lo anterior éste proyecto de investigación está en la búsqueda de identificar las causas y situaciones que generan la rotación del personal, a partir de la información obtenida mediante las entrevistas de retiro durante el periodo mayo a octubre de 2021 con el fin de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Se hace necesario conocer los aspectos claves de manera que se trabaje sobre la problemática planteada buscando un punto de equilibrio que permita disminuir los costos que se presentan no solo en dinero sino también en tiempo al contratar nuevo personal, capacitándolo para el cargo y que el nuevo empleado logre el desempeño óptimo, dado que el dinero y el tiempo son una inversión que no se recupera, por lo tanto, es necesario que desde el inicio al empleado se le indique las condiciones del cargo para que este tenga clara la situación y se evite su deserción a corto plazo.

Teniendo en cuenta la necesidad de la organización por disminuir y controlar los índices de rotación se debe trabajar bajo las siguientes variables:

Al hablar de los altos índices de rotación se hace necesario enfocarse en una investigación que toma como base las entrevistas de retiro del personal en donde se plasman las inconformidades de los ex trabajadores y a partir de esta información se pretenden identificar causales de deserción y presentar así estrategias que aporten a la disminución de personal y permitan una estabilidad laboral generando no solo un beneficio para la compañía sino también para el mercado laboral dado que los índices de desempleo serán menores y se lograra controlar la rotación dentro de la empresa.

Pueden existir muchas hipótesis con respecto a la rotación de personal dentro de la empresa pero ninguna de estas estará mejor sustentada que mediante una investigación que deje claros los motivos por los cuales el personal se retira, es importante tanto para la organización como para el área de talento humano tener una explicación clara a este fenómeno “rotación” el cual afecta la operatividad de sus funcionarios, no solo en la ejecución de su labor sino también en la búsqueda, entrenamiento, capacitación y adaptación del nuevo empleado a su área de trabajo y a sus funciones generando un impacto económico significativo.

## **Objetivos**

### **General**

Determinar las causas que genera la rotación del personal en la empresa Zuluaga & Soto SAS, en la sede ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

### **Específicos**

Identificar las áreas con más altos índices de rotación con el fin de diagnosticar las causas que genera.

Analizar las variables de compensación y la estabilidad que ocasiona el alto índice de rotación del personal.

Generar las estrategias necesarias que permitan un rendimiento óptimo y disminuir la rotación del personal de la empresa Zuluaga & Soto SAS.

### **Antecedentes del problema**

El tema de rotación de personal es muy complejo, se evidencia que en muchas empresas hay bastante rotación de personal porque a muchas personas les cuesta adaptarse al trabajo o no cumple con las expectativas esperadas. Las empresas buscan tener el mejor personal garantizando estabilidad y eficiencia en cada uno de sus procesos, por ello se deben buscar y establecer estrategias de retención de personal capacitado y competente para dar cumplimiento a las metas y objetivos organizacionales.

Esta problemática fue inicialmente estudiada por Larreamendy, Pérez y Bautista (2004) donde establecen que las practicas que realiza el área de talento humano afines a la estrategia del negocio, son necesarias para poder retener y atraer personal esencial capacitado y diseñado para dar cumplimiento a cada proceso, y a su vez pueden generar un área de trabajo con mayor rendimiento, compromiso y desempeño, buscando fidelidad de los empleados positivamente.

En un estudio llamado *“análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans de la ciudad de Bogotá D.C”*: investigación el autor Moreno (2017) el investigador busca analizar las causas más relevantes por las que una persona deja su trabajo trayendo a colación así el salario, condiciones de trabajo, falta de capacitación, ambiente organizacional, falta de oportunidades de desarrollo, equipo y herramientas de trabajo.

Según el artículo publicado por The Talent Sistem (2018), informa que de acuerdo con el Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Talento Humano ACRIP Bogotá y Cundinamarca, “es importante tener en cuenta varios aspectos para mantener el índice de rotación dentro de un mínimo saludable, por eso recomienda que cuando se habla de rotación de personal se debe tratar en términos de números y con datos a la mano”. Además, aconseja medir la calidad de la rotación, ya que es posible que en la organización haya una rotación realmente

muy baja, pero las personas que se están yendo son claves y esto le va a hacer daño a la empresa (gente con alta experticia técnica o comercial, que estaba en procesos de sucesión y eran personas para las que se tenían planes hacia futuro).

Adicionalmente, como ya se ha mencionado la rotación del personal trae consigo sobre costos afectando las finanzas de la compañía, tal como lo expresa Restrepo y Gómez (2009) mediante la facultad de ciencias de la universidad de Antioquia en su investigación de ¿son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico?

Los costos de reclutamiento y selección son:

Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado; gastos de mantenimiento del área de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento), gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.

Costos de registro y documentación:

Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

Costos de integración:

Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración; Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

Costo de desvinculación:

Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados; Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes); Costo de las indemnizaciones (en caso de tratarse de despidos sin justa causa) Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales.

Como lo menciona el diario (Diario Patria, 2021) Una de las problemáticas que más afectan al desempeño de las distintas áreas en una empresa es la rotación de empleados. Se trata de la desvinculación de los trabajadores y su consecuente sustitución por otros para continuar con el desempeño de las distintas actividades. Esta situación representa pérdidas económicas, baja eficiencia y grandes dificultades para lograr la evolución de los productos o servicios, así como también de la empresa misma. Por esta razón, es importante conocer los motivos de la deserción y tomar acciones efectivas.

