

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder/ TESIS

Código del Trabajo: A7

Área del Trabajo: Administrativa

Título PROTOCOLO PARA MITIGAR LA ROTACION DE PERSONAL

Nombre del alumno: Nicolas Osorio Aranda 1* , Nombre del Profesor: Juan Maria Andrade 2

1 Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

2 Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administracion, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: correo institucional del alumno

Abstract:

The Alianza Social Educativa (A.S.E) Foundation was founded in Bogotá D.C in 1999. This non-profit organization was born with the aim of offering better comprehensive training alternatives at highly affordable prices for the entire community of Minuto de Dios neighbor and to the Bogota population. The A.S.E Foundation. offers training alternatives in the areas of languages, guitar, systems, business, accounting, among others. By today, this organization receives around 1,200 students each semester. Although the Foundation offers a large number of alternatives for all its students, it is also faced with solving different challenges to appropriately meet its goals. One of these challenges is staff turnover, for which this thesis is focused on reducing turnover and absenteeism rates through organizational strategies in the Fundación Alianza Social Educativa (A.S.E). Through different research methods, interviews and labor surveys, the implementation of a protocol is proposed to considerably mitigate this problem that occurs in the organization.

Keywords: Staff rotation, strategy, mitigate, diagnosis.

Resumen:

La Fundación Alianza Social Educativa (A.S.E) se fundado en Bogotá D.C en el año 1999. Esta organización sin ánimo de lucro nace con el fin de ofrecer unas mejores alternativas de capacitación integral a precios sumamente exequibles para toda la comunidad del Barrio Minuto de Dios y a su vez a la población bogotana. La Fundación A.S.E. ofrece alternativas de capacitación en áreas de idiomas, guitarra, sistemas, negocios, contabilidad, entre otros. Donde hoy en día, esta organización recibe semestralmente alrededor de 1.200 estudiantes. A pesar que la Fundación ofrece una gran

cantidad de alternativas para todos sus estudiantes, también se está enfrenado a solucionar diferentes retos para cumplir de una manera adecuada sus metas. Uno de esos retos es la rotación de personal, por lo cual esta tesis está enfocada a disminuir los índices de rotación y ausentismo por medio de estrategias organizacionales en la fundación Alianza Social Educativa (A.S.E). Mediante diferentes métodos de investigaciones, entrevistas y encuestas laborales, se propone la implementación de un protocolo para mitigar de manera significativa este problema que se presenta en la organización.

Palabras claves: Rotación de personal, estrategia, mitigar, diagnóstico.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

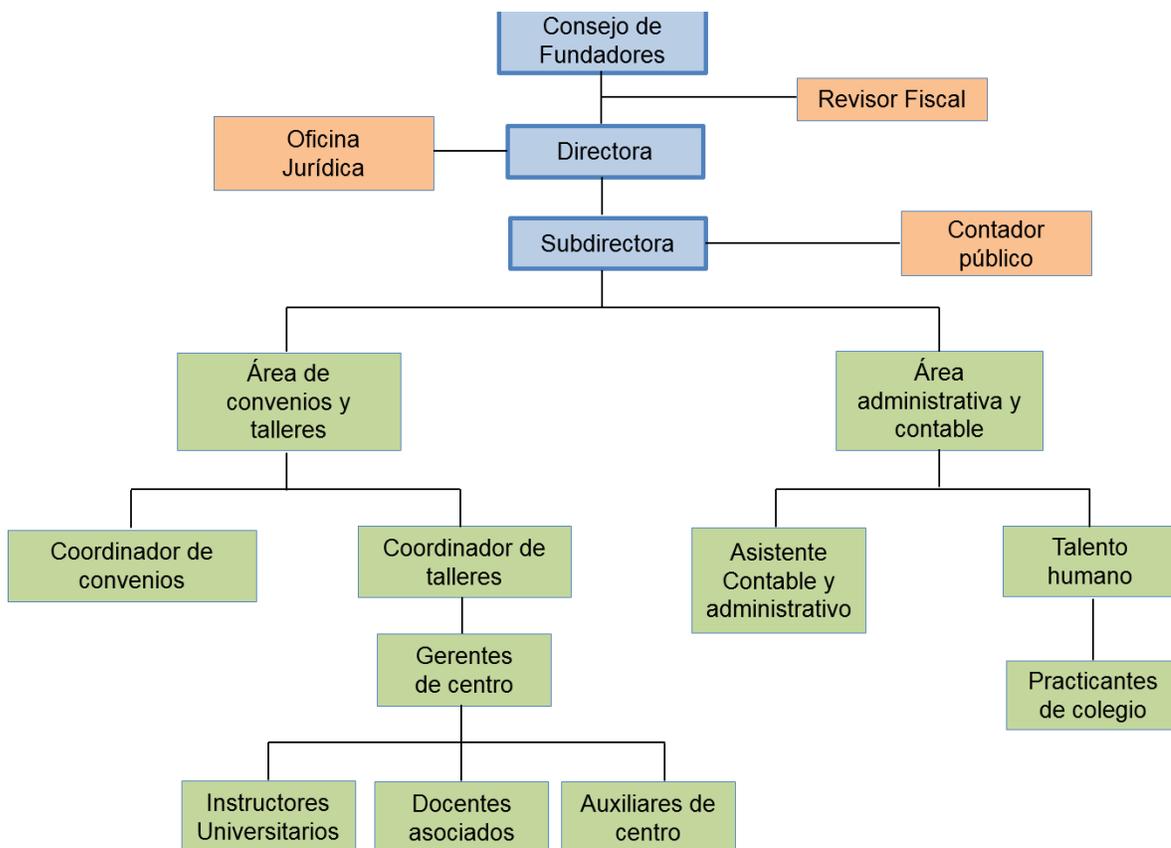
1.1. Dimensión de la Entidad

En 1999 nace la fundación ASE (Alianza Social Educativa) una organización sin ánimo de lucro independiente y autónoma por iniciativa de la líder comunitaria Martha Baquero Trujillo quien en ese momento considera que el conocimiento es uno de los principales aspectos para la mejora de la calidad de vida de las personas. Debido a este pensamiento, se busca brindar a toda la comunidad diferentes alternativas de capacitación integral a precios muy accesibles, para el desarrollo de habilidades y oficios útiles para un desempeño competitivo en diferentes entornos y ámbitos.

Con el paso de los años los miembros de las comunidades poco a poco fueron conociendo las actividades que se ofrecían y gracias a esto la fundación ASE aumento de manera significativa su cobertura lo cual llevo a incrementar la oferta de programas hasta lo que se conoce hoy en día, así mismo realizando con el paso de los años alianzas estratégicas con distintas instituciones educativas de todo el país, específicamente en Bogotá, ofreciendo más de 44 talleres de formación regular que el día de hoy llegan a un promedio de 1.200 personas por semestres

Entre los años 2000 al 2013 se logró mantener por encima de una meta estipulada un promedio de 1.500 estudiantes por semestre cursado; siendo este un indicador de eficiencia cercano al 100% de la capacitación actual que genera la fundación.

En el cuadro 1, se aprecia el organigrama de la empresa Alianza Social Educativa y sus áreas funcionales.



Fuente: Organigrama jerárquico fundación ASE

Cuadro 1

La Fundación Alianza Social Educativa A.S.E, está compuesta por el consejo de fundadores así mismo teniendo el revisor fiscal y el director de la fundación, la subdirectora. Actualmente apoyándose en las diferentes áreas funcionales que existen en la organización generado un apoyo para el desarrollo de la operaciones y procedimiento que se deben cumplir.

Así mismo se evidencia la división de la área administrativa contable a la de la área de convenios y talleres, principalmente en el área de convenios, en donde se encuentran las alianzas estratégicas con las diferentes universidades de Bogotá, para así implementar de manera responsable y adecuada las actividades propuestas para cada periodo semestral, por otra parte está el área administrativa que esta es la encargada de llevar todo el registro de información de los respectivos estudiantes y personal encargado de realizar las labores correspondientes en la misma.

Grafica 1: Participación de mercado a qué tipo de personas esquemas de idiomas esquemas beneficiarios y clientes

TALLERES



ASE Laboral

- Contabilidad (nivel I - II).
- Mecatrónica (nivel I).
- Plan de negocios (nivel I -II-III).
- Aprende a Programar(nivel I).
- Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo (niveles I -II- III).
- Sistemas (nivel I -II- III).
- Mesa y Etiqueta.
- Compostaje Practico.



ASE Idiomas

- Inglés I - I .
- Inglés I - II .
- Inglés II - I .
- Inglés II - II .
- Club conversacional inglés.
- Francés I - I .
- Francés I - II .
- Francés II - I .