### Marco teórico

Es claro que los altos índices de rotación de personal afectan de manera directa la organización y estos deben ser medidos de manera que se pueda llegar a un punto de equilibrio en donde no se vea afectada la empresa ni sus finanzas.

Según Raffaele (2021) Índice de rotación de personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH

*La medición de la Rotación de Personal es uno de los cálculos más importantes dentro de la gestión de recursos humanos. El Índice de Rotación de Personal es el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico. Uno de los principales desafíos de la administración de recursos humanos es controlar y disminuir la tasa de rotación*

Raffaele (2021) considera que:

*Un Índice de Rotación de Personal alto puede convertirse en un gasto exorbitante para cualquier organización debido a que las vacantes que quedan sin cubrir eventualmente tendrán que llenarse con reemplazos nuevos. Las empresas hoy prestan especial atención para determinar la tasa de rotación antes de tiempo. Esto se debe a que ocupar puestos vacantes puede ser una tarea extremadamente desalentadora y lenta para los gerentes. Asimismo, las vacantes que permanecen abiertas durante mucho tiempo pueden tener un efecto adverso en la empresa en su conjunto.*

Según el artículo publicado por el área de Recursos Humanos del Grupo P&A (2017) el índice de rotación de personal óptimo sería aquel que refleje un equilibrio dinámico y constante a través de los mecanismos de control que autorregulan esta rotación de empleados. De este modo,

se permitiría retener a los profesionales que aporten valor a la compañía y sustituir a aquellos otros que perjudican el trabajo y el desarrollo empresarial.

La clave, por tanto, está en saber analizar esos datos e inferir cuáles son las causas que los provocan, su impacto en la organización e implantar las oportunas estrategias de gestión del talento, si fueran necesarias. Por ejemplo, puede darse el caso de que muchos profesionales abandonen la compañía por no encontrar oportunidades de promoción en la misma. Ante tal situación, la empresa puede poner en marcha un programa de desarrollo del liderazgo que permita a los mejores talentos adquirir las habilidades necesarias para evolucionar dentro de la organización.

A su vez, Buentello y Benavides (2014) plantean que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente, b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador incurre en actos ilegales, c.) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador, d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas y e.) bajas por decisión de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar los despidos por ineficiencia del trabajador, indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración.

Por otra parte, Andrade (2010) plantea que la rotación de personal debe entenderse como “un efecto de fenómenos producidos tanto en el interior como en el exterior de la organización y no como una causa” (p.23). En este entendido y toda vez que las causas que originan la rotación de personal pueden ser de índole diverso, es importante mencionar las propuestas hechas por Flores, Abreu, y Badii (2008) insatisfacción laboral, 2.) baja remuneración y 3.) selección incorrecta” (p. 69).

## **Marco conceptual**

**Competitividad:** Según Roldán (2018), la competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

**Rotación:** Según Chiavenato (2017) menciona 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.

**Investigación:** Según con Arenas, Toro Díaz, & Vidarte Claros, (2000) La investigación se asume como un proceso social que busca dar respuestas a problemas del conocimiento, los cuales pueden surgir de la actitud reflexiva y crítica de los sujetos con relación a la praxis o a la teoría existente, Es considerada proceso.

**Calidad:** Proporcionar de manera eficiente productos y servicios que cumplan o superen las expectativas del cliente (Farias, 2021).

**Motivación:** Según Maslow (2018), define la motivación como el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades.

**Relaciones Humanas:** Según Arias Galicia (2004, p. 220) es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central.

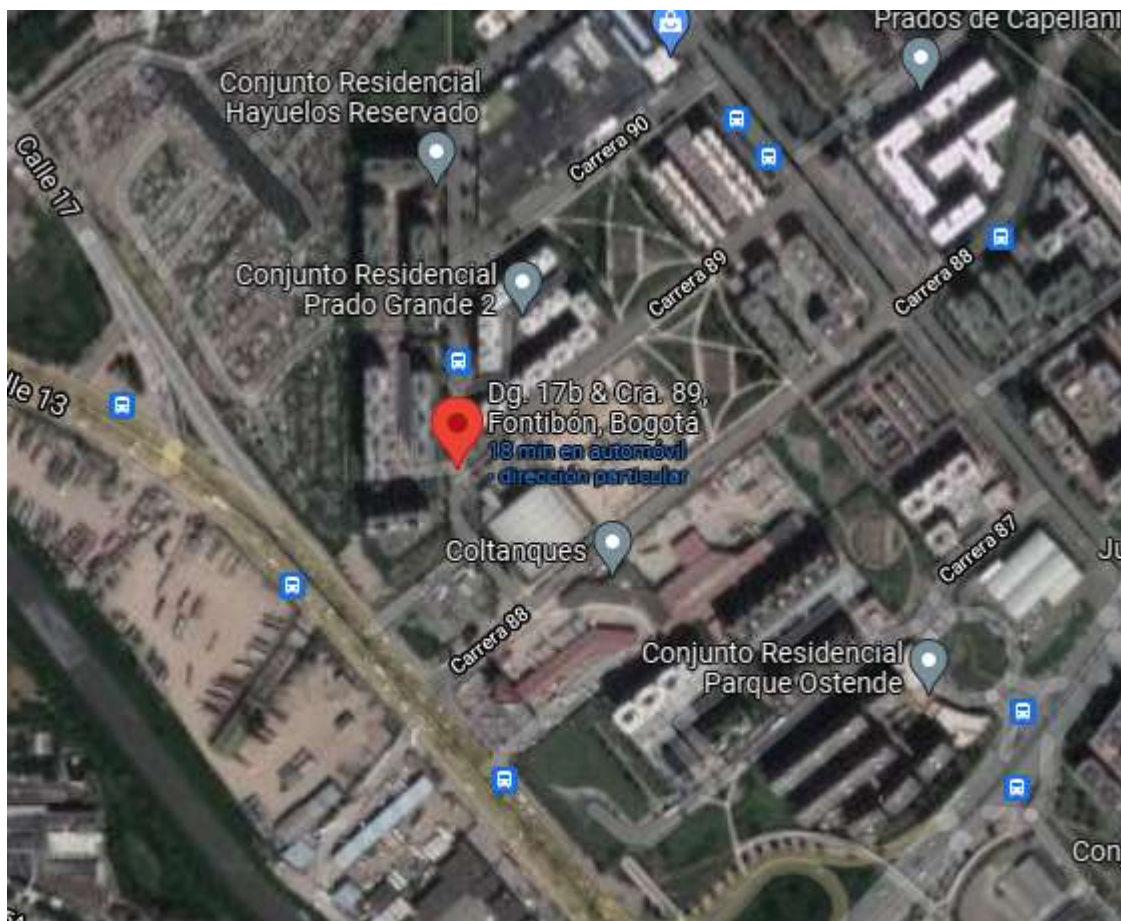
**Incentivo:** Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta (Town et al., 2004).