ASE Semestral

- Cintas y Trenzas.
- Corte y Cepillado.
- Diseño de Modas de Blusas.
- Diseño de Modas de Faldas.
- Diseño de Modas Ropa Deportiva y Pijamas.
- Diseño de Modas Vestidos de baño y Lencería.
- Diseño de Modas Ropa para Mascotas.
- Diseño de Modas Ropa para Niños.
- Guitarra.
- Pintura al Óleo.
- Manicure y Pedicure.
- Maquillaje I - II.
- Estética Facial.
- Estética Corporal.



ASE Fortalecimiento

- Refuerzo en Tareas.
- Refuerzo Escolar.
- Taller de Padres.
- Analisis y Compresion de Textos.

Fuente: Fundación A.S.E

Los diferentes talleres cuentan con alrededor de 40 horas de clases sincrónicas y asincrónicas, se dictan en diferentes horarios ya sea entre semana o los sábados durante 14 sesiones por cada semestre cursado, dando así a la existencia de diferentes tipos de talleres

- Talleres regulares: estos son dictados por los diferentes practicantes de los aliados a de la fundación A.S.E, que a su vez están coordinadas por el gerente de las diferentes sedes
- Talleres asociados: se dictan por voluntarios expertos en los temas de artes y oficios específicos como lo son primeros auxilios, temas referentes a la estética y empresariales

1.1.3 Diagnóstico del área

El desarrollo de la práctica se ubica en el área de convenios y talleres como el representante y gerente del centro educativo donde se desarrollan las actividades así mismo responsable de las instalaciones verificar que los docentes, instructores y auxiliar cumplan con sus tareas correspondientes. El área de Coordinación de Centros Educativos desarrolla y controla las siguientes funciones operativas:

- Orientar y dirigir la gerencia, gestión y organización de las actividades operativas de los centros educativos. Esto con el fin de cumplir con los objetivos de la Fundación de ofrecer cursos de calidad a población vulnerable.
- Velar por el cumplimiento de los horarios tanto de docentes como de estudiantes.
- Fomentar el cumplimiento de las normas de convivencia, fortalecer los valores y virtudes en el desarrollo de las actividades y capacitaciones de los días sábados.
- Reportar por medio de la bitácora los requerimientos a tener en cuenta, efectuar la evaluación a los estudiantes y practicantes. Velar por el cumplimiento a la actividad académica

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal (practicantes) es una problema que presenta la Fundación ya que representa un riesgo para casi todas las organizaciones de cualquier sector; el aumento de las nuevas modalidades de trabajo como el trabajo remoto o la cantidad de empleados que deciden emprender suponen que las organizaciones tengan que elaborar e implementar estrategias para las alianzas estratégicas con las diferentes entidades, no solamente se trata de esperar a que los

practicantes culminen su proceso de práctica, sino desde antes prever y prevenir la rotación por medio de diferentes alianzas que brinden estabilidad para los siguientes periodos.

En la Fundación Alianza Social Educativa se ha evidenciado la falta de personal para cumplir con las responsabilidades y objetivos de la organización; en consecuencia, a la rotación de los practicantes que se presentan semestralmente ha provocado en ocasiones la falta de los cumplimientos de las labores desempeñadas por todo el cuerpo organizacional.

Cuando se habla de rotación de personal, es importante iniciar una evaluación de la organización, observando cuáles son sus puntos de mejora y qué actividades o estrategias podrían llevarse a cabo para mitigar esta problemática y que, por un lado, los empleados actuales no consideren buscar alternativas de trabajo diferentes y, por otro, que el nuevo personal se sienta satisfecho con las condiciones y desee mantener una estabilidad dentro de la fundación.

De acuerdo con esto, la problemática planteada en este proyecto es la rotación de personal que ha venido en aumento en la Fundación Alianza Social Educativa, y se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿qué estrategias se pueden proponer e implementar para disminuir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa?*

3. JUSTIFICACIÓN

La Fundación Alianza Social Educativa no cuenta con políticas o programas de contingencia para la prevención de la rotación de personal (practicantes); la ausencia de personal suficiente e idóneo para desempeñar los cargos ha impedido que la organización pueda cumplir sus objetivos de una manera eficiente y, además, estos cumplimientos se están dando a costa de sobrecarga laboral y grandes responsabilidades que recaen sobre sus trabajadores actuales.

Esto dado a que la rotación de personal se da básicamente por la carga laboral que llegan a desarrollar los demás funcionarios administrativos de la fundación al momento de la renuncia de sus empleados generando una renuncia inmediata de sus colaboradores.

Así mismo desde el rol del profesional en formación, se considera esta como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo tanto para el profesional como para la organización; teniendo en cuenta el análisis realizado a la fundación, se hace necesario realizar una intervención que permita desarrollar estrategias para prevenir la rotación de personal. De esta manera, se espera en primer lugar poder

realizar un diagnóstico sobre las razones que están llevando al personal a desertar e ir en búsqueda de otras opciones y alternativas laborales.

Así pues, es importante que la organización pueda evaluar sus condiciones no solamente en términos de salario, sino también en otros procesos administrativos que podrían influir tales como los procesos de selección, el ambiente laboral, los valores organizacionales, las expectativas que se tienen sobre los empleados, la definición de roles y funciones, los programas de bienestar organizacional, entre otros.

Se considera positivo que la organización cuenta con diferentes alianzas con otras instituciones, así como también el hecho de que se trata de una organización sólida y con trayectoria, que cuenta además con buen relacionamiento con el consumidor y con servicios asequibles para la sociedad y su mercado meta. Dado esto, se propone generar e implementar estrategias que prevengan la rotación de personal por medio de las cuales los empleados puedan encontrar un equilibrio entre la vida y el trabajo, al tiempo que reciben beneficios y se genera una fidelización del cliente interno de la organización.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Disminuir los índices de rotación de personal por medio de estrategias organizacionales en la Fundación Alianza Social Educativa.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de las condiciones organizacionales que están favoreciendo la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.
2. Proponer un plan de acción para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.
3. Implementar estrategias eficientes para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.

5. MARCO TEÓRICO

Gestión del talento humano.

Montoya et al. (2016) proponen que el objetivo de las áreas de gestión humana en las organizaciones es prestar servicios de Recursos Humanos a todos los colaboradores de la organización, con el fin de garantizar la competitividad de la organización, aumentar el compromiso de los colaboradores, y eso es promover el desarrollo y bienestar de los mismos; esto en pro de generar una satisfacción laboral que permita cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Prieto (2013) define los procesos de gestión del talento humano como una serie de decisiones que influyen en la relación de los empleados con su trabajo y que afectan de manera directa la eficacia y eficiencia del desarrollo de sus labores; en este sentido, la gestión del talento humano va a depender de factores organizacionales como la cultura organizacional, la estructura de la empresa, el sector donde se desempeña, los valores organizacionales y los procesos internos que son desarrollados en la compañía.

El área de gestión humana en una organización comprende diferentes procesos que responden a las necesidades de la organización y contribuyen al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos organizacionales de la empresa (Montoya et al., 2016), estos procesos pueden categorizarse en:

Análisis y diseño de cargos: entendido como un proceso sistemático en el cual se analiza la información referente a un puesto, en este análisis se establecen las funciones y tareas del cargo, las competencias y requisitos que debe tener una persona para asumir el rol y las responsabilidades y obligaciones que se tendrán dentro de la organización.

Selección de personal: se trata de una serie de procedimientos específicos en los cuales se selecciona el talento idóneo para que ingrese a la organización, garantizando que el personal seleccionado va a tener las competencias requeridas para el desempeño del puesto; para este proceso se comprenden diferentes estrategias que son determinantes al momento de seleccionar el personal que ingresará a la compañía.

Contratación de personal: comprende todos los procedimientos legales y documentales que se requieren para vincular a un nuevo trabajador con la organización.

Inducción de personal: hace referencia a los procedimientos de integración de los nuevos colaboradores al contexto organizacional; en esta etapa del proceso se espera que la organización brinde al nuevo empleado la información suficiente para que éste conozca la cultura y los valores de

la compañía, puede iniciar su proceso de familiarización con el puesto y se prepare para desarrollar las funciones que le van a hacer encomendadas.

Formación y desarrollo: establece una inversión que realiza la organización sobre sus trabajadores, con el fin de aumentar y fortalecer habilidades y competencias requeridas para el desempeño dentro de la organización.

Evaluación de desempeño: permite medir el desempeño de los empleados, así como también el nivel de sus aptitudes, habilidades y competencias generales y específicas para el desarrollo de su puesto y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Seguridad y salud en el trabajo: comprende todos los esfuerzos que hace la organización para prevenir todo tipo de riesgos en la salud de los empleados y promover el bienestar físico, mental y social de cada uno de sus miembros, teniendo en cuenta sus funciones y áreas donde se desempeñan.