## Marco espacial

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo dentro de la empresa Zuluaga & Soto SAS, ubicada en la Carrera. 89 #17b 02, localidad de Fontibón en la ciudad de Bogotá.

### Figura 1.

#### *Ubicación*



### **Marco temporal**

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo en un lapso de 4 meses, consta de 3 fases, la primera corresponde al inicio el día 23 de agosto de 2021 con la fase de análisis, selección y definición de la problemática de la empresa manejando 5 temas que son marco espacial, temporal, legal.

En la segunda fase se desarrolló la planeación del proyecto mediante estudios, desarrollo de investigación mediante las fuentes primarias y secundarias y el análisis de información y en la tercera fase se realiza la construcción de la propuesta final y las recomendaciones con el fin de minimizar el alto índice de rotación de personal, en la sede de la ciudad de Bogotá D.C.

### Marco legal

El marco legal se tiene en cuenta de acuerdo con la normatividad legal vigente de Colombia, para poder cumplir con los derechos, deberes y obligaciones que debe cumplir las empresas y cada empleado en el proceso que se lleva en inducción y entrenamiento de personal para poder reducir la rotación de personal y lograr cumplir lo que indica la norma.

Según, Cañon , Zapata, y Duarte (2020) el Artículo 22 del Código Sustantivo de Trabajo dicta lo siguiente: *“Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.”* Inicialmente la organización Zuluaga & Soto SAS debe tener presente la contratación de personal para llevar a cabo tareas o labores y así mismo los empleados contratados cumplan con lo dispuesto en el contrato de trabajo firmado por ambas partes.

En la Constitución Política de Colombia en su Artículo 54 indica: *“Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.”* Es por esto que la organización Zuluaga & Soto SAS cumpla con la implementación de inducción y capacitación de personal donde se explique las principales características y fundamentos de la empresa como su misión, visión, valores, metas y objetivos, reglamento de trabajo. Luego debe explicarse a que se dedica la empresa y a donde quieren llegar y por último dar a conocer el tema de seguridad y salud en el trabajo (García, 2016).

Decreto 1227 de 2015 en su Artículo 35 se dicta lo siguiente: *“Se entiende por período de prueba el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación*

*progresiva al cargo para el cual fue nombrado, su eficiencia, competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. El período de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo.” (República de Colombia, 2015)*

El Decreto Ley 1042 de 1978 define que se debe realizar asignación salarial a los empleados de acuerdo a su respectiva jornada de capacitación (Rodríguez, 2013).

### **Diseño metodológico**

La investigación se desarrollará basados en el método mixto que de acuerdo con Hernández (2014)

Son aquellos que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Dado lo anterior mediante el método cualitativo se indagará y se fundamentará para tener diversos puntos de vista teóricos, teniendo en cuenta que los investigadores desarrollaran sus hipótesis y recomendaciones desde el análisis no numérico según las exigencias y experiencias personales de la muestra que hace parte de la investigación. En cuanto al método cuantitativo se buscará principalmente en los datos que se puedan recolectar de forma numérica que puedan ser sujetos de análisis estadístico, teniendo en cuenta que esta información sale de algunas preguntas que se pueden transformar más a un enfoque deductivo.

La información se recolectará teniendo en cuenta las entrevistas de retiro las cuales se realizan de manera personal, con privacidad de la información y en algunas ocasiones con cierta flexibilidad por el tiempo con el que dispone cada persona, además y con algunas preguntas cerradas, que llevan a una interrelación entre el entrevistador y el entrevistado, también se usarán preguntas abiertas que permitirán profundizar en puntos de vistas con temas más específicos. De igual manera estas entrevistas están fundamentadas en una guía de preguntas para que las mismas sean más dinámicas y estructuradas que le den a los entrevistados una seguridad durante el proceso.

Las variables que hemos detectado y que se analizarán son: en cuanto a la variable económica se evidencia en temas Salariales ya que esta es reiterativa y puede ser una de las causas que más genera rotación de personal teniendo en cuenta que es el motivo fundamental por el cual el empleado busca estabilidad económica.

En cuanto a la variable laboral se puede ver reflejada en diversas condiciones de trabajo a las que se encuentra expuesto el empleado por no tener un bienestar laboral adecuado para el desarrollo de sus funciones.

**Tabla 1.**

*Diseño metodológico*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Clase de investigación	Mixta (Cualitativa-Cuantitativa)
Tipo de investigación	Descriptiva y numérica
Variables a estudiar	Económicas y laborales
Población	Hombres de 20 a 50 años, ex trabajadores de la compañía del área de operaciones logística y transporte.
Muestra	25 extrabajadores
Técnica de captura de información	Instrumento estadístico: Entrevista de retiro

## Resultados

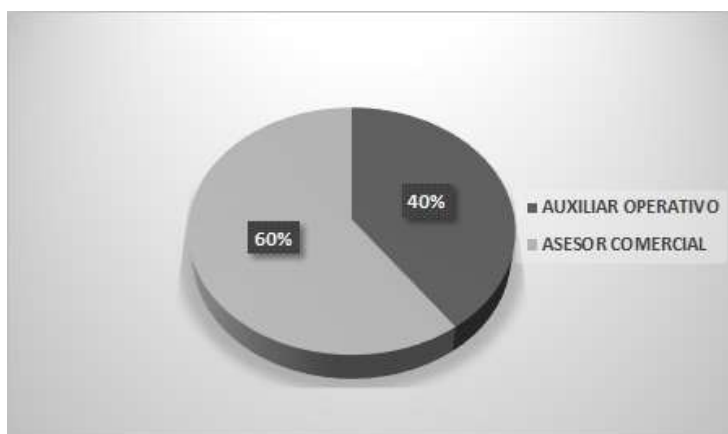
### Diagnóstico

Los resultados se analizaron a partir de las respuestas de las entrevistas de retiro que los ex trabajadores de la empresa diligenciaron, donde manifestaron sus opiniones de diversos factores. Inicialmente se evidencia que de la muestra los cargos que la diligenciaron fueron auxiliares operativos y asesores comerciales.

### Cargo

#### Figura 2.

*Cargos en los cuales se genera mayor rotación de personal*



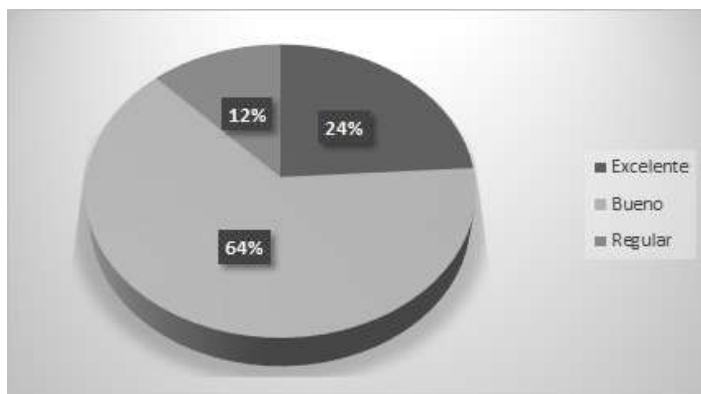
La población más representativa de personal retirado corresponde al área comercial con el 60% en rotación. Así mismo es importante resaltar que de los principales motivos son las renunciaciones, y se puede apreciar que estos fueron justificados en su gran mayoría, pero se visualiza que las condiciones laborales fue una de las causantes más repetitivas, bien sea por orden, salarios, horarios y dotación.

Las otras causantes fueron por motivos personales (viajes, estudio), mejor oferta laboral y falta de apoyo en el área.

### Qué opinión tiene del cargo que desempeño

**Figura 3.**

*Opinión del cargo*

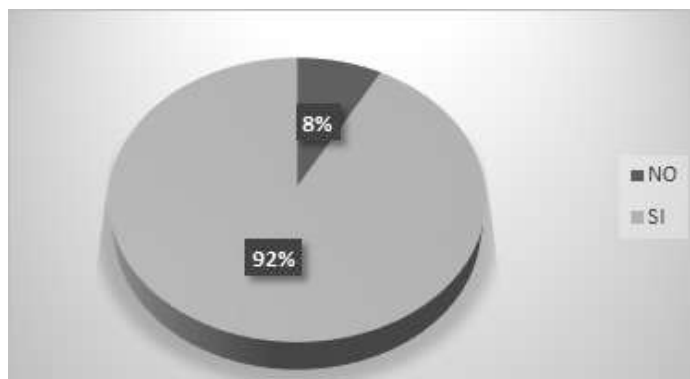


En cuanto al cargo que las personas desempeñaron en la compañía se manifestó que los cargos en general eran adecuados pues se cumplían con lo acordado y las funciones eran las establecidas para el cargo además de que se contaban con clientes apropiados y el portafolio genera un respaldo; sin embargo, solo el 24% califico con excelente y el 12% manifiesta ser regulares, pues a pesar de tener un buen portafolio se presentaban muchos agotados al momento de facturar además de no haber mucho acompañamiento al inicial labores para que las personas se les facilite el acoplamiento.