Se considera entonces que la gestión del talento humano es importante ya que puede contribuir a mejorar la calidad de vida en el trabajo, aumentar la motivación laboral, generar satisfacción en los empleados, disminuir el ausentismo laboral y, asimismo, disminuir problemáticas como la rotación de personal (Prieto, 2013). Esta es considerada entonces un área interdisciplinaria que evalúa todos los aspectos relacionados a las afectaciones o beneficios que pueden tener los empleados dentro de una organización, y cuyo objetivo principal será integrar de manera estratégica lo relacionado con la estructura, los procesos organizacionales y los trabajadores, a fin de que éstos puedan desarrollar su máximo potencial, ser productivos y lograr el cumplimiento de metas y objetivos en la organización.

Rotación de personal.

Cabrera et al. (2011) han definido la rotación de personal como “el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización y que define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización, siendo un indicador importante en la estabilidad del personal” (pp. 85).

La rotación de personal es entendida como la cantidad de personas que sale de una organización, ya sea por factores internos o externos y puede estar relacionado con los despidos o las renuncias voluntarias (Orozco, 2013), se dice que la rotación de personal es inevitable en cualquier organización y que puede ser considerada como un indicador de la rentabilidad, la productividad y el empoderamiento de la organización, así como también puede estar relacionada con la calidad de las condiciones laborales y el ambiente laboral.

Robbins (2013) ha establecido dos tipos diferentes de rotación de personal; por un lado está la rotación interna que hace referencia a transferencias o promociones internas dentro de la organización; y por otro lado está la rotación externa que habla del cese de las labores por parte de un empleado dentro de la organización, esta última puede deberse a conflictos internos, la proposición de una mejor oferta laboral, las diferencias entre los colaboradores y las organizaciones, o motivos personales o propios de la empresa.

Para brindar una mayor ampliación de este fenómeno, Chiaventato (2009) establece dentro de las causas internas las siguientes: políticas de la organización, tipo de liderazgo ejercido por los jefes, relacionamiento y conflicto interno entre miembros de la organización, clima organizacional, criterios en la evaluación del desempeño, procesos de reclutamiento y selección, entre otros; en cuanto a las causas externas, se encuentran todas aquellas condiciones con las cuales un empleado no se siente satisfecho para decidir continuar con la organización, o bien se pueden presentar situaciones de motivo personal que obliguen al empleado a terminar su vinculación laboral con la organización (Zulema, 2009).

Macario (2018) por su parte propone algunas estrategias para evitar la rotación del personal, dentro de las cuales se pueden destacar: la capacitación y desarrollo dentro de la organización, la implementación de incentivos que no sean necesariamente económicos, el desarrollo profesional o plan carrera dentro de la organización, salarios justos y acordes a las labores desempeñadas, la promoción de un buen clima organizacional y buenos canales de comunicación entre la administración y los empleados.

6. METODOLOGÍA

Tipo de investigación.

El presente estudio cuenta con una metodología cualitativa, ya que pretende recolectar información para analizar y comprender de una mejor manera cuáles son las causas de la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa, y así poder proponer estrategias que permitan disminuir y prevenir que esta problemática se siga presentando. De acuerdo con esto, se realizará la aplicación de una encuesta para comprobar los resultados observados en el análisis DOFA y posterior a eso se podrán buscar las alternativas que mejor se acomoden a las necesidades de la organización.

Así pues, los estudios cualitativos se basan en la observación y su principal objetivo es comprender por qué ocurre algo, la frecuencia con la que ocurre y las consecuencias que esto puede traer para quien lo vive; según ITESM (2021), la investigación cualitativa se caracteriza por estudiar los fenómenos con una mayor profundidad, dividir los fenómenos complejos de una manera más sencilla y, estudiar los fenómenos en su entorno cotidiano.

Por otro lado, se llevará a cabo la investigación bajo un modelo fenomenológico, el cual busca describir la manera en que un evento es percibido por los participantes de la investigación; este modelo recopila información directamente de la experiencia de los participantes acerca de cómo lo han vivido y cuál es su percepción o conclusiones al respecto (Rodríguez, 2020).

Población.

Trabajadores de la Fundación Alianza Social Educativa.