### Las funciones que desempeño fueron para las cuales lo contrataron.

**Figura 4.**

*Funciones fueron las contratadas*

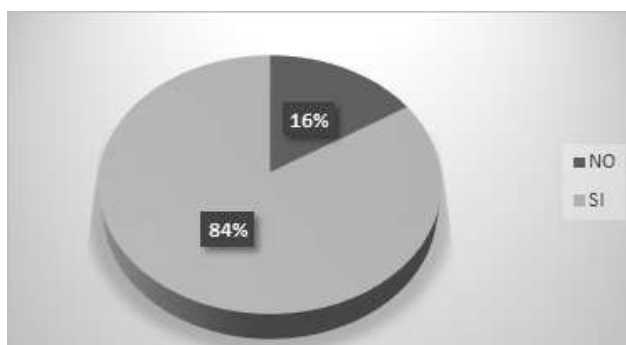


De acuerdo con la figura se puede evidenciar que para el 92% de los extrabajadores se dio cumplimiento con las funciones del cargo para las cuales fueron contratados, y solo el 8% manifestaron su inconformidad.

### Se cumplieron con las condiciones salariales que se pactaron en proceso de Selección.

**Figura 5.**

*Cumplimiento de condiciones salariales pactadas*



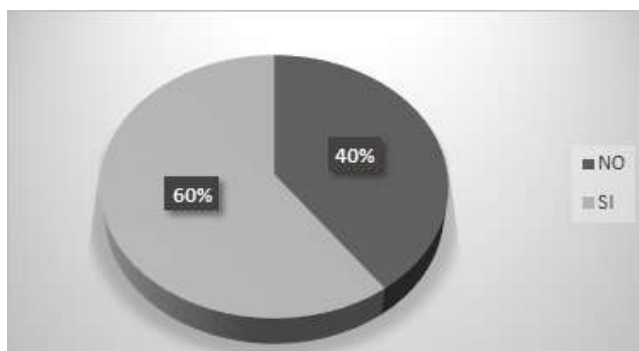
El 84% de las personas entrevistadas estaban conformes con las condiciones salariales pues durante su trayectoria fueron las pactadas, sin embargo, el 16% se debe al área comercial

donde sus principales inconformidades están dadas a los pagos de comisiones por cumplimientos de indicadores.

**La compañía le suministro los recursos para el desempeño de la labor.**

**Figura 6.**

*Recursos para desempeño de labor*

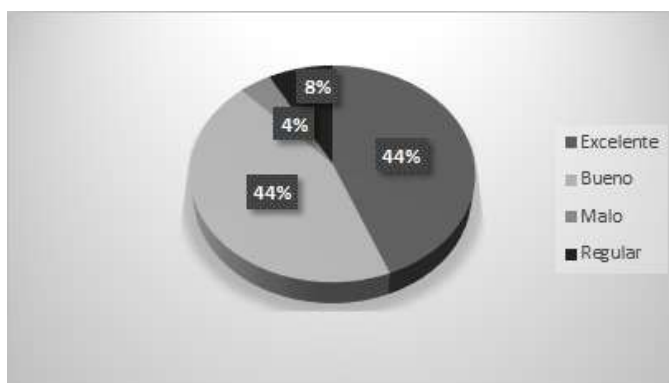


Para el 60% los recursos fueron los necesarios para llevar a cabo sus labores diarias, sin embargo 10 personas manifiestan que les hizo falta recursos sobre todo en el área operativa donde su mayor inconformidad está dada en la dotación.

**Como fue el trato que recibió de su jefe inmediato**

**Figura 7.**

*Trato recibido*

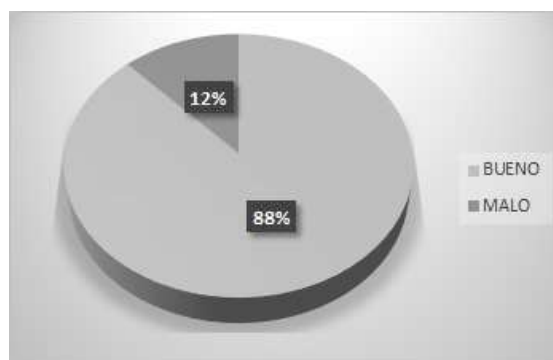


Del total de los entrevistados el 12%, manifestó que el trato que recibió por parte de su jefe no fue el adecuado, pues no contaban con el apoyo y acompañamiento de este en la ejecución de las tareas, sin embargo, el 88% indicó que el trato siempre fue enmarcado apoyo y orientación que recibieron.

### ¿Qué opinión tiene del ambiente laboral de su área?

#### Figura 8.

##### *Ambiente laboral*



En cuanto al ambiente laboral los entrevistados manifiestan que a nivel general era bueno, pues había compañerismo y trabajo en equipo, solo un 12% indicó que presentó algún inconveniente en particular que afectó su percepción.

**Qué opinión tiene del horario que le fue asignado** De acuerdo con las respuestas recibidas, se puede apreciar que los horarios establecidos fueron pactados al momento de la contratación y estos fueron cumplidos de forma adecuada y siendo satisfactorios para todos, sin embargo, las inconformidades se presentaron para el caso de los asesores comerciales pues las rutas iniciaban muy temprano y a veces se extendían.

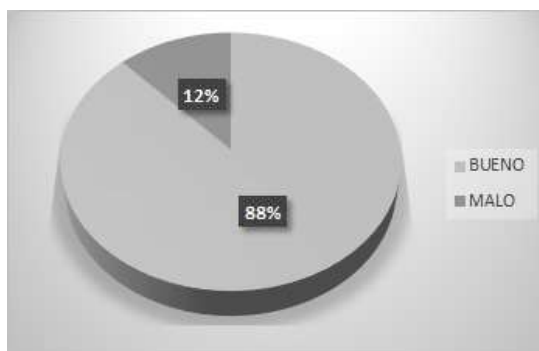
**Qué opinión tiene de las instalaciones donde desempeñó su labor.** De acuerdo a las instalaciones donde desempeñaba su labor, se puede apreciar que la mitad de los extrabajadores

consideran que están acordes y en buen estado, mientras que la otra mitad considera que les hace falta algo o deben mejorar algunas cosas para poder llevar a cabo su desempeño correctamente

### **Como le pareció la inducción que recibió al momento de su ingreso**

**Figura 9.**

*Inducción*



A nivel general para los entrevistados la inducción fue buena, pues les permitió aclarar muchas dudas en cuanto a las generalidades de la compañía y algunos procesos, sin embargo, para el 12% hizo falta tiempo pues se recibió mucha información o les faltaron temas por abordar.

### **Áreas con más altos índices de rotación con el fin de diagnosticar las causas que genera.**

De acuerdo con el análisis de las entrevistas de retiro se identificó que las áreas con el nivel más alto de rotación de personal son las áreas comercial y operativa, en los cargos de asesores comerciales y auxiliares operativos quienes, por inconformidades como falta de herramientas para desempeñar sus labores, horarios demasiado extensos decidieron retirarse de la empresa buscando mejores oportunidades laborales. Por otro lado, se logró identificar que la mayor causa de retiros está dada a mejores ofertas laborales, mejores horarios y mejores condiciones de trabajo.

### **Variables de compensación y la estabilidad que ocasiona el alto índice de rotación del personal.**

Se pudieron determinar variables que influyen dentro de la estabilidad laboral de los empleados en la organización, estas variables son: La inducción inadecuada dado que en muy poco tiempo se les suministra toda la información no solo del cargo, sus funciones y horario sino también de los objetivos, metas e historia de la compañía.

Otra variable es la relacionada con el puesto de trabajo y el cargo para los cuales fueron contratados puesto que al no haber una relación entre el contenido de trabajo y el salario los empleados buscan una solución en este caso nos referimos área comercial en donde los extrabajadores indicaron que el cumplimiento de metas es muy elevado y no les es posible cumplirlo por ello no logran alcanzar las comisiones establecidas causando desmotivación en el empleado, buscando otras alternativas de trabajo.

Otra de las variables identificadas corresponde a la inconformidad con la entrega de herramientas para el desempeño de sus funciones dado que no se les entregaban completas lo que generaba inconformismo y malestar en el empleado.

### **Estrategias necesarias que permitan un rendimiento óptimo y disminuir la rotación del personal de la empresa Zuluaga & Soto SAS.**

Después de analizar los datos obtenidos se hace necesario la creación e implementación de estrategias dentro de la compañía de manera que se minimice esta problemática, estableciendo un presupuesto que permita implementar un programa de beneficios ya sean económicos o en retribución de tiempo dando motivación a los empleados, realizar una encuesta anual de clima organizacional que le permita a la compañía identificar el estado actual de cómo se siente el trabajador en su entorno laboral, Aplicar un programa de entrenamiento para trabajo en equipo

permitiendo la integración de los grupos de trabajo, crear planes de crecimiento dentro de la compañía.

## Conclusiones

Tomando como base el análisis de las entrevistas de retiro se identificó que las áreas con el nivel más alto de rotación de personal son las áreas comercial y operativa, en los cargos de asesores comerciales y auxiliares operativos. Así mismo se logró identificar que la mayor causa de retiros está dada por mejores ofertas laborales, horarios demasiado extensos y falta de herramientas para la ejecución de las labores.

A nivel laboral se pudieron encontrar variables que influyen dentro de la estabilidad laboral de los empleados, estas variables son: La inducción inadecuada dado que en muy poco tiempo se les genera toda la información no solo del cargo, sus funciones y horario si no también de los objetivos, metas e historia de la compañía sin centrarse en temas puntuales lo que hace que los empleados salgan a ejecutar sus funciones con mucha información sin tener claridad.

Otra variable encontrada es la relacionada con el puesto de trabajo y el salario puesto que al no haber una relación entre estos dos factores los empleados buscan una solución al sentirse mal remunerados ya sea dentro o fuera de la organización, para el caso de nuestra organización en el área comercial los extrabajadores indicaron que el cumplimiento de metas es muy alto y no les es posible cumplirlo por ello no logran alcanzar las comisiones establecidas por la compañía causando que el empleado se desmotive y llegue al punto de retirarse en busca de nuevas oportunidades laborales y mejor ingreso económico.

De igual manera otra de las variables identificadas corresponde a la inconformidad con la entrega de herramientas para el desempeño de sus funciones dado que no se les entregaban completas y esto generaba insatisfacción laboral y una persona insatisfecha se hace un ser humano y/o empleado altamente demandado en el mercado.

Dado lo anterior se hace necesario la creación e implementación de estrategias dentro de la compañía de manera que se minimice esta problemática de rotación de personal, por tal razón se debe implementar lo siguiente: inversiones tangibles y no tangibles, Implementar un programa de beneficios bien sea económicos o en retribución de tiempo de manera que se incentive a los empleados, realizar una encuesta anual de clima organizacional que le permita a la compañía identificar el estado actual de cómo se siente el trabajador en su entorno laboral, aplicar un programa de entrenamiento para trabajo en equipo permitiendo la integración de los grupos de trabajo fomentando el compañerismo, respeto y trato adecuado y digno, crear planes de crecimiento dentro de la compañía permitiendo que los empleados conozcan donde están y hacia donde van dentro de la empresa.