Personas externas de la organización

Técnicas e instrumentos.

La recolección de la información pertinente para esta investigación será realizada por medio de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la Fundación Alianza Social Educativa, esta encuesta estará enfocada en verificar los resultados obtenidos en la observación que dieron lugar al análisis DOFA y pretenden también conocer la percepción que tienen los trabajadores de la Fundación Alianza Social Educativa sobre la problemática que se ha presentado relacionada a la rotación de personal en la entidad.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA		FUNDACION ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA											
AREA DE PRACTICA		AREA ADMINISTRATIVA											
OBJETIVO GENERAL		Disminuir los índices de rotación de personal por medio de estrategias organizacionales en la Fundación Alianza Social Educativa.											
		SEMANAS											
Objetivo específico	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
1. Realizar un diagnóstico de las condiciones organizacionales que están favoreciendo la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.	Realización del diagnóstico	P											
		R											
	Verificación del esquema organizacional	P											
		R											
	Desarrollo de ideas e implementación	P											
		R											
	Conclusiones y presentación	P											
		R											
2. Proponer un plan de acción para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.	Propuestas para el plan de acción	P											
		R											
	Desarrollo de ideas	P											
		R											
	Implementación de plan de acción	P											
		R											
	Presentación y ejecución	P											
		R											
3. Implementar estrategias eficientes para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa.	Desarrollo de ideas	P											
		R											
	implementación de estrategia	P											
		R											
	Conclusiones y recomendaciones	P											
		R											
	Ejecución y presentación	P											
		R											
OBSERVACIONES													
P	Planeado o programado.												
R	Cuando se llevó a cabo realmente.												
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente												

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico 1:

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico número uno “Realizar un diagnóstico de las condiciones organizacionales que están favoreciendo la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa”, se desarrolla la encuesta que permitirá corroborar lo obtenido en el análisis DOFA relacionado a los aspectos de la fundación que deben ser mantenidos y fortalecidos; se recuerdan entonces los hallazgos del DOFA para poder realizar la elaboración de la encuesta:

- En cuanto a las *debilidades* de la organización, se encuentran la falta de personal que conlleva a la carga laboral, así como también la rotación de personal, tema central de este proyecto.
- En cuanto a las *oportunidades* de la organización, se encuentran la imagen corporativa que es positiva, y los precios de las matrículas que ofrecen a su mercado objetivo.
- En cuanto a las *fortalezas* de la organización, se encuentran las alianzas con entidades educativas y los talleres educativos que se brindan.
- En cuanto a las *amenazas* de la organización, se encuentra la competencia por parte de otras instituciones que ofrecen los mismos servicios al mismo público.

En este sentido, los aspectos clave a tener en cuenta para la elaboración de la encuesta serían: percepción de la carga laboral, percepción de la cantidad de personal, percepción de la rotación

de personal, aspectos positivos de la organización, aspectos de mejora para la organización, percepción de la competencia. La encuesta elaborada se encuentra en el ANEXO 1.

Objetivo específico 2:

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico número dos *“Proponer un plan de acción para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa”*, se propone entonces:

- Realizar el análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de las encuestas al personal de la institución, a fin de categorizarlas y establecer cuáles son las principales necesidades de la organización.
- Una vez se cuente con la categorización y se hayan identificado las necesidades de la organización, se procederá a evaluar cada una de ellas y encontrar estrategias eficaces para la disminución y prevención de la rotación de personal.
- Cada una de las estrategias deberá ir acorde a los valores de la organización, así como también al cronograma de trabajo y presupuesto que se tenga para el desarrollo de las actividades.

Objetivo específico 3:

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico número tres *“Implementar estrategias eficientes para disminuir y prevenir la rotación de personal en la Fundación Alianza Social Educativa”*, y mientras se obtienen los resultados de las encuestas y la categorización de las respuestas, se propone la implementación de una entrevista de salida con las personas que presentan su decisión de renuncia a la organización, a fin de lograr conocer su perspectiva de la organización y las decisiones que los llevan a tomar dicha decisión. El modelo de entrevista de salida se encuentra en el ANEXO 2.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. La rotación de personal es una problemática que puede impactar y afectar de manera negativa a una organización, iniciando por sus empleados que se ven enfrentados a situaciones de sobrecarga laboral y presión adicional para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. La rotación de personal en una organización puede ser causante de desmotivación laboral y afectar el rendimiento de la organización, así como también el cumplimiento de los objetivos dado que no se cuenta con los recursos suficientes para poder alcanzarlos.
3. Es importante conocer la percepción de los empleados en relación a los aspectos de carga laboral y cantidad de personal disponible para la realización de las labores; como organización es importante velar por el bienestar de los colaboradores y no solamente verlos como organismos productores.
4. Para disminuir la rotación de personal es importante primero identificar las necesidades y áreas de mejora de la organización, para así poder idear un plan de trabajo e implementar estrategias que vayan acordes a dichas necesidades y permitan disminuir la problemática de raíz.
5. La implementación de una entrevista de salida cuando se presenta retiro de personal puede contribuir a la mejora de procesos y a identificar cuáles son los principales aspectos por los que el personal decide retirarse y considera que otras oportunidades son más atractivas que las ofrecidas en la organización.

Recomendaciones

1. Se propone continuar con el diagnóstico de la organización en cuanto a la identificación de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; esto con el fin de ampliar el panorama que se tiene de la organización y continuar identificando las necesidades dentro de la organización.
2. Se recomienda poder extender los alcances de este proyecto no solamente a la problemática de la rotación de personal, sino también poder identificar necesidades en otros procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización y así mismo implementar estrategias eficientes que mejoren y potencien estos procesos; por ejemplo: reclutamiento y selección de personal, bienestar laboral, inducción de personal, entre otros.
3. Una vez se implementen las entrevistas de salida, es importante nuevamente realizar una categorización de los aspectos más relevantes evaluados en la entrevista y continuar

evaluando las estrategias y posibilidades para mejorar los procesos dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Cabrera, A.; Ledezma, M.; Rivera, N. (2011). El impacto en la rotación de personal en las empresas constructoras del Estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de arquitectura de la Universidad autónoma de Nuevo León*. 5 (5): 83 – 91. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- ITESM. (2021). Tipos de investigación cualitativa que debes conocer en 2021. Tecnológico de Monterrey. Disponible en: <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/tipos-de-investigaci%C3%B3n-cualitativa-2021>
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. [Tesis de grado presentado para obtener el título de psicólogo organizacional Universidad Rafael Landívar]. Disponible en:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Montoya, C.; Boyero, M.; Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista científica "visión de futuro"*. 20 (1): 164 – 188. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291005.pdf>
- Orozco, M. A. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gestión del talento humano y la productividad: Universidad de Medellín]. Disponible en:
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talen>

[to%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf](#)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.

Rodríguez, A. (2020). Investigación cualitativa: características, tipos, técnicas, ejemplos. Lifeder.

Disponible en: <https://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa/>

Zulema, R. (2009). Mercado laboral en Venezuela. Argentina: El Cid Editor, apuntes 2009.

ANEXO 1: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN LABORAL

La siguiente es una encuesta que pretende conocer su percepción con relación a algunos aspectos internos y externos de la compañía; su participación contribuye a la realización de un ejercicio académico y en, así como tampoco afectará su proceso como colaborador de la organización. Por favor tenga en cuenta que toda la información aquí recolectada será manejada de manera confidencial y en ningún momento confiere algún riesgo para su salud física o mental, así como tampoco afectará su proceso como colaborador de la organización. Al completar la encuesta manifiesta que ha comprendido lo enunciado anteriormente y confirma su participación de manera voluntaria en este estudio.

1. ¿En qué área de la organización desempeña su cargo?
2. ¿Considera usted que la carga laboral de su cargo es manejable?
3. ¿Considera usted que existe personal suficiente para cumplir con los objetivos de cada área?
4. ¿Qué sugerencias tiene para distribuir de una mejor manera la carga laboral?
5. ¿En qué manera considera que se está dando cumplimiento a los objetivos de la organización?
6. ¿Considera usted que la organización tiene problemas de rotación de personal?
7. ¿Por qué considera usted que se está dando esta problemática en la organización?
8. ¿Qué considera usted que se podría mejorar al interior de la organización para que disminuya la rotación de personal?
9. ¿Se ha visto usted afectado por la problemática de rotación de personal, en qué manera?
10. ¿Alguna vez ha pensado en renunciar a causa de la carga laboral?