Por último, se pudo evidenciar que la rotación de personal es un fenómeno que afecta a la empresa Zuluaga & Soto SAS trayendo consigo repercusiones económicas en donde se incurre en gastos elevados en el proceso de reclutamiento, selección y entrenamiento de un nuevo empleado y así mismo en reprocesos que no permiten que la empresa alcance los objetivos establecidos; adicionalmente los empleados no logran tener una estabilidad laboral y personal.

Se hace necesario que la organización analice las variables y factores por las cuales los empleados se retiran de su compañía con el fin de poder tomar las medidas correctivas necesarias.

## Recomendaciones

Formalizar un grupo de capacitadores quienes serán los encargados de brindar de manera adecuadas, precisa y concisa la inducción de los nuevos empleados a la empresa, al puesto de trabajo, horarios, y demás temas los temas, así como también establecer las fechas en las que se generara esta actividad y los tiempos necesarios para brindar a los empleados el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus labores permitiendo que su proceso de acoplamiento y adaptación sea más eficiente.

Implementar un acta de entrega de herramientas, elementos de trabajo y dotación según el puesto para el cual sea contratado el nuevo empleado de manera que al ingresar se le realice la entrega de estos en su totalidad evitando quejas o inconformidades por falta de implementos.

Realizar un programa de beneficios bien sea económicos o en retribución de tiempo de manera que se incentive a los empleados para que logren cumplir con los indicadores establecidos logrando disminuir la rotación del personal generando motivación laboral.

Aplicar la encuesta anual de clima organizacional de manera que la compañía pueda identificar el grado de satisfacción de los trabajadores, permitiéndoles expresar sus opiniones y que pongan en conocimiento situaciones de inconformismo si se presentan para tomar acciones correctivas en tiempo real evitando el retiro del personal.

Implementar un programa de entrenamiento para trabajo en equipo permitiendo la integración de los grupos de trabajo de manera que estos interactúen entre si se conozcan y se establezcan objetivos grupales que tengan como resultado el cumplimiento de las metas de la organización.

Crear planes de crecimiento dentro de la compañía de tal forma que los empleados puedan ver hacia donde van y como pueden crecer dentro de la empresa motivándolos a trabajar creándoles una conciencia a futuro de aspirar a nuevos cargos y mejores salarios.

## Referencias

- Andrade Martínez (2010) *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería de la ciudad de cuenca en el 2009*  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Arenas, B., Toro Díaz, J., & Vidarte Claros, J. (2000). Concepto de investigación: *Dialnet*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6138488>
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2004). *Recursos humanos para alto desempeño*. México: Trillas.libro pag 220 <https://www.worldcat.org/title/administracion-de-recursos-humanos-para-el-alto-desempeno/oclc/958383198#borrow>
- Buentello C. & Benavídez I. (2014). *Análisis de la rotación de personal*. Caso: Sabritasl. Sucursal de Piedras Negras. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 2 2.
- Cañon G, L.; Zapata, L.M y Duarte C, J. (2020). *Plan de mejoramiento en la rotación de personal del área de farmacia de la clínica Colombia*. Pg 33  
<https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2013> (Ministerio de Protección Social, 2021)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.122-123).<http://www.ebooks7-24.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>)
- Diario La Patria. (24 de junio de 2021). *Las principales causas de la rotación de personal en una empresa*. Diario La Patria.com: <https://www.lapatria.com/economia/las-principales-causas-de-la-rotacion-de-personal-en-una-empresa-476866>

- Farias I, G. (2021). Satisfacción del usuario en el ámbito del Sector Público. Un estudio sobre el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso. Pg. 11  
[https://web.archive.org/web/20200103033803id\\_/http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59570/Documento\\_completo.pdf?sequence=3](https://web.archive.org/web/20200103033803id_/http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59570/Documento_completo.pdf?sequence=3)
- Flores , R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García C, A, M. (2016). *Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila*. Pg 35 – 36.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12697>
- Grupo P&A. (26 de diciembre de 2017). *Recursos Humanos*. <https://grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>
- Hernández S. (2014). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* libro (Pag.612) [metodologia de la investigacion las ruta-with-cover-page-v2.pdf](http://metodologia.de.la.investigacion.las.ruta-with-cover-page-v2.pdf)  
<http://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>
- Larreamendy, A., Pérez, A. M., & Bautista, O. C. (2004). *Prácticas gestión del talento humano. Documento ejecutivo de resultados*. ACRIP, Cali <https://docplayer.es/13022262-Practicas-de-gestion-humana-documento-ejecutivo-de-resultados.html>
- Maslow, (2018). Motivación laboral. Editorial Grudemi Enciclopedia Económica  
(<https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>).
- Moreno (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans de la ciudad de Bogotá D.C.*  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/2017morenojuli%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raffaele M.E. (4 de marzo de 2021) *Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas*

*Claves de RRHH* “<https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>

República de Colombia (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

República de Colombia (4 de junio de 2015). *Decreto 1227 de 2015*.

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201227%20DEL%2004%20DE%20JUNIO%20DE%202015.pdf>

Restrepo Blandón, L. y Gómez Tamayo. (20 de Febrero de 2009). *¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector*

*metalmecánico?*

[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/20050/1/RestrepoAstrid\\_2009\\_CostosRotacionPersonal.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/20050/1/RestrepoAstrid_2009_CostosRotacionPersonal.pdf) Paginas. 14-15

Rodríguez, D. A. (12 de octubre de 2013). *Normatividad de Plan de Capacitación*.

<https://prezi.com/d4dvtrp9ojcf/normatividad-de-plan-de-capacitacion/>

Roldán, P. N. (2018). Competitividad *economipedia.com*.

<https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

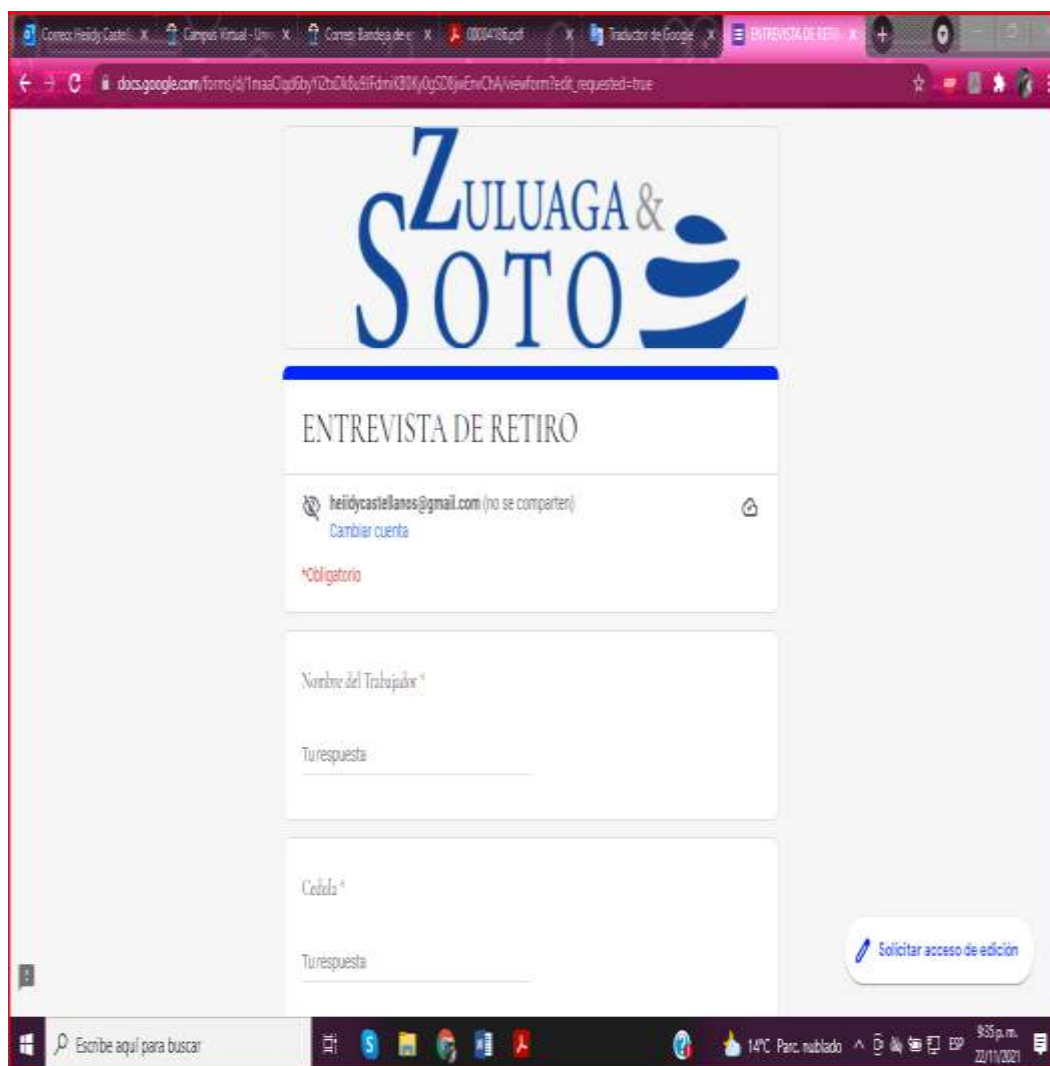
The Talent Sistem. (17 de septiembre de 2018). *The Talent Sistem*. [https://tht.company/3-](https://tht.company/3-problemas-generados-por-la-rotacion-de-personal/)

[problemas-generados-por-la-rotacion-de-personal/](https://tht.company/3-problemas-generados-por-la-rotacion-de-personal/)

Town, R.; D. Wholey; J. Kralewski y B. Dowd. (2004). *Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups*”, *Medical Care Research Review* 61.

## Anexos

### Anexo 1. Formato entrevista



The image shows a screenshot of a Google Forms interface in a web browser. The browser's address bar displays the URL: [https://docs.google.com/forms/d/1maaClqd6byYi2txDk8u9JFdmIKB0Ky0gSD8jwEnvChA/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1maaClqd6byYi2txDk8u9JFdmIKB0Ky0gSD8jwEnvChA/viewform?edit_requested=true). The form header features the logo for 'ZULUAGA & SOTO' in a large, blue, serif font. Below the logo, the title 'ENTREVISTA DE RETIRO' is centered. The form is designed by 'heidycastellanos@gmail.com (no se comparte)', with a 'Cambiar cuenta' link. A red asterisk indicates a required field. The form contains two text input fields: 'Nombre del Trabajador \*' and 'Cédula \*', each with a 'Tu respuesta' label and a text entry area. A 'Solicitar acceso de edición' button is located in the bottom right corner of the form area. The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, task icons, and system tray information including the date '22/11/2021' and time '9:35 p. m.'.

Link

[https://docs.google.com/forms/d/1maaClqd6byYi2txDk8u9JFdmIKB0Ky0gSD8jwEnvChA/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1maaClqd6byYi2txDk8u9JFdmIKB0Ky0gSD8jwEnvChA/viewform?edit_requested=true)