11. ¿Qué otros aspectos del interior de la organización influirían en su decisión de renunciar a su cargo?
12. ¿Qué aspectos hacen que usted se sienta a gusto en su cargo?
13. ¿Qué aspectos hacen que usted no se sienta a gusto en su cargo?
14. ¿Qué estrategias considera que podría implementar la organización para generar un mejor ambiente laboral?
15. ¿Qué aspectos considera que hacen a una organización atractiva para trabajar?

ANEXO 2: ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del empleado:

Posición:

Fecha de ingreso:

Fecha de retiro:

La siguiente corresponde a la entrevista de salida, esta es una herramienta utilizada por la organización para conocer su percepción de la organización y de las labores que usted desempeñó para la misma; esta información es confidencial y será utilizada para la mejora de los procesos internos de la compañía.

1. ¿Cuáles son las razones para irse? Seleccione una o más opciones:
 - a. Mayor salario
 - b. Mejores beneficios
 - c. Mejor oportunidad laboral
 - d. Equilibrio vida laboral/personal
 - e. Cambio de sector
 - f. Distancia a casa y/o mayores facilidades de transporte
 - g. Conflicto con otro empleado
 - h. Conflicto con jefes directos
 - i. Razones familiares y/o personales
 - j. Inestabilidad de la compañía
 - k. Otras razones

- I. Comentarios adicionales:
2. Por favor clasifique lo siguiente con relación al cargo desempeñado:
 - a. El trabajo fue desafiante:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - b. Había suficientes oportunidades para avanzar
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - c. La carga laboral era manejable
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - d. Contaba con los recursos suficientes y personal disponible
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - e. Sus compañeros lo escuchaban y estaban abiertos a sugerencias
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - f. Tuvo acceso a programas de capacitación y desarrollo:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo

- iv. Totalmente de acuerdo
- g. ¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar con relación al cargo desempeñado?
- 3. Por favor clasifique lo siguiente con relación a la remuneración y beneficios recibidos:
 - a. El salario era equivalente a las responsabilidades y tareas desempeñadas:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - b. El salario fue pagado en los tiempos estipulados:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - c. Contó con otro tipo de beneficios positivos:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - d. Se promovió y practicó el equilibrio vida personal/laboral:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - e. ¿Qué otros beneficios consideran que podría ofrecer la organización?
- 4. Por favor clasifique lo siguiente con relación a la organización:
 - a. Al ingresar, contó con la inducción precisa para desempeñar su cargo:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo

- b. El ambiente laboral era bueno:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- c. Contaba con los recursos suficientes para desempeñar su cargo:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- d. Se llevaba bien con sus compañeros:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- e. La organización contaba con personal suficiente para cubrir la carga laboral:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- f. La organización contaba con objetivos claros:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- g. La organización contaba con canales de comunicación eficientes:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- h. No hubo intimidación ni acoso laboral:

- i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - i. Recomendaría a otras personas que trabajen en la organización:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - j. ¿Qué aspectos considera que se podrían implementar para mejorar los procesos de la compañía?
- 5. Por favor clasifique lo siguiente con relación a su supervisor o jefe directo:
 - a. Su supervisor fue claro sobre las expectativas que se tenía sobre los empleados:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - b. Su supervisor tenía experiencia liderando equipos:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - c. Su supervisor estaba abierto a escuchar sus opiniones y/o sugerencias:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - d. Su supervisor ofrecía retroalimentación constante:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo

- iv. Totalmente de acuerdo
- e. Su supervisor admitía y reconocía sus logros:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- f. Su supervisor se comunicaba de manera clara con usted y el equipo de trabajo:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- g. Su supervisor mantuvo una relación cordial y profesional:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- h. ¿Qué sugerencias de mejora tiene para su supervisor?
- 6. Por favor clasifique lo siguiente con relación a la administración de la organización:
 - a. La administración dio un trato justo y equitativo para todos los empleados:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - b. La administración tenía personal disponible para discutir aspectos relacionados con el trabajo:
 - i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
 - c. La administración fue consistente en sus prácticas y políticas:
 - i. Totalmente en desacuerdo

- ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- d. La administración brindaba un reconocimiento por los logros:
- i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- e. La administración brindó oportunidades de desarrollo y crecimiento:
- i. Totalmente en desacuerdo
 - ii. En desacuerdo
 - iii. De acuerdo
 - iv. Totalmente de acuerdo
- f. ¿Qué aspectos de mejora o sugerencias tendría para la administración?

Muchas gracias por completar y brindar esta información, muchos éxitos en su futuro profesional.

Firma entrevistador

Firma entrevistado